

LA DIVERSIDAD EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO Y ORGANIZACIONAL DE LOS SISTEMAS LECHEROS FAMILIARES Y NO FAMILIARES DE LA CUENCA CENTRAL SANTAFESINA

CASTIGNANI, M. I.¹; ROSSLER, N.¹; BLANGETTI, E.²; OSAN, O.³ & CURSACK, A.M.⁴

RESUMEN

Se clasificaron como tambos familiares y no familiares 216 explotaciones lecheras encuestadas en la Cuenca Central Santafesina. Tambos no familiares (n=162) son los que contratan más del 50% de la mano de obra, tambos familiares (n=54) son aquellos en los que el ordeño es realizado por la familia; como mínimo 50% de la fuerza de trabajo es aportado por miembros de la familia; y, no hay ingresos extraprediales. Se compararon variables productivas y organizacionales.

No se observan diferencias significativas en el régimen de tenencia de la tierra y en la integración de actividades; si en la escala de producción y en el nivel de empleo generado. Las no familiares muestran mejor productividad del rodeo y desempeño de variables organizacionales.

La mayoría de las empresas aseguran su continuidad familiar, manifiestan intención de mantenerse en actividad, y la necesidad de crecer en vacas (en las familiares) o en infraestructura (las no familiares).

Palabras claves: Empresas lecheras familiares y no familiares, análisis comparativo, Cuenca lechera central santafesina.

SUMMARY

The diversity in organizational and productivity performance in familiar and non familiar dairy systems in the Central Santa Fe Area.

In the Central Santa Fe Area, 216 dairy farms surveyed were classified as familiar and non familiar firms. Non familiar firms (n=162) are those that employ more than 50% of the workforce. Familiar dairy firms (n = 54) are those in which the family makes milking labour; 50% of the workforce, at least, is provided by family members, and there are not out-farm incomes. Organizational and

1.- Cátedra de Economía, Mercado Agroalimentario y Administración de Organizaciones. Facultad de Ciencias Agrarias (UNL). E-mail mcastign@fca.unl.edu.ar. Kreder 2805 (3080) Esperanza, Santa Fe.

2.- Alumno de la Carrera de Ingeniería Agronómica. FCA (UNL).

3.- Producción Primaria, Milkaut SA y Jefe de Trabajos Prácticos de Economía, Mercadeo Agroalimentario y Administración de Organizaciones. FCA (UNL).

4.- Profesora Titular de Economía y Administración de Organizaciones. FCA (UNL).

Manuscrito recibido el 17 de marzo de 2011 y aceptado para su publicación el 20 de abril de 2011

productivity variables were compared.

There are not significant differences in land tenure system and in the integration of activities, but there are differences in production scale and in the level of employment generated. Nonfamiliar dairy farms show a bigger herd productivity and better performance of organizational variables. Most firms have family continuity, have intention to remain in business, and have the need to grow in cows (family dairy farms) or infrastructure (non-family firms).

Key words: Familiars and no familiars dairy farms, comparative analysis, Santa Fe Central Area

INTRODUCCIÓN

La Cuenca Lechera Central Santafesina (Argentina) está constituida por los departamentos La Capital, Las Colonias, Castellanos, San Martín y San Cristóbal, la misma concentra más del 75% de los tambos y de las vacas de la provincia. Castellanos y Las Colonias aportan algo más del 50 % de la producción y dotación de vacas lecheras de Santa Fe.

Coexisten en la región dos tipos de empresas lecheras: las denominadas familiares y las no familiares. Según Tommasino y Bruno (s.f.), 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). Además de la obtención de ganancias, su lógica de producción pretende asegurar la reproducción de las condiciones de vida y de trabajo de la propia unidad de producción. Su contraparte, el productor no familiar, realiza la explotación de sus recursos (tierra y capital) con participación de personal asalariado que no tiene vinculación familiar directa con el empresario. Un trabajo realizado sobre datos del Censo Nacional Agropecuario 2002 define a la Explotación Familiar Agropecuaria como aquella en la que se verifica el trabajo directo del productor y la existencia de trabajo familiar, aceptando la posibilidad de contratación de hasta dos trabajadores no familiares permanentes (Obschatko, 2009).

