

1-1-2010

Clasificación y caracterización de las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca

Ana María Gómez Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Kelly Johana Mancipe Vargas
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Gómez Rodríguez, A. M., & Mancipe Vargas, K. J. (2010). Clasificación y caracterización de las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/252

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE
FAMILIA RURALES DEL MUNICIPIO DE SIBATÉ, CUNDINAMARCA

Trabajo de Grado

Ana María Gómez Rodríguez

Kelly Johana Mancipe Vargas

Director:

José Rodrigo Mondragón Ávila

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Jurado. Carlos Arturo Hastamory

Jurado. José Gregorio Medina

Bogotá, 29 de Septiembre de 2010

Director. José Rodrigo Mondragón

TABLA DE CONTENIDO

I. RESUMEN	9
II. ABSTRACT	10
III. INTRODUCCIÓN	11
1. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1. Estado del Arte	15
2.2. Formulación del Problema	16
2.3. Planteamiento del Problema	17
3. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE	19
3.1. Justificación Teórica	19
3.2. Justificación Práctica	19
3.3. Justificación Metodológica	20
4. OBJETIVOS	21
4.1. Objetivo General	21
4.2. Objetivos Específicos	21
5. REFERENTE TEORICO	22
5.1. Generalidades de las Empresas de Familia	22
5.1.1. Concepto	22
5.1.2. Modelo clásico de los tres círculos de la empresa familiar	23
5.1.3. Control del capital	24
5.1.4. Control administrativo y directivo	25
5.1.5. Tipologías de empresas de familia	25

5.1.5.1 Empresa familiar crítica	25
5.1.5.2. Empresa familiar astuta	25
5.1.5.3. Empresa familiar ingenua	26
5.1.5.4. Empresa familiar ideal	26
5.2. Sector Rural en Colombia	26
5.3. Empresas de Familia Rurales	30
6. REFERENTE CONCEPTUAL	33
7. REFERENTE CONTEXTUAL	38
7.1 Generalidades del Municipio de Sibaté	38
7.1.1. Datos Generales	38
7.1.2. Clima y Temperatura	39
7.1.3. Caracterización Física del Municipio	40
7.1.4. Caracterización Político – Administrativa	40
7.1.5. Nivel Educativo del Municipio de Sibaté	41
7.1.6. Caracterización Económica del Municipio	41
8. REFERENTE LEGAL	45
9. DISEÑO METODOLÓGICO	47
9.1. Delimitación de la Investigación	47
9.2. Colaboradores	47
9.3. Tipo de Investigación	48
9.4. Población	48
9.5. Muestra	48
9.6. Recursos Disponibles	49

9.7. Variables	50
9.8. Instrumentos	50
9.9. Fuentes Primarias y Secundarias	50
10. RESULTADOS: CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA RURALES DEL MUNICIPIO DE SIBATÉ, CUNDINAMARCA.	52
10.1. Sucesión	52
10.2. Vinculación Familiar	53
10.3. Capital Social	55
10.4. Dirección de la Empresa	58
10.5. El Fundador	58
10.5.1. El fundador y la toma de decisiones	61
10.6. Tipos de Organización	64
10.6.1. Constitución legal de la empresa	64
10.7. Sector	67
10.8. Tamaño de la Empresa (activos)	70
10.9. Ventas Mensuales Promedio	71
10.10. Gastos Mensuales Promedio	72
10.11. Utilidades Anuales Promedio	74
10.12. Gestión Financiera	75
10.12.1. Servicio de financiación	75
10.13. Gestión Administrativa	78
10.13.1. Planeación estratégica – plan de acción	78

10.13.2. Estructura Organizacional	80
10.13.2.1. Proceso de control en las áreas	81
10.13.2.2. Planta de personal	83
10.13.2.3. Capacitación al personal	85
10.14. Gestión Operacional (Técnica Agrícola)	86
10.14.1. Infraestructura	86
10.14.2. Sistemas y maquinaria de preparación de la tierra	90
10.14.3 Origen de las fuentes de riego	91
10.14.4 Servicios de asesoría	92
10.14.5. Proveedores	94
10.14.6. Factores climáticos y sociales	95
10.15. Gestión de Mercadeo	97
10.15.1. Plan de mercadeo	97
10.15.2. Destino de los productos	98
10.15.3. Frecuencia de venta de los productos comercializados	99
10.15.4. Canales de distribución	100
10.15.5. Medios de distribución	102
10.15.6. Medios publicitarios	103
10.16. Fortalezas y Debilidades	104
11. CONCLUSIONES	106
12. RECOMENDACIONES	110
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
V. ANEXOS	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Límites del municipio de Sibaté

Tabla 2. Datos generales del municipio de Sibaté

Tabla 3. Concentración de la actividad empresarial del municipio

Tabla 4. Producción Agrícola por Productos

Tabla 5. Número de empresas por sector económico y tamaño en Sibaté

Tabla 6. Marco legal

Tabla 7. Sucesión

Tabla 8. Pertenencia del capital social a una sola familia

Tabla 9. Porcentaje de distribución del capital social

Tabla 10. Recursos de capital con los cuales fue creada la empresa

Tabla 11. Nivel académico del fundador

Tabla 12. Toma de decisiones

Tabla 13. Área de acción del fundador

Tabla 14. Constitución Legal

Tabla 15. Sector

Tabla 16. Actividad Económica

Tabla 17. Clasificación empresarial según total de activos

Tabla 18. Tamaño de la empresa

Tabla 19. Ventas mensuales promedio

Tabla 20. Gastos mensuales promedio

Tabla 21. Utilidades anuales promedio

Tabla 22. Valor de las deudas

Tabla 23. Servicios de financiación

Tabla 24. Planeación estratégica

Tabla 25. Plan de acción

Tabla 26. Estructura organizacional

Tabla 27. Proceso de control en las áreas

Tabla 28. Planta de personal

Tabla 29. Capacitación al personal

Tabla 30. Dimensión y calidad del terreno

Tabla 31. Estudio de suelos

Tabla 32. Tipos de fertilizantes

Tabla 33. Sistemas de preparación de la tierra

Tabla 34. Fuentes de riego

Tabla 35. Tipos de proveedores

Tabla 36. Plan de mercadeo

Tabla 37. Destino de los productos

Tabla 38. Frecuencia de venta de los productos

Tabla 39. Canales de distribución

Tabla 40. Medios de distribución

Tabla 41. Medios publicitarios

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los tres círculos

Figura 2. Nivel Educativo del Municipio de Sibaté

Figura 3. Establecimientos de comercio – Según Actividad

Figura 4. Vinculación Familiar

Figura 5. Porcentaje Vinculación Familiar

Figura 6. Recursos de Capital con los Cuales fue Creada la Empresa

Figura 7. Género del Fundador

Figura 8. Nivel Académico del Fundador

Figura 9. Constitución Legal

Figura 10. Sector

Figura 11. Ventas Mensuales Promedio

Figura 12. Gastos Mensuales Promedio

Figura 13. Valor de las Deudas

Figura 14. Servicio de Financiación

Figura 15. Porcentaje de Control Administrativo y Financiero

Figura 16. Porcentaje de Control Comercial

Figura 17. Porcentaje de control operativo

Figura 18. Tipos de Fertilizantes

Figura 19. Sistemas de Preparación de la Tierra

Figura 20. Servicios de Asesoría

Figura 21. Asistencia Técnica

Figura 22. Fenómenos Climáticos y Sociales

Figura 23. Canales de Distribución

Figura 24. Medios Publicitarios

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como propósito clasificar las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté según los lineamientos básicos para su constitución y así caracterizarlas de acuerdo a la gestión en todos los campos administrativos. Para dar cumplimiento a estos objetivos, se planteó una investigación cualitativa con un diseño exploratorio, utilizando la encuesta como técnica de recolección de información y el análisis del contenido como técnica de análisis. El objeto de la muestra fueron 25 empresas de familia del sector rural del municipio. Para la presentación de los resultados, se consideró el análisis de la información a partir de la frecuencia y de la relación de cada una de las variables seleccionadas de acuerdo a las categorías establecidas. Los resultados a partir del análisis de la información suministrada por la muestra evidenciaron principalmente la falta de educación superior por parte del fundador de la empresa y los miembros de la familia que en ella participan, por tal motivo se presenta problemas de gestión en los procesos de la empresas los cuales probablemente, provocan dificultades para posicionarse en el mercado y mejorar el desarrollo de sus procesos para asegurar la supervivencia de estas y su sucesión a la siguiente generación.