Para Buhler (2007) la explotación familiar es la que utiliza todos los miembros de la familia y que hace uso sólo de manera marginal del trabajo contratado, dependiendo dicha contratación de la demanda de las actividades de la explotación no cubierta por la mano de obra familiar y de la factibilidad financiera de contratación de terceros. Otro aspecto importante en las empresas familiares es la organización y funcionamiento de la familia porque repercute en la interacción familia-empresa, que crece en relevancia en tanto la explotación familiar tiende a capitalizarse (Gasson *et al.*, 1988). Smitt (1991) atribuye la subsistencia de las pequeñas empresas familiares al hecho de que organizan eficientemente los aspectos domésticos y productivos, y a los menores costos de transacción que implica el aporte de mano de obra familiar en contraste con el trabajo contratado. Errington y Gasson (1994) atribuyen la sobrevivencia a la flexibilidad de la explotación familiar y los ajustes ante entornos de frecuentes cambios sociales. Elhorst (1994) ha encontrado pocas diferencias al comparar las elasticidades ingreso de la empresa familiar según las decisiones se basen en aspectos estrictamente productivos y en la producción y el consumo. A pesar de variados enfoques aplicados al estudio de la empresa familiar, Chrisman y Chua (2003) señalan la necesidad de mejorar la comprensión de las condiciones bajo las cuales las fuerzas positivas involucradas en la familia pueden ser recuperadas

y dirigidas hacia objetivos económicos y no económicos contribuyendo al desarrollo del nuevo paradigma de la empresa rural familiar. Bergevoet *et al.*, (2004) sugieren, a partir de un análisis realizado en empresas lecheras, que la escala no es relevante para lograr objetivos sociales, y demuestra que los modelos psicológicos para la toma de decisiones contribuyen a dilucidar algunos aspectos relacionados con el desempeño empresarial de los productores lecheros. Carter (1984) expone, a partir un análisis estadístico, la relación inversa en términos de algunas características específicas de la producción de explotaciones pequeñas tales como reglas de desempeño o posición en el mercado. Sin embargo, otros autores (Westhead & Cowling, 1998; Gibb Dyer, 2006; Key & Robert, 2009) señalan la imposibilidad de describir el “efecto familia” sobre el desempeño de la organización.

Del análisis de antecedentes surgen algunas cuestiones que se considera de interés estudiar en los tambos familiares de la Cuenca Central Santafesina. Por lo tanto se plantea como objetivo de este trabajo, realizar un análisis comparativo entre empresas tamberas familiares y no familiares, e identificar las posibles diferencias existentes en relación a la estructura, la tecnología, la productividad, los aspectos organizacionales, las expectativas con relación al futuro y las principales demandas o necesidades que expresan.

MATERIALES Y MÉTODOS

Los datos utilizados provienen de una encuesta realizada por el departamento de producción primaria de Milkaut S.A. a 216 productores en el año 2008. La misma relevó datos productivos y de la organización pero no económicos, conformando una base de

241 variables.

A partir de las definiciones aportadas por distintos autores sobre los conceptos de empresas familiares y no familiares, se consideraron algunos criterios particulares para abordar el trabajo. Los criterios para clasificar a los tambos como “familiares” fueron tres: la tarea de ordeño es realizada por la familia propietaria (no tienen tambero tantero); la familia debe aportar más del 50% del trabajo requerido por la explotación; y la venta de lo producido es su única fuente de ingresos. En tanto que para definir las empresas como “no familiares” el único requisito considerado fue que más del 50% de la mano de obra corresponda a personas contratadas. De la aplicación de dichos criterios a la base de datos de la Cuenca Lechera Central Santafesina, se conformaron los dos grupos de tambos: los familiares (54 empresas) y los no familiares (162 casos).

Para identificar las posibles diferencias entre ambos tipos de empresas, se seleccionaron y compararon algunas variables relacionadas con la estructura, la tecnología y la productividad, y los aspectos organizacionales; también se comparan algunas variables que revelan las expectativas de los productores a futuro y la expresión de sus principales demandas o necesidades.

Mediante el test de Student se analizó si existen diferencias estadísticamente significativas entre sendos tipos de empresas, con respecto a algunas variables seleccionadas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estructura productiva

En el Cuadro 1 se comparan indicadores generales y de tamaño correspondientes a las 162 empresas no familiares, cuya mano de obra es predominantemente contratada (de aquí en adelante también llamadas MOC) y

a las 54 familiares (MOF ya que la mano de obra es predominantemente familiar).