Palabras clave: Empresa de familia, zona rural, gestión administrativa, clasificación, caracterización.

ABSTRACT

The present dissertation had as purpose, the classification of family owned rural companies in the municipality of Sibaté, Colombia. For such purpose, a qualitative research was proposed with the use of a researcher-administered statistical survey as technique for collecting data, taking into account the basic requirements for the company's incorporation and thus, characterizing them in accordance with the administrative managerial evidence showed upon all relevant fields. The sample size involved 25 family owned rural companies of the municipality. For results staging, analysis upon frequency data and selected variable relation according to the established categories, were considered. The results from sample data analysis, mainly demonstrated the founder's and other family members lack of superior education. For such reason, managerial issues arise, leading to difficulties for establishing and consolidating their market position, as well as problems upon improving development processes destined to assure their endurance and future succession to the following generations.

Key words: Family Company, countryside, administrative management, classification, characterization.

INTRODUCCIÓN

La familia como núcleo de la sociedad participa activamente en el desarrollo de la misma mediante su aporte a los sistemas productivos de subsistencia. Es en este punto donde se comienzan a obtener los primeros desarrollos de la incipiente industria “familiar”, que mediante la especialización y la sana competencia se transforma en modelos más desarrollados, de tal forma que se analiza a la familia como el génesis de la industria, conformando un híbrido entre desarrollo tecnológico y social que abre la posibilidad de impulsar sistemas integrados familiares de industria participativa con beneficio social.

Partiendo de este precepto, la Universidad de La Salle creó el Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Agroalimentario (CIINDA), en donde por medio de la generación de conocimiento a través de la investigación en la zona rural se pretende optimizar la producción de alimentos y brindar mayor bienestar a los productores que día a día disponen su fuerza laboral para satisfacer la demanda creciente de alimentos; para desarrollar tal labor se apoyan principalmente en la colaboración de su familia, hecho que lleva a cuestionar el papel de la familia con relación a la gestión de una empresa agropecuaria.

Según Daníes (2005) en su artículo titulado Sociedades de Familia en Colombia, afirma que en el país el 68.7% de las empresas son de carácter familiar, según la participación porcentual de estas de acuerdo a cada uno de los tamaños de empresas; a su vez este artículo ofrece un estimando de prevalencia de empresas de tipo familiar en otros países, por ejemplo en Italia el 99% de las empresas constituidas son de carácter familiar, en los Estados Unidos su proporción es de un 98%, en Suiza de un 88%, en el Reino Unido un 76%, en España 71%, en Portugal 70%, y en Chile el 65%. Dentro de estas estadísticas, no se hace referencia a la participación de las empresas de familia de zonas rurales, siendo estas las menos beneficiadas del apoyo estatal respecto a programas enfocados al desarrollo empresarial e implementación de sistemas

especializados en gestión administrativa, debido a las dificultades topográficas y culturales a las cuales la empresas de familia de la franja rural se hallan expuestas.

Debido a esta problemática, se busca analizar los métodos y técnicas que utilizan estas empresas para gestionar sus procesos, mediante el estudio de su entorno sociocultural, las particularidades que las caracterizan y los diferentes grupos en los cuales de clasifican; de tal forma que los resultados permitan ofrecer alternativas que aporten al desarrollo industrial que estén acordes con su idiosincrasia, localización geográfica y las necesidades que enfrentan.

1. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Campo: Empresas de familia

Línea de la universidad: Creación y gestión organizacional

Línea particular: Desarrollo de empresas de familia, crecimiento y equidad

Sublínea de investigación: Análisis Sectorial

Programa: Sector Agropecuario

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad de La Salle a través del Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Agroalimentario (CIINDA), investiga la problemática del sector agroalimentario y la transferencia de conocimiento de la producción, transformación y comercialización agroalimentaria y nutricional que integre el campo y la ciudad basándose en el desarrollo sustentable y la economía solidaria. Por tal razón, esta institución se orienta a la consolidación de grupos de investigación interdisciplinarios con el propósito de impulsar proyectos de creación de empresa en el sector y aportar al desarrollo empresarial de la nación.

Por las razones expuestas anteriormente este centro da lugar a la promoción de investigaciones referentes al sector rural debido a la importancia del sector agropecuario en la generación de empleo aportando un 15% del total nacional según Barrientos y Castrillón (2007), así mismo, dentro del sector rural se ejecutan varias actividades que aportan al desarrollo de otros sectores de la economía como la industria y a la construcción (p.p. 385), de tal forma que las empresas conformadas por familias campesinas hacen aportes significativos a la valoración de la producción nacional.

En ese orden de ideas las empresas mencionadas anteriormente gestionan sus procesos de tal forma que se adapten a las condiciones económicas y climáticas a las que se enfrentan día a día al ejecutar sus actividades cotidianas, en donde por la falta de profesionalización no aplican el proceso administrativo adecuadamente originándoles problemas de organización financiera, posicionamiento en el mercado, implementación de I &D, entre otras.

2.1 Estado del Arte

El presente estado del arte sobre la clasificación y caracterización de empresas de familia rurales de Sibaté-Cundinamarca, permite poner en evidencia el nivel de los estudios más relevantes realizados desde 1975 hasta la actualidad, de tal forma que se pueda disponer de información valiosa que suministre datos e hipótesis concretas sobre las temáticas a abordar, en este caso por primera vez aplicar el concepto de “empresa de familia rural” en el contexto colombiano y específicamente en el municipio de Sibaté; dando a conocer el panorama general del asunto con un enfoque analítico.

La información recopilada y analizada para el presente estado del arte está conformada en su totalidad por bibliografía y fuentes documentales de internet y revistas referentes a temas de desarrollo rural con énfasis en la economía campesina en Colombia que de una u otra manera relacionan el entorno del sector rural con la empresa familiar y el nivel de importancia que tiene en la economía nacional.

Al explorar aspectos relacionados con la concepción de desarrollo rural y economía campesina, varias definiciones y abordajes conceptuales giran alrededor de autores y posiciones teóricas como la formulada por Alexander Chayanov (1974), el cual desarrolla las primeras investigaciones sobre el funcionamiento del sector rural y las organizaciones sociales que intervienen en sus procesos; a través de su análisis establece los principios básicos de los métodos de reorganización agrícola donde denomina a la familia campesina como una unidad económica cuyo capital proveniente de la explotación de sus tierras es el componente central de la economía de un país; de igual forma, Chayanov establece la importancia del apoyo del Estado en el desarrollo de la estructura organizacional de estas unidades.

Con respecto a los temas abordados anteriormente, el Estado colombiano hace referencia a la familia rural como una unidad de producción agropecuaria establecida en la ley 135 de 1961 donde define a este organismo bajo el concepto de Unidad Agrícola Familiar (UAF), estipulando en esta normativa las características principales de estas

organizaciones, en términos de consanguinidad, nivel de ingresos y hectáreas del terreno de su propiedad, de igual forma se exponen los beneficios y garantías que el gobierno nacional ofrece para el desarrollo y la sostenibilidad de las mismas a través del tiempo.

En ese mismo orden de ideas Machado (1998), en su ensayo sobre la pequeña propiedad rural contempla la necesidad de diferenciar los diferentes tipos de productores existentes dentro de la sociedad rural como son los pequeños y medianos productores de los mercados informal y formal, los grandes empresarios y terratenientes; debido a las divergencias económicas y sociales que existen entre estas, las cuales sirven de punto de partida para explorar el origen del estancamiento económico y tecnológico del sector y de las organizaciones campesinas que lo componen como las pequeñas empresas familiares rurales.

2.2. Formulación del Problema

Pregunta General: ¿Cómo clasificar y caracterizar las empresas de familia rurales en el municipio de Sibaté, Cundinamarca?

Preguntas Específicas: ¿Cómo recolectar la información necesaria para clasificar y caracterizar las empresas de familia rurales del municipio?; ¿Cómo se clasifican las empresas de familia rurales de Sibaté-Cundinamarca?; ¿Cuáles son las características principales de las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca de acuerdo a su clasificación?

2.3. Planteamiento del Problema

En Colombia, las empresas de familia juegan un papel importante en la economía colombiana, debido a que, según la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), constituyen el 70% de la estructura empresarial del país, convirtiéndose en la fuente principal de empleo y crecimiento del mismo. (Recuperado en marzo 4,2010)

A su vez la gran incidencia económica de estas empresas y la poca información documentada que existe en el país con respecto a aquellas ubicadas en el área rural, promueve que varias instituciones y grupos de investigación como en este caso el Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Agroalimentario (CIINDA) de la Universidad de La Salle, se interese por realizar estudios acerca del funcionamiento general de estas empresas, por otro lado, la ausencia de información acerca de empresas localizadas en regiones rurales, puede llevar a que en algunas ocasiones, tratando de comprender este fenómeno de crecimiento empresarial, se llegue a conclusiones algo difusas teniendo en cuenta que no existe ningún tipo de soporte investigativo en el país con respecto a empresas de familias rurales, sin embargo Pérez & Pérez (2002), han realizado investigaciones en el sector rural dando a conocer los aportes de este en la economía colombiana, dado que estas suministran entre el 22% y el 62% de productos de consumo directo, así como una importante contribución a la producción de materias primas y productos para la exportación (pp. 47).

En ese mismo orden de ideas este fenómeno de crecimiento empresarial y de importancia tanto económica como social de las empresas de familia rurales de la Nación muestra un panorama escaso de investigaciones que aporten información básica para su estudio en temas como la noción de empresas de familia rurales, la determinación de las características que las diferencian de empresas de familias urbanas, su estructura organizacional, el papel y la importancia de la familia en el

direccionamiento de la empresa, el tipo de actividades económicas que desarrolla la organización y así sea posible clasificarlas y caracterizarlas según estas particularidades.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente este estudio se realizará originalmente en los municipios de Sibaté, Granada, Subachoque y El Rosal, bajo la dirección de la docente Clemencia Navarrete con la colaboración de los docentes José Rodrigo Mondragón, Carlos Arturo Hastamory y José Gregorio Medina al igual que con el apoyo de estudiantes del Programa de Administración de Empresas partícipes en la investigación. Para efectos de la presente disertación se contará adicionalmente con la participación de familias que han establecido empresas en la zona rural del municipio de Sibaté, Cundinamarca, caracterizadas principalmente por la ejecución de actividades de tipo agropecuario.

3. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE

3.1. Justificación Teórica

Debido a la escasa información documentada actualmente sobre el sector rural, en particular sobre las empresas de familias que se desarrollan en él, es importante implementar este estudio, dado que se obtendrá información veraz y confiable sobre la clasificación y caracterización de dichas empresas, de esta forma, se complementaría la información publicada que actualmente se encuentra en circulación, aportando al aumento de la eficiencia de los recursos bibliográficos referentes al tema de las empresas de familias en el sector rural.

3.2. Justificación Práctica

Se hace necesario el diseño e implementación de este estudio exploratorio debido al escaso abordaje sobre el fenómeno de crecimiento empresarial en familias de zonas rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca, es por ello que surge la necesidad de elaborar un estudio donde se clasifiquen y caractericen parte de esas empresas, de modo que se logre proporcionar una visión clara sobre la gestión del proceso administrativo de estas empresas al Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Agroalimentario (CIINDA) de la Universidad de La Salle, abriendo la posibilidad de profundizar y retomar los aportes dejados por esta investigación en la campo de la administración, con el firme propósito de satisfacer las necesidades que poseen actualmente y dar solución a las diferentes problemáticas que las agobian.

3.3. Justificación Metodológica

Como consecuencia de la escasa información verídica sobre la administración de las empresas de familia rurales, surge la necesidad de realizar un estudio exploratorio a una población específica, que para efectos de este estudio se realizará en el municipio de Sibaté, Cundinamarca en donde se aplicará una encuesta a la muestra de las organizaciones seleccionadas, con el fin de adquirir información apropiada para su clasificación y caracterización, de tal forma que estos resultados contribuyan al desarrollo de posteriores investigaciones sobre el tema.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Clasificar y caracterizar las empresas de familia rurales en el municipio de Sibaté, Cundinamarca.

4.2. Objetivos Específicos

Analizar la información obtenida de las encuestas aplicadas a las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca para su respectiva clasificación y caracterización.

Clasificar las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca.

Identificar las características principales de las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca de acuerdo a su clasificación.

5. REFERENTE TEÓRICO

En el marco de desarrollo para este estudio exploratorio, que involucra clasificar y caracterizar las empresas de familia rurales en el municipio de Sibaté, Cundinamarca se realizará un abordaje directo sobre los siguientes temas: Generalidades de las empresas de familia y los diferentes puntos de vista de autores letrados en el tema del sector agropecuario los cuales servirán como punto de partida para definir, clasificar y caracterizar a las empresas de familia rurales; en consecuencia a la dinámica que se genera a partir de la explicación de dichos temas implicará también la contextualización de los mismos conforme se llevara a cabo en la exploración, abordando de esta manera con bases contextuales los propósitos y argumentos en los cuales se soportara la investigación.

5.1.Generalidades de las Empresas de Familia

5.1.1. Concepto

“Las empresas de familia son organizaciones económicas (indiscriminado su persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección está a cargo de una familia la cual dispone transmitirla a otras generaciones” Serna & Suárez, (2005).

Por su parte Casillas, Díaz, & Vázquez, (2005) exponen tres lineamientos mínimos fundamentales para la existencia de las empresas de familia, determinadas de la siguiente forma:

La propiedad o el control sobre la empresa: El 50% o más del capital, debe pertenecer a la familia además de mantener la intención de la participación de la familia en la gestión de la empresa.

El poder que la familia ejerce sobre la empresa: Administración de la empresa por medio de la ejecución de funciones directivas llevadas a cabo por los miembros de la familia.

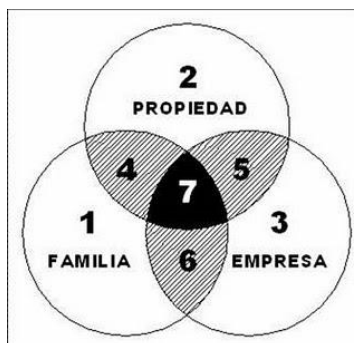
La intención de transferir la empresa a las próximas generaciones por medio de la vinculación de los miembros de la nueva generación.

Lo expuesto anteriormente reflejara claramente las características principales de la empresa familiar, en donde la propiedad, el control y la participación de la familia en la gestión de la empresa se establecen con el propósito de que esta perdure por generaciones.

5.1.2. Modelo clásico de los tres círculos de la empresa familiar

Este modelo refleja el funcionamiento del sistema de la empresa de familia, donde se ilustra según Serna & Suárez, (2005) el desarrollo de las diferentes etapas evolutivas de la organización mediante tres subsistemas interconectados: familia, empresa y propiedad; así como cuatro áreas de intersección que reflejan los diferentes roles que pueden desempeñar en forma simultánea cada miembro de la compañía.

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Retomado de Serna & Suárez,(2005)

A continuación se relacionarán los subniveles del modelo de acuerdo al grado de participación de los miembros de la compañía en la misma según los autores (Serna & Suárez, 2005)

Los que son miembros de la familia, pero no son propietarios ni trabajan en la empresa.

Los propietarios, pero no miembros de la familia ni trabajadores de la empresa.

Quienes trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia ni propietarios de la empresa.

Los miembros de la familia y a su vez propietarios, pero no trabajan en la empresa.

Quienes no son familiares, pero ostentan la calidad de propietarios y empleados de la empresa.

Los integrantes de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.

Aquellos que son familiares, propietarios y trabajan en las empresas.

5.1.3. Control del capital

“El porcentaje de participación del capital poseído por la familia es determinante, esta debe poseer el 50% o más del capital de la compañía; así mismo, en este tipo de empresas existe la tendencia a no ceder acciones a miembros no familiares siendo un aliciente por controlar la empresa y el proceso de toma de decisiones que esta genera” (Serna & Suárez, 2005:6)

5.1.4. Control administrativo y directivo

Según Serna & Suárez, (2005) este tipo de control se ejecuta en esencia por la familia propietaria al desempeñar funciones ejecutivas o que contemplen acciones que influyan en el desarrollo de la organización; en el control de las decisiones, hay una clara influencia de la voluntad de la familia al momento de establecer y ejecutar las políticas de la compañía, las cuales son infundidas por las necesidades en común de esta, así como las bases culturales con las cuales sus miembros se hayan educado.