En promedio, la superficie total de las empresas no familiares (MOC) es 42% mayor a la correspondiente a las familiares; en las MOC la variabilidad es mayor, la superficie mínima trabajada es de 50ha y la máxima 1036ha. La superficie total de las empresas familiares (MOF) oscila entre 44ha y 228ha; un 16% de ellas poseen una superficie total que se ubica dentro del rango de las empresas MOC.

Con relación al régimen de tenencia de la tierra, 62% de las MOC y 70% de las MOF toman tierra en arrendamiento; no se verifican diferencias estadísticamente significativas en la proporción de superficie arrendada.

El 20% de las MOC y el 17% de las MOF dedican la totalidad de su superficie exclusivamente a la actividad lechera. El resto de las empresas diversifican sus actividades como estrategia de disminución de riesgos climáticos, de mercado e institucionales, principalmente, complementando la producción de leche con ganadería extensiva (cría, recría y terminación de animales) y agricultura. No se observan diferencias significativas entre las MOC y las MOF en cuanto a la distribución de la superficie total en las diferentes actividades. Un alto porcentaje de empresas (entre el 73% y el 76%) realizan ganadería; las actividades más frecuentes son cría y recría de las terneras asegurando la reposición, seguidas en importancia por la crianza de terneros; la terminación de los animales es la actividad menos frecuente. El 36% y el 33% de las MOC y de las MOF respectivamente, destinan parte de su superficie a la agricultura. De esta manera, con la producción de leche atienden al flujo financiero mensual; el ganado en engorde funciona como caja de ahorro y la agricultura genera un ingreso adicional con alta rentabilidad del capital

operativo y escasa demanda de mano de obra (Castignani *et al.*, 2010).

Con respecto a la existencia promedio de vacas totales (VT) y vacas en ordeño (VO), existe diferencia significativa entre ambos tipos de empresas; en las empresas con mano de obra predominantemente familiar la dotación oscila entre 33 y 124 VT por unidad productiva, en tanto que en las empresas no familiares la cantidad varía entre 40 y 790 VT; el 66% de los casos analizados poseen menos de 124 VT. Esta característica deriva (junto a otros factores) en una producción de leche diaria superior (60% en promedio) en las empresas no familiares. Se verifica además alta variabilidad, entre 130 y 2000 lt/día en el caso de empresas MOF y de 100 a 9800 lt/día en empresas MOC (en este último grupo, el 23% producen menos de 2000 litros por día). También hay diferencias significativas en el factor trabajo; las MOC ocupan 3 EH en tanto que las MOF no alcanzan los 2,25 EH, diferencia que puede asociarse al tamaño ya sea que se exprese en unidades de superficie o cantidad de vacas.

Eficiencia y tecnología productiva

En el Cuadro 2 se resumen algunos de los principales indicadores de eficiencia y las prácticas derivadas de la tecnología aplicada según las dos modalidades de empresa. Se verifican diferencias significativas en la productividad del rodeo (1901 lt de leche/haVT-año más en las MOC); los componentes de la productividad: carga animal, producción individual y la relación del número de vacas en ordeño respecto a las vacas totales también manifiestan diferencias significativas como es esperable.

Con relación al plan alimenticio se comparan suplementación y uso de reservas. La mayoría de las empresas de los dos grupos proveen de concentrado a sus rodeos; el 92% de las explotaciones MOC y el 74%

Cuadro 1: Indicadores generales.

	Unidad	MOC		MOF		Diferencia estadística ⁴
		Promedio	Desvío S.	Promedio	Desvío S.	
Superficie total	hectáreas	174	143	100	44	S
Superficie arrendada ¹	% de la sup. total	36%	37%	44%	38%	NS
Superficie tambo	% de la sup. total	68%	23%	70%	21%	NS
Superficie agrícola ²	% de la sup. total	26%	17%	26%	16%	NS
Superficie ganadera ²	% de la sup. total	32%	21%	30%	18%	NS
Producción por día	litros por día	1469	1142	595	352	S
Vacas totales	cantidad	117	76	65	20	S
Vacas en ordeño	cantidad	91	62	48	16	S
Mano de obra total	EH ³	3	1,05	2,24	0,67	S

¹ % de sup. total correspondiente a los casos que efectivamente alquilan tierras

² % de sup. total de empresas mixtas (que realizan tambo con otra actividad).