5.1.5. Tipologías de empresas de familia

Según el grado de coordinación de los miembros de la familia con las actividades de la empresa se puede relacionar el desempeño de las mismas de acuerdo al nivel de profesionalización que estas manejen en cuanto al proceso de planeación, dirección y control estratégico que se ejecute en la organización. (Gómez, 2006)

A continuación se relacionaran los tipos de empresas de acuerdo a los parámetros mencionados anteriormente:

5.1.5.1. Empresa familiar crítica: Es aquella en donde no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; por tanto no existe dirección estratégica y los procesos pueden ser improductivos; esta situación puede reflejar conflictos familiares internos.

5.1.5.2. Empresa familiar astuta: Estas empresas presentan una dirección estratégica fuerte. Usualmente son empresas que se han internacionalizado y que han logrado pasar a la segunda y tercera generación. Estas empresas suelen tener un desempeño económico excelente, a pesar de la generación de desconfianza entre los miembros de la familia y la división de intereses, hechos que repercuten en las relaciones interpersonales con personas externas a la misma.

5.1.5.3. *Empresa familiar ingenua*: Este tipo de empresas se caracterizan por tener una confianza tanto en la familia como en terceros, pero no tienen una dirección estratégica adecuada, debido a los métodos arcaicos que se implementan en la organización con respecto a los cambios de ideología y técnicas para la ejecución de los procesos empresariales.

Por lo general estas empresas no aportan rentabilidad debido al mal desempeño económico causado por las falencias de la dirección estratégica implementada y la falta de compromiso para mejorar continuamente los procesos de la misma por parte de los miembros de la familia. Esta situación puede causar falta de confianza de los hijos respecto a las capacidades directivas del padre.

5.1.5.4. *Empresa familiar ideal*: Estas empresas son modelos a seguir ya que poseen una confianza familiar, externa y una dirección estratégica adecuada que les permite adquirir buena rentabilidad en el desempeño económico y social.

2.1. Sector Rural en Colombia

El sector rural en Colombia también es denominado como “resto municipal” el cual se define como las zonas que están en el perímetro de las cabeceras municipales; actualmente, según el IICA, la población rural asciende al 42% de la población total nacional, lo cual reafirma que el país aún es una nación rural. (Pérez & Pérez, 2002).

A pesar de la importante incidencia de las actividades del sector rural en la economía nacional, situaciones alarmantes aquejan al sector como son el narcotráfico, la violencia y la extrema pobreza, ya que, el 79,7% de la población rural no recibe ingresos suficientes para una canasta de satisfactores mínimos y de esta población considerada como pobre el 45.9% se categoriza como indigente, manifestando así la extrema pobreza (Contraloría General de la República, 2002, citado en: Pérez & Pérez, 2002, pp. 40) y las dificultades que esta población posee al acceder a servicios de salud, educación, seguridad social, fondos pensionales y servicios públicos eficientes; situaciones que

ocasionan el abandono de los terrenos de la zona por parte de sus propietarios en busca de mejores condiciones de vida en la ciudades, cifra de desplazamiento que ha aumentado progresivamente desde 1998; inverso a esta situación, las actividades productivas más representativas del sector rural, como son la agrícola y la pecuaria participan con un 19% en el PIB además proporcionan materias primas de calidad y productos para la exportación. (Pérez & Pérez, 2002).

A pesar de las cifras alarmantes sobre el estado de la población rural, existen otros datos hilarantes sobre la situación del sector, como son la contribución al PIB del 3.2% por parte de las labores de las mujeres jefes de hogar enfocadas en la producción de alimentos, diversificación de sistemas de producción, procesos agroindustriales, comercialización de productos (contribuyen a la generación del 51% de los ingresos captados por este concepto), entre otras labores de igual importancia. (Pérez y Pérez, 2002).

Por otra parte, estudios realizados por Pérez & Pérez (2002) el sector rural del país esta conformado por los campesinos pobres, los pequeños, medianos y algunos grandes propietarios; también son pobladores los pescadores, los artesanos y los trabajadores que ejecutan actividades relacionadas con la minería, los indígenas y gran parte de los miembros de las comunidades negras.

Con respecto a los pobladores del sector rural Machado (1998) hace una diferenciación económica entre los campesinos que se denominan pequeños agricultores con recursos insuficientes dedicados a la producción de subsistencia y fuertemente integrados al mercado laboral, y los pequeños productores agropecuarios que poseen recursos suficientes para subsistir y además poseen la capacidad de conformar un sector de pequeños empresarios, la mayoría de estas organizaciones son conformadas por los miembros de un mismo grupo familiar que se apoyan entre sí para el desarrollo de la producción.

A partir de la clasificación expuesta anteriormente el autor denomina al primer grupo (campesinos) dentro de la sociedad rural, como pequeña producción rural ya que

estas no acumulan capital pero sobreviven como agricultores y recurren a la venta de su fuerza de trabajo o ejecutan actividades extraprediales para alcanzar los ingresos necesarios para su supervivencia; el segundo grupo (pequeños productores agropecuarios) los cataloga dentro de la sociedad rural como pequeñas empresas familiares, debido a que estas además de subsistir como unidades de agricultores acumulan capital y no requieren acudir a actividades extraprediales para complementar sus ingresos.

Tras la acumulación de capital de las pequeñas empresas familiares necesitan la implementación de políticas e instrumentos que fortalezcan la producción agropecuaria y sus vínculos mercantiles entre los cuales están el acceso a los recursos crediticios, nuevas tecnologías e información pertinente que les permita obtener ventajas competitivas en el mercado; en este caso la estrategia a seguir tiene un enfoque netamente social orientado a mejorar el nivel de vida de los productores en pequeña escala hecho al cual se suma la acción del Estado por medio de la prestación de servicios de salud, educación, agua potable, entre otros que aporten a la construcción de infraestructura social.

Por otro lado, para la pequeña producción rural se implementan estrategias enfocadas en el campo social y el empleo extrapredial por medio del desarrollo de mercados laborales y el apoyo de la industrialización del sector rural para complementar la obtención de sus ingresos.

En la actualidad tras la conformación de diferentes procesos de globalización los pequeños agricultores tienden a abandonar la producción de cultivos tradicionales como: papa, maíz, soya, cebada, entre otros debido a la tendencia de la valorización de cultivos de plantación, por tal razón han optado por iniciar un proceso de diversificación al cultivar frutas tropicales, hortalizas, legumbres secas, entre otros, ya que permiten un mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar y aumenta el valor agregado de sus sembradíos.

2.1.1. Acceso a Recursos Financieros

Los recursos financieros a los cuales tienen acceso los pequeños productores en el sector rural provienen principalmente del mercado financiero informal (cadenas de ahorro, prestamistas con vínculo familiar o particulares) e instituciones públicas como FINAGRO; dado que las instituciones financieras privadas consideran de alto riesgo otorgar créditos a pequeños productores. A su vez estos productores a través del tiempo han exigido un respaldo subsidiado por parte del Estado ya que debido a las altas tasas de interés que demandan estas instituciones caen frecuentemente en la morosidad, en la mayoría de los casos por pérdida de las cosechas debido a problemas coyunturales del clima o desastres naturales. (Machado, 1998).

2.1.2. Acceso a la Tecnología

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Machado (1998), es fundamental la implementación de tecnología por parte de los pequeños productores para mejorar sus ingresos, la productividad y la competitividad de sus actividades mercantiles; para efectos de su ejecución es necesario desarrollar un sistema de investigación y transferencia integrado que permita el mejoramiento de la producción a pequeña escala y se incorpore los conocimientos adquiridos a su trayectoria productiva. Esta implementación de recursos tecnológicos es apoyada por el Estado a través de las UMATAS las cuales ofrecen asistencia técnica gratuita a los pequeños productores, instituciones solventadas por medio de subsidios; por otro lado la eficiencia de estas organizaciones se ve cuestionada debido a la falta de categorización de las necesidades productivas y de subsistencia de cada pequeña empresa rural y del pequeño productor rural al no tener la información especializada de cada una de ellas la cual es necesaria para suplir las insuficiencias individuales de cada unidad.

2.1.3. *Equilibrio del Mercado entre el Estado y Los Productores*

Debido a la poca capacidad de resolver los problemas mercantiles de la economía del sector rural por parte de los productores que la conforman es fundamental que el Estado apoye el desarrollo de los mercados y a la sociedad rural que se involucra en el mismo para lograr regular la competencia en cuanto precios, producto y calidad, de tal forma que logre garantizar estabilidad económica a estas sociedades. Para lograr este equilibrio se debe superar los problemas culturales que existen dentro de las comunidades rurales como son la organización social, la falta de capacitación y el desarrollo institucional, el cual se orienta en la participación activa de los entes del Estado junto con las diferentes instituciones del sector privado. (Machado, 1998)

5.3. Empresas de Familia Rurales

Para iniciar investigaciones enfocadas en el estudio de las empresas de familia rurales es indispensable tener un concepto de Empresa de Familia Rural; debido a que varios autores lo han abordado desde diferentes puntos de vista por esta razón le asignan distintos nombres.

Así, en Colombia, el concepto lo aborda la Ley 135 de 1961 de Reforma Agraria denominándola, Unidad Agrícola Familiar, UAF, definiéndola y caracterizándola así:

“La UAF es la explotación agraria de un fundo que dependa directa y principalmente de la vinculación de la fuerza de trabajo de una misma familia compuesta por el jefe del hogar y su cónyuge, compañero o compañera, según el caso, o por parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y primero civil, sin perjuicio del empleo ocasional de la mano de obra extraña al núcleo familiar y que además reúna las siguientes condiciones”: (Departamento Nacional de Planeación, 2000, p.p. 7)

a) Que la extensión del predio que dependerá de la naturaleza de la zona, clase de suelos, aguas, posibilidades de irrigación, ubicación, relieve y potencialidad del tipo de

explotación agropecuaria para el cual sea apto, pueda suministrar a la familia que lo explota, en condiciones de eficiencia productiva promedio, ingresos no inferiores a tres salarios mínimos.

b) Que no más de la tercera parte de los ingresos provenientes de la explotación puedan ser destinados al pago de deudas originadas en la compra o adquisición de la tierra.

c) Que el adjudicatario y su familia puedan disponer de un excedente capitalizable que les permita el mejoramiento gradual de su nivel de vida.

Así mismo, la Federación Agraria Nacional (FANAL) (2005), complementa lo expuesto anteriormente refiriendo que una UAF, para denominarse como tal, debe derivar el 70% de sus ingresos como mínimo de la actividad agropecuaria.

Por otra parte, (Shejtman, 1982) aborda el tema dentro del concepto de *Economía Campesina* donde el proceso productivo se desarrolla por medio de unidades familiares dedicadas a actividades agropecuarias con el objetivo de remunerar y mejorar continuamente las condiciones de vida y trabajo de los participantes en las actividades económicas y así mismo verificar el avance productivo de la unidad de producción.

Apoyando estos fundamentos están (Machado, 1993) y (Chayanov, 1974), que adicionan bajo al concepto de unidad económica campesina el modo de vida estrictamente rural que lleva la unidad familiar y el trabajo de la tierra como base de su sustento, en donde las personas que la componen emplean su fuerza laboral como forma de complementar su ingreso por medio de la compra y venta de esta, en menor medida.

Autores como Roldan (1993), lo asocian con el concepto de *campesinado o sociedades campesinas*, ya que, las sociedades rurales están conformadas por varios grupos sociales con identidad cultural y étnica particular, los cuales se basan en la división del trabajo familiar desde un contexto comunitario local fundamentado en relaciones sociales que contribuyen al desarrollo económico de la comunidad.

Igualmente, para tener un concepto de empresa de familia y los requisitos para que se denomine una organización económica como tal, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) la define como “Una organización en la medida en que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener e incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia”

Por medio de los diferentes conceptos abordados anteriormente y con base en los argumentos de los autores se puede definir aproximadamente a la empresa de familia rural como una organización fundamentada en actividades productivas de tipo agropecuaria y/o artesanal la cual el 50% o más del capital que la compone pertenece a una unidad familiar quien la gestiona y administra; caracterizada por estar compuesta por el jefe de hogar, el cónyuge y/o parientes hasta en segundo grado de consanguinidad que tengan la intención de transferirla a las siguientes generaciones; por destinar el 70% de sus ingresos no inferiores a tres salarios mínimos de su actividad productiva, para el desarrollo de la organización y el mejoramiento de su nivel de vida; igualmente, sus miembros pueden disponer de su fuerza laboral para complementar con su aporte a los ingresos de la organización.

6. REFERENTE CONCEPTUAL

Plan de mercadeo: El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación. (Gobernación de Puerto Rico)

Fundador: Es la persona que empieza una empresa desde cero. (Serna Gómez & Suárez Ortiz, 2005).

Sucesión de empresa: Este proceso básico para traspasar la gestión y la propiedad a la siguiente generación debe garantizar la continuidad en manos de la familia. (Serna Gómez & Suárez Ortiz, 2005)

La pareja como fundadores conjuntos: Son dos fuerzas laborales con intereses comunes. La familia y su estabilidad económica confluyen para dar forma a una misma unidad empresarial. (Serna Gómez & Suárez Ortiz, 2005)

Planeación: "Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" (Scanlan, 1978).

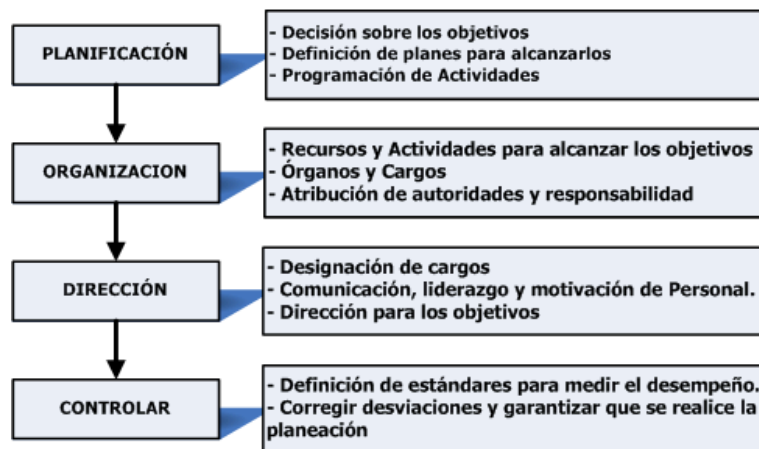
Organización: Para Chiavenato (2001) "es la división racional del trabajo y la integración de los miembros" de acuerdo a los criterios establecidos en la planeación de la empresa la cual es comunicada mediante manuales, descripciones de cargo, organigramas, reglamentos, entre otros.

Dirección: es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (Chiavenato, 2001)

Control: El control es una función administrativa, la cual es esencialmente reguladora, ya que según Chiavenato (2001), se define como la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita.

Ingresos extraprediales: Son aquellas fuentes de ingresos que están fuera de las actividades de producción primaria como: participación en actividades de servicios, construcción de infraestructura (obras municipales), agroturismo, microempresas, agroindustrias, servicios ambientales y otros. (Machado, 1998)

Proceso administrativo: Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:



Fuente: Chiavenato, (2001).

Cabecera municipal: Es el área geográfica que está definida dentro del perímetro urbano, cuyos límites se establecen por “acuerdos” de Concejo Municipal. Es donde se localiza la sede de la alcaldía municipal. (DANE, 2005)

Campesino: Es la persona que habita y trabaja habitualmente en el campo, sus ingresos provienen fundamentalmente de la actividad agropecuaria o artesanal realizada en forma personal; sus condiciones económicas no son superiores a las de un pequeño productor agrícola. (Chayanov, 1974)

Centro poblado: Es un concepto creado por el DANE (2005), que lo define como una concentración de mínimo veinte viviendas contiguas, vecinas o adosadas entre sí con características urbanas.