³ EH: Equivalente hombre: persona adulta que trabaja 8 horas diarias.

⁴ $\alpha = 5\%$

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2: Indicadores de tecnología productiva.

	Unidad	MOC		MOF		Diferencia estadística ¹
		Promedio	Desvío S.	Promedio	Desvío S.	
Productividad del rodeo	lts/haVT-año	5073	2077	3172	1710	S
Carga Animal	VT/ha	1,17	0,35	1,02	0,28	S
Productividad individual	lts/VO-día	15,3	4,24	11,3	4,43	S
Relación Vaca ordeño/Vaca total	VO/VT	77%	8%	75%	9%	S
Uso de Concentrado	% de los casos	99%		96%		
Hacen silo	% de los casos	78%		46%		
Utilizan Inseminación artificial	% de los casos	56%		13%		
Realizan período parto	% de los casos	82%		48%		
Realizan Control Lechero	% de los casos	48%		2%		

¹ $\alpha = 5\%$

Fuente: Elaboración propia.

de las MOF lo hacen de manera permanente a lo largo del año; el resto de las unidades productivas realizan suplementación estratégica. Tanto las MOF como las MOC utilizan granos o balanceados como aporte de concentrados de manera indistinta sin que se manifiesten diferencias entre ambas. El uso de reservas forrajeras aporta a la estabilidad de la producción a lo largo del año. La confección de reservas es adoptada en mayor medida por las MOC; no obstante a pesar del impacto favorable de la práctica y de las posibilidades de acceso a fuentes de financiación convenientes, el nivel de adopción no es satisfactorio.

También se comparan las prácticas que afectan la productividad individual, tales como la inseminación artificial, la realización de parto (período en el que se le brinda un tratamiento diferencial al animal en cuanto a alimentación) y control lechero. El mayor uso de estas prácticas se produce en empresas con predominio de mano de obra no familiar.

Tanto el uso de silaje como las estrategias en el uso de concentrados, marcan las mayores diferencias en el plan alimenticio entre ambos grupos. Junto a la preparación del rodeo que asegura una buena lactancia (parto) y la mejora genética que impacta en el largo plazo, explican la diferencia en productividad por unidad de superficie y por vaca.

Aspectos organizacionales

Surge del análisis del Cuadro 3 que las empresas MOC tienen un grado de adopción mayor que las empresas MOF en todos los indicadores. Merece destacarse cierta incongruencia con relación al control (principalmente en empresas familiares), pues a pesar de la baja participación relativa de las que afirman planificar y presupuestar sus actividades, es alta la proporción de los que

aseguran controlarlas. Siendo el control la función que permite supervisar y comparar los resultados obtenidos con los esperados, no sería posible ejercerlo correctamente si previamente no se planificó (Blangetti & Rossler; 2010). Un buen sistema de control requiere un cuidadoso proceso de registros y habilidades para usarlos (Guerra, 1992). Si bien no se detallan los mecanismos utilizados en el control, el registro de actividades es adoptado en mayor medida por las empresas MOC, particularmente aquellos que permiten evaluar el desempeño reproductivo del rodeo.

El decisor de la empresa es el productor, que con información y método, sumados a su natural intuición y experiencia, debe lograr soluciones eficientes e integrales en su empresa. Gran importancia tiene en esto el asesoramiento profesional, que en conjunto con la receta basada en la práctica o la rutina y la atención puntual, debe ampliar los caminos alternativos debidamente evaluados al empresario para que sobre ellos elabore su esquema de decisiones (Osan, 2000). El asesoramiento veterinario es muy utilizado en ambos tipos de empresas (Cuadro 3). De hecho, el cuidado de los aspectos sanitarios y reproductivos del rodeo son prácticas instaladas en el área en estudio y requieren obligatoriamente de la asistencia del profesional de las ciencias veterinarias. Merece destacarse el bajo número de empresas (de ambos tipos) que utilizan asesoramiento agronómico, situación que puede asociarse a las deficiencias relacionadas con la planificación forrajera, o con la producción y uso de los forrajes, factores que impactan negativamente en la productividad del sistema. El servicio veterinario, en ambos tipos de empresas estudiadas, proviene principalmente del sector privado. De las empresas con mano de obra predominantemente contratada que son asesoradas por