Economía campesina: Es considerado como un apéndice del sector agropecuario que produce alimentos y que vive en condiciones de subsistencia; así mismo, constituye el sistema socioeconómico y cultural de producción y consumo, sustentado en la mano de obra familiar, relacionado de diversas formas con el sistema socioeconómico general dentro de un modelo de vida rural, con bajo poder ético-gremial, con subordinación económica y escasa participación en las tres ramas del poder público. (Machado, 1993)

Hectáreas: Unidad de medida de superficie, equivalente a 10.000 m² utilizada especialmente para calcular el área de predios y terrenos menores en extensión que una ciudad. (DANE, 2005)

Latifundio: Finca de gran extensión que pertenece a un solo dueño. (Campo Hermoso)

Minifundio: Se refiere a las unidades de explotación o predios pequeños, que no alcanzan a generar recursos para el sostenimiento de la familia, son los más pobres de los pobres del campo. (Campo Hermoso)

Municipio: Es la entidad fundamental de la división político –administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que señalen la Constitución y las leyes de la república. (DANE, 2005)

Pequeño productor agrícola: Son aquellas personas que explotan individualmente con el concurso de su familia un predio rural que no supera el área en

los ingresos de la unidad agrícola familiar (UAF) y que deriva el 70% de sus ingresos como mínimo de la actividad agropecuaria. (FANAL, 2005)

Unidad económica campesina: Unidad económica que gana su sustento con el trabajo de la tierra, aunque sus actividades también pueden desarrollarse en sectores no agrícolas, principalmente actividades artesanales y comerciales. Puede ser de naturaleza capitalista, o vinculada al mercado y emplear fuerza de trabajo asalariada, en menor parte. (Chayanov, 1974)

Resto del municipio: Corresponde al área que esta por fuera del perímetro urbano de la cabecera municipal. Está constituido por centros poblados y rural disperso. (DANE, 2005)

Rural disperso: Es el área que se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias. No cuenta con un trazado o nomenclatura de calles, carreteras, avenidas y demás. (DANE, 2005).

Ruralidad: Termino ligado a las características culturales, sociales y económicas de poblaciones relativamente dispersas que habitan fuera de grandes conglomeraciones urbanas. La ruralidad es más amplia que la noción asociada al sector agropecuario, como actividad económica principal de los pobladores rurales, noción que incluye pequeños cascos urbanos o centros de servicios administrativos y comerciales y otras muchas actividades como el transporte, el turismo y la minería.(DANE, 2005).

Parcelas: Porciones pequeñas de terreno, de ordinario sobrante de otra mayor que se ha comprado, expropiado o adjudicado. (DANE, 2005).

Zona rural: La zona rural es el espacio comprendido entre el límite de la cabecera municipal o Distrital -perímetro urbano- y el límite municipal o Distrital. Está compuesta por caseríos, inspecciones de policía y corregimientos, como lo establece el Departamento Nacional de Estadística, (DANE, 2005).

Zona urbana: Las zona urbana corresponde al área comprendida por las Cabeceras Municipales y Distritales del país. (DANE, 2005).

7. REFERENTE CONTEXTUAL

7.1.1. Generalidades del Municipio de Sibaté

Fundación del Municipio de Sibaté: A través de la aprobación de la ordenanza número 40 del 24 de Noviembre de 1967, firmada por el Presidente de la Asamblea de Cundinamarca, Alfonso Guerra Mora, el Secretario Jorge Eduardo Pardo Duran y el Gobernador de Cundinamarca, Francisco Plata Bermúdez. Gaceta Oficial del Departamento, No. 8914; se creó el municipio de Sibaté, fijando los siguientes límites:

Tabla 1. Límites del municipio de Sibaté

<i>Municipio</i>	<i>Límite</i>
Granada	5.8 Km
Pasca	6.37 Km
Fusagasuga	9.9 Km
Silvania	9.75 Km
Soacha	27.91 Km
Total Perímetro	59.73 Km

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Sibaté 2008 – 2011. Recuperado: Sitio web Sibaté a 6 de marzo de 2010.

7.1.1. Datos generales

A continuación en la tabla 2 se relacionan las principales características del municipio.

Tabla 2. Datos generales del municipio de Sibaté

Departamento	Cundinamarca
Provincia	Soacha
Población Total	31.675 habitantes
Población Rural	10.487 habitantes
Población Urbana	21.118 habitantes
Altitud	2574 MSNM
Temperatura promedio	14°C
Principales Productos	Papa, arveja, fresa, curuba, mora, maíz, hortalizas, legumbres, tomate de árbol, uchuva, producción de flores.
Asociaciones	ASOPAPA, ASOFRESA, SUAUCHUVA, APEPROLEXI, ASIPROLEC, AGROVERGEL
Extensión Total	125.6 Km ²
Distancia de Bogotá	29 Km

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Sibaté 2008 – 2011, tabla realizada por las investigadoras, recuperado el 30 de Abril de 2009.

7.1.2. *Clima y Temperatura*

El municipio de Sibaté se encuentra dentro de un rango de 2.574 y 3.300 metros de altura sobre el nivel del mar, el clima del municipio se caracteriza por tener dos periodos lluviosos y dos periodos secos. El primer periodo de lluvias corresponde a los meses de marzo, abril, mayo y comienzos de junio y el segundo inicia a finales de septiembre abarcando los meses de octubre, noviembre y comienzos de Diciembre; en esta temporada la temperatura puede llegar mínimo a los 9 grados centígrados.

Por otro lado, el primer periodo de sequia inicia a finales de diciembre y finaliza a comienzos de marzo, el segundo ciclo inicia a finales de junio y finaliza a comienzos

de septiembre. La temperatura en esta época puede sobrepasar los 22 grados centígrados llegando a una temperatura mínima de 12.5 grados centígrados; debido a los días de calor intenso, a las bajas precipitaciones y la escasa nubosidad en las noches se presentan temperaturas por debajo de los cero grados centígrados el cual da origen al fenómeno llamado heladas.

7.1.3. Caracterización física del municipio

Según datos suministrados en las generalidades del municipio de acuerdo al sitio web del municipio informa que Sibaté cuenta con 12.560 hectáreas (aproximadamente 125.6 Km²) de las cuales 1.690 hectáreas (16.9 Km²) constituyen la zona urbana y 10.870 hectáreas (108.7 Km²) conforman la zona rural del municipio y de estas, 1.100 hectáreas están dedicadas a técnicas de producción agrícola o al monocultivo, 6.550 hectáreas de estas se destinan a la producción de pastos, 4.050 hectáreas a la producción de ganado de leche, 3.180 a la producción de ganado de carne y las 120 restantes a otras especies pecuarias.

7.1.4. Caracterización Político – Administrativa

Según el Plan de Desarrollo Municipal de Sibaté 2008 – 2011 informa que la división política- administrativa del municipio se divide en 2 sectores:

El sector urbano el cual se compone de la cabecera municipal y los barrios San José, Pablo Neruda, García y Santa Teresa.

El sector rural comprende las veredas Alto Charco, Bradamonte, Chacua, Delicias, El Peñón, La Unión, Perico, Romeral, San Benito, San Eugenio, San Fortunato, San Miguel, San Rafael y Usaba con los respectivos sectores: La Macarena, La honda, Santa Rosa, El Jazmín y Pie de Alto.

7.1.5. Nivel educativo del municipio de Sibaté

La mayoría de la población del municipio de Sibaté posee un nivel educativo entre la educación básica primaria y la educación secundaria, según los datos suministrados por el plan de desarrollo municipal, información que se detalla en la figura 2.

Figura 2. Nivel educativo del Municipio de Sibaté



Fuente: DANE 2005. En: Plan de Desarrollo Municipal Sibaté 2008 – 2011

7.1.6. Caracterización económica del municipio

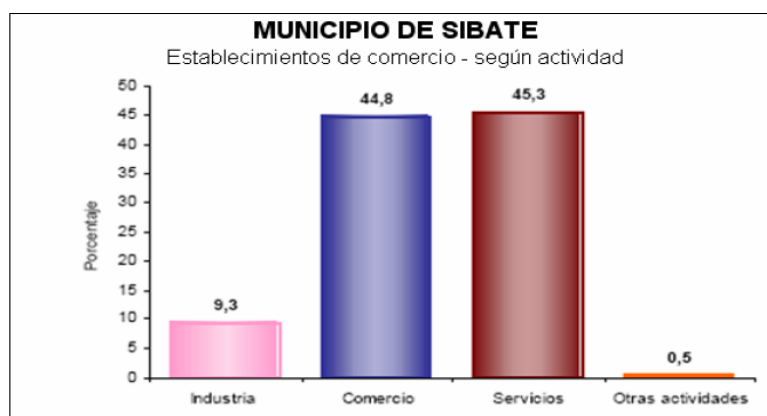
De acuerdo con el Registro Mercantil de la CCB para el 2006 el municipio contaba con 199 empresas que conforman el 4.05% del total de las empresas de la provincia y se concentran por sectores de la siguiente forma:

Tabla 3. Concentración de la actividad empresarial del municipio

SECTOR	%
Comercio y reparación de automóviles	46.7
Industrias manufactureras	13.1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10.6
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	6.5
Hoteles y restaurantes	5.5

Fuente: CCB (2006), Registro Mercantil. En: Caracterización económica y empresarial de la provincia de Soacha.

Figura 3. Establecimientos de comercio – Según Actividad



Fuente: Censo DANE 2005. En: Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011

La figura 3 informa que Sibaté posee establecimientos principalmente dirigidos al comercio y a la prestación de servicios. Dentro de la última clasificación se refiere a las actividades agropecuarias del municipio.

Tabla 4. Producción agrícola por productos

<i>Municipio de Sibaté</i>			
<i>Producción agrícola</i>			
<i>Especie</i>	<i>Cantidad</i> <i>(producción</i> <i>ton.)</i>	<i>Área</i> <i>sembrada</i> <i>(ha)</i>	<i>Área</i> <i>cosechada (ha)</i>
<i>Arveja</i>	558	250	210
<i>Papa</i>	124,000	6,200	6,200
<i>Fresa</i>	3,600	120	120
<i>Uchuva</i>	0	12	12

Fuente: Secretaria de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Económico – Sibaté.

En: Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011.

La tabla 4 refleja los principales productos agrícolas del municipio, es evidente que la papa y la fresa son los productos de mayor incidencia en el mercado agrícola del sector rural del municipio.

Tabla 5. Número de empresas por sector económico y tamaño en Sibaté

Sector económico	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	TOTAL
Comercio y reparación de vehículos automotores	88	4	1		93
Industrias manufactureras	24		1	1	26
Transporte y almacenamiento y comunicaciones	19	2			21
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	13				13
Hoteles y restaurantes	11				11
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	8	1			9
Servicios sociales y de salud	4	2			6
Agricultura	4	1			5
Explotación de minas y carteras	4				4
Construcción	4				4
Educación	4				4
Intermediación financiera	1		2		3
TOTAL	184	10	4	1	199

Fuente, Cámara de Comercio de Bogotá (2006). En: Caracterización económica y empresarial de la provincia de Soacha.

La información expuesta en la tabla 5 evidencia el número de empresas de cada uno de los sectores económicos del municipio, dando así un estimado de las empresas que están legalmente constituidas según el tamaño de las mismas, cabe resaltar la falta de información verídica a cerca del número exacto de empresas de familia del sector rural del municipio debido a la inexistencia de censos especializados en este sector por parte de la Alcaldía del municipio.

8. REFERENTE LEGAL

Para fortalecer el respaldo legal que el Estado brinda a la constitución y funcionamiento de las empresas de familia en el país, se realiza la revisión de las leyes, decretos y códigos que definen los diferentes lineamientos legislativos para dicho funcionamiento. En la tabla 6 se contempla las diferentes leyes que amparan a este tipo de empresas con su respectiva descripción según el caso.

Tabla 6. Marco legal

LEY	CONTENIDO
Artículo 25 del Código del Comercio	Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.
Concepto de Empresa	
Ley 6ª de Enero 10 de 1975	Por la cual se dictan normas sobre contratos de aparcería y otras formas de explotación de la tierra.
Ley 590 de Julio 10 de 2000	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
Ley 222 de Diciembre 20 de 1995	Artículo 100. Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles.
Ley 135 de 1961. Artículo 1.	Ordinal 7. Promover, apoyar y coordinar las organizaciones que tengan por objeto el

	<p>mejoramiento económico, social y cultural de la población rural y estimular la participación de las organizaciones campesinas en el proceso integral de reforma agraria en lo relacionado con la redistribución de la propiedad d la tierra, a la modernización de las formas de producción y la dotación de infraestructura física y de servicios públicas a las áreas rurales.</p>
Ley 160 de Agosto 3 de 1994	<p>Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones.</p>
Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6° determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos:	<p>a) la existencia de un control económico financiero o administrativo.</p> <p>b) Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil.</p>
Ley 550 de Diciembre 30 de 1999	<p>Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.</p>

9. DISEÑO METODOLÓGICO

El objetivo principal de esta investigación fue explorar las características de las empresas de familias de zonas rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca, de forma que se logró realizar una clasificación de un determinado número de ellas de acuerdo a la gestión del proceso administrativo de las empresas, por ello el diseño de dicho estudio fue exploratorio teniendo en cuenta que se obtuvieron y documentaron los hallazgos de la misma, abarcando ampliamente la población y midiendo cualitativamente sus variables, llegando inmediatamente a tener conclusiones derivadas de dicha información.

9.1. Delimitación de la Investigación

La investigación se realizará específicamente en el municipio de Sibaté – Cundinamarca, a la población que conforme empresas de familia y estén ubicadas en el sector rural.

9.2. Colaboradores

Alcaldía municipal del Municipio de Sibaté, Cundinamarca.

Población a evaluar.

Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Agroalimentario (CIINDA)
(Docentes investigadores del programa de Administración de empresas)

9.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que orientó éste estudio, estuvo definido dentro de un plano cualitativo, debido a que este estudio abarcó una amplia población, arrojando datos descriptivos; de igual manera se tuvo en cuenta la recolección de información a través de observaciones directas con la población, teniendo en cuenta la amplitud del fenómeno de la investigación y la profundidad del mismo.

9.4. Población

Según Bernal, (2006) la población es la totalidad de los elementos o individuos que poseen características similares y sobre las cuales se desea inferir o analizar.

El municipio no cuenta con una base de datos formal de las empresas de familia rurales, por tal razón se tomo como punto de referencia la información que más se aproximaba a otorgar este tipo de datos, la cual fue suministrada por el Departamento de Hacienda de la Alcaldía municipal, la cual consta de una base de datos de las personas naturales y jurídicas que declaran impuestos ante esta entidad; constituida por 97 establecimientos comerciales ubicados en el sector rural que para efectos de la investigación se tomaron como la población de estudio.

9.5. Muestra

De acuerdo con Bernal (2006), se define como “una parte de la población que se selecciona de la cual se obtendrá información pertinente para el desarrollo de la investigación, efectuando de esta forma la medición y la observación de las variables para el objeto de estudio” (p.p. 165).

Debido a la naturaleza cualitativa y exploratoria de la investigación la cual constituirá una base para futuras investigaciones con respecto al tema del estudio, se toma una muestra de tipo no probabilística, ya que para Hernández, Fernández & Baptista (2006), “...un estudio con un diseño de investigación exploratorio con un enfoque cualitativo, es decir no es excluyente, sino que su objetivo es documentar ciertas experiencias y características. Este tipo de estudio pretende generar datos e hipótesis que constituya la materia prima de investigaciones precisas” (p.p. 242)

Por otro lado, como se anuncio en párrafos anteriores, la inexistencia de fuentes formales de información acerca de las empresas de familia rurales del municipio debido a la ausencia de censos o estudios relacionados con empresas de familia rurales por parte de la alcaldía municipal; además la amplitud de la zona rural del municipio dificulta el acceso a las empresas por la distancia que existe entre cada una de ellas; por tal razón se selecciona una muestra por conveniencia la cual “se aplica a los casos disponibles a los cuales se tiene acceso” (Hernández *et al*, 2006, p.p. 571) .

Por las razones anteriormente expuestas, se decide tomar una muestra de 25 empresas de la base de datos suministrada por la alcaldía, que con la ayuda de los funcionarios del Departamento de Agricultura y Desarrollo se seleccionarán según las facilidades de acceso a la zona y la disponibilidad de los productores para colaborar con el estudio.

9.6. Recursos Disponibles

Recursos humanos: Colaboración por parte del personal que integra la Alcaldía del municipio de Sibaté y el Programa de Administración (Docentes, Estudiantes, jurados y director de trabajo de grado de la Universidad de La Salle).

Recursos materiales: Instrumentos de medición (Encuestas); e instrumentos de soporte tecnológico (Internet, bibliotecas virtuales) y bibliográfico.

Recursos institucionales: Colaboración por parte del personal que integra la Alcaldía del municipio de Sibaté, Cundinamarca.