un Ingeniero Agrónomo, el 49% es asistido por profesionales del sector privado, el 39% por parte de alguna empresa o cooperativa que otorga el servicio junto con la venta de insumos, y el 12% por ambos; en tanto que el 35% de las empresas de este tipo no tiene asesoramiento agronómico. En las empresas MOF el 35% recibe asesoramiento agronómico proveniente de cooperativas o empresas proveedora de insumos, y el 3% es asistido por profesionales del sector privado; el resto (59%) no posee asesoramiento agronómico; Cittadini *et al.*, (2002) señalan, desde una perspectiva sociológica, que las proposiciones de cambio tecnológico deben incluir en el análisis las formas de organización del trabajo; y Gallacher (2005) destaca la importancia que tiene la coordinación efectiva en el proceso administrativo y en la transferencia de tecnología, debido a las profundas implicancias sobre la eficiencia lograda en la empresa. Son dos aspectos a tener en cuenta en el diseño de estrategias de intervención, particularmente en las MOF.

Con relación a la continuidad de la empresa, el 79% de las MOC tiene asegurada la sucesión familiar; siendo algo menor en las empresas MOF (61%). En el 76% de las MOF hay solo una sola familia involucrada en la actividad; en tanto que en las empresas

MOC existen entre 1 y 4 familias involucradas (en el 23% de los casos hay una familia involucrada y en el 46% dos familias).

Por último, y relacionado con el tipo jurídico de las empresas, el 93% de las MOF son unipersonales y el 7% Sociedad de Hecho; en tanto las empresas MOC el 71% es unipersonal, el 23% Sociedad de Hecho y el 6% restante se reparte entre empresas en Sucesión, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima y otros.

Expectativas y Demandas empresariales

Cuando se indaga acerca de las expectativas para el futuro, el 76% y el 83% de los productores de empresas familiares y no familiares, respectivamente, manifiestan deseos de continuar en la producción de leche, lo que se atribuye principalmente a la tradición tambera de estas familias, pero también a la edad de muchos productores (en las empresas MOC, la edad promedio de los productores es de 62 años, mientras que en las MOF es de 53 años) y a la escasa posibilidad de inserción laboral en otra actividad. El 7% de los empresarios MOF piensa cambiar de actividad, el 11% abandonarla y el 13% transferirla a la familia; en tanto sólo el 2% de los empresarios MOC piensa

Cuadro 3: Indicadores de organización.

	Unidad	MOC	MOF
Planifican actividades	% de los casos	54%	33%
Presupuestan actividades	% de los casos	44%	11%
Controlan resultados de actividades	% de los casos	75%	65%
Llevan registros reproductivos	% de los casos	90%	72%
Poseen asesoramiento agronómico	% de los casos	65%	41%
Poseen asesoramiento veterinario	% de los casos	90%	85%
Continuidad familiar	% de los casos	79%	61%

Fuente: Elaboración propia.

cambiar de actividad, el 1% abandonarla y el 6% transferirla a la familia (8% de los productores MOC encuestados y el 4% de los MOF, no responden a estas preguntas). Hansson y Ferguson (2011) identificaron cuatro categorías de factores para explicar planes de desarrollo, mantenimiento o abandono de la producción lechera en Suecia: la estructura de toma de decisiones, la estructura de la explotación, la estructura cognitiva del agricultor, y la estructura de la red de interacciones de la empresa. Futuros estudios podrían abordar estos aspectos para mejorar la interpretación del fenómeno.

En el Cuadro 4 se exponen algunos indicadores que reflejan las expectativas de los productores que pretenden mantenerse a futuro en la actividad, tanto de empresas MOC como MOF. La mayoría de los productores de ambos tipos de empresas pretenden mantener su superficie a futuro; pero es evidente la intención de crecimiento, a partir del aumento de su producción diaria y del número de animales, en las empresas MOC.

El Cuadro 5 expone las demandas (necesidades) de los productores, que manifiestan intención de mantenerse en la actividad lechera; no existen grandes diferencias entre ambos tipos de empresas.

La demanda de capacidad productiva hace referencia a la necesidad de aumentar el número de vacas siendo las empresas MOF las principales demandantes de este rubro; es evidente que visualizan claramente la necesidad de crecimiento. Las empresas con mano de obra contratada, si bien responden que necesitan incorporar más vacas a sus rodeos, demandan prioritariamente infraestructura. Obviamente, la falta de infraestructura apropiada, se convierte en una limitante para el crecimiento del rodeo. Las maquinarias demandadas son principalmente aquellas que facilitan el suministro de forrajes, tales como tractores, mixers, carros alimentadores, comederos, etc.; no existen diferencias, entre ambos tipos de empresas, en este aspecto. También se expresa la necesidad de créditos y financiación y capacitación (especialmente por parte de los empresarios MOC).

El Cuadro 5 expone las demandas (necesidades) de los productores, que manifiestan intención de mantenerse en la actividad lechera; no existen grandes diferencias entre ambos tipos de empresas.

Cuadro 4: Expectativas empresariales.

MOC	Crecer	Mantener	No responden
Superficie	25%	67%	8%
Vacas	57%	36%	7%
Litros de leche	74%	19%	7%

MOF	Crecer	Mantener	No responden
Superficie	13%	70%	17%
Vacas	37%	44%	19%
Litros de leche	48%	35%	17%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Demandas de los productores.

	Unidad	MOC	MOF
Demanda de capacidad productiva	% de los casos	26%	34%
Demanda de instalaciones	% de los casos	33%	21%
Demanda de maquinaria	% de los casos	15%	14%
Otras demandas	% de los casos	7%	2%
No responden / no demandan	% de los casos	33%	37%

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En relación al objetivo del trabajo se demuestra, en el análisis comparativo de las empresas MOF y MOC que, mientras que no existen diferencias en el régimen de tenencia de la tierra, hay diferencias significativas en la escala de producción, ya sea que se exprese en superficie, en cantidad de vacas o en producción diaria de leche; consecuentemente, hay diferencias también en el nivel de empleo que generan. Las empresas que producen leche exclusivamente no superan el 20 % y no se verifican diferencias en la integración de actividades cuando las empresas son mixtas.

La productividad del rodeo es superior en la MOC; lo mismo sucede con los componentes de la productividad: carga animal, producción individual y la relación entre número de vacas en ordeño y las vacas totales. Con relación al plan alimenticio, no se manifiestan diferencias en el uso de concentrados, pero sí en la realización de reservas en forma de silaje (superior en las MOC) y en algunas prácticas relacionadas con la producción individual (alimentación preparto, inseminación artificial y control lechero) más difundidas en las MOC.

Todas las variables vinculadas a los aspectos organizacionales tienen mejor desempeño en las empresas en que predomina la mano de obra no familiar. El asesoramiento veterinario aparece con un grado de incorporación mayor que el asesoramiento agronómico, particularmente en las MOF; esta situación debería ser atendida especialmente desde los sistemas de extensión (públicos o privados) a fin de contribuir a mejorar los niveles de adopción de tecnologías disponibles y probadas que mejorarían significativamente el desempeño de las MOF y acortaría la brecha de tecnología en los sistemas regionales.

La mayoría de las empresas tienen asegurada la continuidad familiar, y manifiesta su intención de mantener la empresa. Se destaca la expresión de la necesidad de crecer en la dimensión del rodeo productivo (en las MOF) y en infraestructura de tambo (en las MOC). Mientras unos identifican a la dimensión del rodeo como una limitante, los otros señalan la imposibilidad de seguir creciendo en cantidad de animales con la estructura productiva disponible. Esta realidad es de importancia relevante en el diseño de políticas crediticias.

Las características organizativas y operativas de las empresas familiares incluyen a la complejidad de los objetivos de los operadores, los métodos de estimación de los costos laborales y las relaciones familiares. Los menores costos de transacción pueden mejorar su competitividad económica, pero es necesario señalar que pueden, sin embargo, ser socavados por el cambio tecnológico o por las políticas que indirectamente contribuyen a la generación de economías de escala.

Futuros estudios deberían profundizar entonces en la relación entre cambio de escala, adopción de tecnología y pensamiento estratégico en las empresas familiares; en la identificación de diferencias en la dinámica de inversión, experiencia y conocimiento de los integrantes de la familia empresaria; en el análisis de los efectos colaterales de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la empresa, su tecnología y sus senderos de expansión; y en las razones subyacentes tanto en las decisiones de crecer como en las de mantenerse o abandonar el tambo.

BIBLIOGRAFÍA

**BERGEVOET, R. H. M.; C. J. M. ONDERS-
TEIJN; H.W. SAATKAMP; C. M. J.
VAN WOERKUM & R.B.M. HUIRNE.**

2004. Entrepreneurial behaviour of dutch dairy farmers under a milk quota system: goals, objectives and attitudes. *Agricultural Systems* 80: 1-21
- BIOLATTO, R.; BASSI, A.; MARINI, P.; TOBIN, M. & OTTMANN, G.** 2003. El Trabajo Familiar en Explotaciones Lecheras. Una Estrategia de Permanencia en el Sector Productivo. *FAVE - Ciencias Veterinarias* 2 (2): 87:97.
- BLANGETTI, E. & ROSSLER, N.** 2010. Prácticas productivas y de gestión, demandas y cambios previstos a futuro en empresas familiares de la cuenca lechera central santafesina. XVII Jornada de Jóvenes Investigadores de la AUGM, Santa Fe. 10pp.
- BUHLER, E. A.** 2007. ¿Cual papel de la familia en la actividad agropecuaria capitalizada?: una reflexión a partir de las explotaciones arroceras de río grande do sul. XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. "Conhecimentos para Agricultura do Futuro", Londrina. 20pp
- CARTER, M. R.** 1984. Identification of the Inverse Relationship between Farm Size and Productivity: An Empirical Analysis of Peasant Agricultural. Production Author(s), Oxford Economic Papers, New Series, Vol. 36, No. 1: 131-145.
- CASTIGNANI, M. I.; O. E. OSAN; N. ROSSLER & A. M. CURSACK.** 2010. Caracterización la lechería familiar del centro de la provincia de Santa Fe, Argentina: Indicadores estructurales y tecnológicos. 11° Congreso Panamericano de la Leche. FEPALE. Bello Horizonte, Brasil. 5pp.
- CHRISMAN, J. J. & J. H. CHUA.** 2003. Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm. Coleman White Paper series. 63 pp.
- CITTADINI, R.; B. DEDIEU; L. DERAÏL & R. PEREX.** 2002. Explotaciones agropecuarias, trabajo y tecnología. INTA, EEA Balcarce.
- ERRINGTON, A. & R. GASSON.** 1994. Labour use in the farm family business. *Sociologia Ruralis* 34 (4): 293-307
- GALLACHER, M.** 2005. Organización como Factor de Crecimiento Agropecuario. Universidad del CEMA. <http://www.uce-ma.edu.ar/publicaciones/download/documentos/303.pdf>
- GASSON, R.; G. CROW; A. ERRINGTON; J. HUTSON; T. MARSDEN & D. M. WINTER.** 1988. The farm as a family business: a review. *American Journal of Agricultural Economics* 39 (1):1-41.
- GUERRA, G.** 1992. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. 2da. ed. rev. y act. San José, CR: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 580pp
- GIBB DYER, W. JR.** 2006. Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, vol. XIX, no. 4: 253-273.
- HANSSON, H. & R. FERGUSON.** 2011. Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production -A study of farmers in central Sweden. *Livestock Science* 135: 110-123.
- KEY, N. & M. J. ROBERTS.** 2009. Nonpecuniary Benefits to Farming: Implications for Supply Response to Decoupled Payments. *Am. J. Agr. Econ.* 91 (1): 1-18.
- OBSCHATKO E. S. de.** 2009. Las explotaciones familiares agropecuarias en la Argentina: un análisis hecho a partir de los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002. IICA, SAGPYA, Buenos Aires. 69 pp.
- SCHMITT, G.** 1991. Why is the agriculture of advanced Western economies still organized by family farms? Will this continue to be so in the future? *Eur Rev Agric Econ* 18(3-4): 443-458
- TOMASSINO, H & Y. BRUNO.** (sin fecha) Algunos elementos para la definición de productores familiares, medios y grandes. <http://>

[www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/
Anuario05/ TemasdePol%C3%ADtica/
bases%20prod%20famil.pdf](http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario05/TemasdePol%C3%ADtica/bases%20prod%20famil.pdf)

WESTHEAD, P. & M. COWLING. 1998.
Family Firm Research: The Need for a
Methodological Rethink. *Entrepreneurship:
Theory and Practice*, Vol. 23.