Recursos financieros: Autofinanciamiento.

Recursos físicos: Infraestructura de la alcaldía de Sibaté, fichas, base de datos.

9.7. Variables

Información general de fundador; generalidades, actividad económica, información financiera, administrativa, de mercado y manejo de técnica agrícola de la organización.

9.8. Instrumentos

Dentro de este proceso se utilizó como instrumentos de medición un formato de encuesta, que fue elaborado según las necesidades del estudio.

9.9. Fuentes Primarias y Secundarias

Para obtener las fuentes primarias se aplicará a las empresas de familia rurales del municipio Sibaté una encuesta, con el fin de recolectar información que permita conocer la clasificación de este tipo de empresas y caracterizarlas con base a esta información.

Como fuente secundaria se recolectará información de las bases de datos de empresas rurales del municipio suministradas por la Cámara de Comercio de Bogotá como entidad que posee la jurisdicción del mismo, así como las bases de datos de las

empresas del sector que faciliten el Departamento de Desarrollo Agropecuario y de planeación de la Alcaldía Municipal.

La fuente terciaria del proyecto estará basada en la literatura y en las diferentes teorías que estudien el desarrollo de las empresas de familia, así como la trayectoria histórica y las publicaciones divulgadas a cerca del sector agrícola en Colombia y su desarrollo socioeconómico y empresarial del mismo.

10. RESULTADOS:

CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA RURALES DEL MUNICIPIO DE SIBATÉ, CUNDINAMARCA.

Durante el desarrollo de esta investigación se encuestaron 25 empresas de familia ubicadas en las veredas del sector rural del municipio, tales como: Bradamonte, El Peñón, El Rosal, La Honda, Perico, Romeral, San Benito, San Miguel y San Rafael. De las cuales se recolectó información cuyo análisis se relaciona a continuación.

Los tres lineamientos mínimos de las empresas de familia se tomaron como criterio para realizar la clasificación de las empresas de familia rurales del municipio al igual que las características fundamentales de las UAF. Igualmente, se caracterizaron de acuerdo a las principales áreas de gestión de la empresa como son administración, finanzas, comercial, operativa; conjuntamente se indagó sobre conceptos legales y las particularidades de fundador que constituyen una fuerte influencia en el desarrollo de las actividades propias de cada empresa familiar.

10.1. Sucesión

Según Serna & Suárez, (2005) el fin de todo propietario de una empresa de familia es transmitirla a sus futuras generaciones, decisión que no se toma en el momento de su fundación; esta surge con el pasar del tiempo, en especial cuando el fundador ve un futuro seguro para su familia tras la organización presentar periodos de solidez económica.

El deseo de sucesión es una característica fundamental para que una empresa de familia se denomine como tal, por esta razón se tomó como referencia para clasificar las empresas encuestadas para el desarrollo de la investigación.

Tabla 7. Sucesión

	Total	%
Si	24	96
No	1	4
Total	25	100

Fuente: Las Autoras.

Los resultados recopilados anteriormente reflejan que la mayoría de los encuestados representados con el 96% poseen el deseo de suceder la empresa a las generaciones siguientes, no obstante, uno de los entrevistados influyendo en el 4% del total, asegura su deseo de no suceder la empresa, razón por la cual no cumple con uno de los requisitos mínimos para ser considerada como empresa de familia, por lo tanto, quedará excluida del estudio en curso.

10.2.Vinculación Familiar

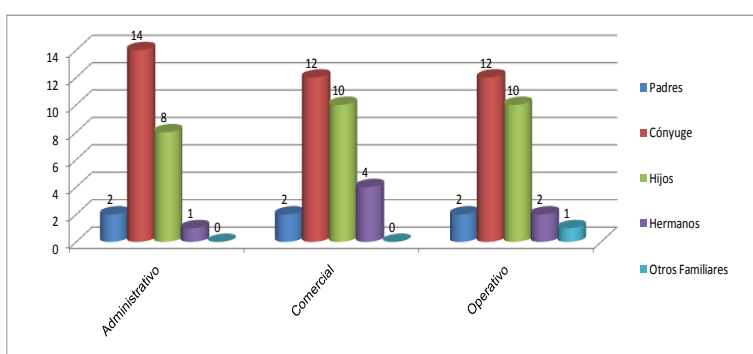
La familia es un factor fundamental en el desarrollo de la organización, por tal razón es de vital importancia la participación del cónyuge y los hijos del fundador.

Así mismo, el pronunciamiento de la Supersociedades quien establece en of. 22016368 de 1971 que para que “una sociedad tenga carácter de familia debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta segundo grado (padres, hijos, hermanos) o único civil (padres o hijos adoptivos) o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo” (Serna & Suárez, 2005)

Con relación al número de integrantes del núcleo familiar involucrados en la empresa y el área de acción donde ejecutan sus labores, se observa una alta participación del conyugue dentro de las áreas de la empresa, seguido por los hijos donde su participación se evidencia mayoritariamente en las áreas comercial y operativa, seguido

por los hermanos y los padres del fundador que están ligados a las tres áreas pero en menor proporción. Por otro lado, un fundador afirma que en la organización solamente participa un familiar, quien no es miembro de su núcleo familiar; según el pronunciamiento de la Superintendencia de Sociedades esta empresa no cumple con una de las características principales de las empresas de familia para que esta sea denominada como tal, por lo tanto queda excluida para aplicar el estudio en curso, de esta forma, queda como base un total de 23 empresas para dar continuidad al mismo.

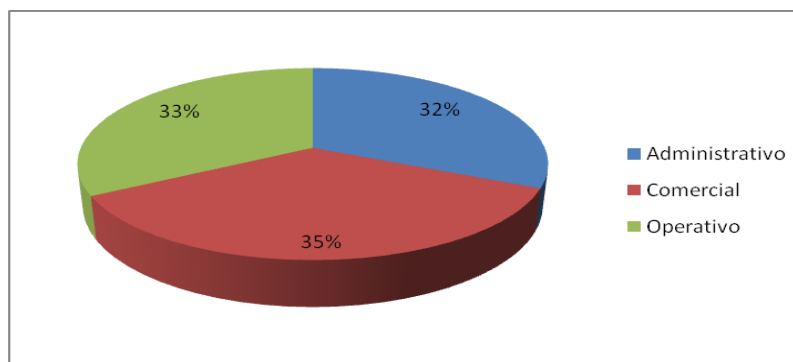
Figura 4. Vinculación Familiar



Fuente: Las Autoras.

Los resultados arrojados por el estudio muestran que el 35% de los integrantes del núcleo familiar de los encuestados participan en el área comercial de la empresa, en tanto el 32% y 33% participan en el área administrativa y operativa respectivamente; esta información refleja una participación cercana a la equidad por parte de los participantes de la familia en las tres áreas de la empresa debido al pequeño tamaño de la mayoría de las organizaciones encuestadas (información que será corroborada posteriormente en el análisis del tamaño de las mismas), se facilita la ejecución de los deseos de control de todos los procesos llevados a cabo en la organización por los miembros de la familia que participan en ella.

Figura 5. Porcentaje Vinculación Familiar



Fuente: Las Autoras.

10.3.Capital Social

Para Gudiño & Coral (1996) comprende el valor total de aportes de los socios a su empresa, ya sean en recursos monetarios o en bienes en el momento de iniciar actividades y los posteriores aumentos o disminuciones que los socios pongan a disposición del ente económico.

Como una de las características principales de las empresas de familia, los miembros de la familia deben tener bajo su propiedad mínimo el 50% del capital social; en el estudio realizado a la muestra seleccionada se observa que el 87% equivalente a 20 encuestados, afirman la pertenencia del total del capital de la empresa a su familia, a diferencia de 3 productores con un 13% de representación porcentual aseveran distribuir el capital de la empresa en dos familias con el 50% de pertenencia respectivamente. A partir de estos resultados se concluye que las 23 empresas encuestadas, a partir del parámetro de la pertenencia del capital social, se pueden denominar empresas de familia, por tal razón se tomarán en su totalidad para continuar con el estudio.

Tabla 8. Pertenencia del capital social a una sola familia

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	87
No	3	13
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Tabla 9. Porcentaje de distribución del capital social

	Frecuencia	Porcentaje
100% en un grupo familiar	20	87
50% familia 1 - 50% familia 2	3	13
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

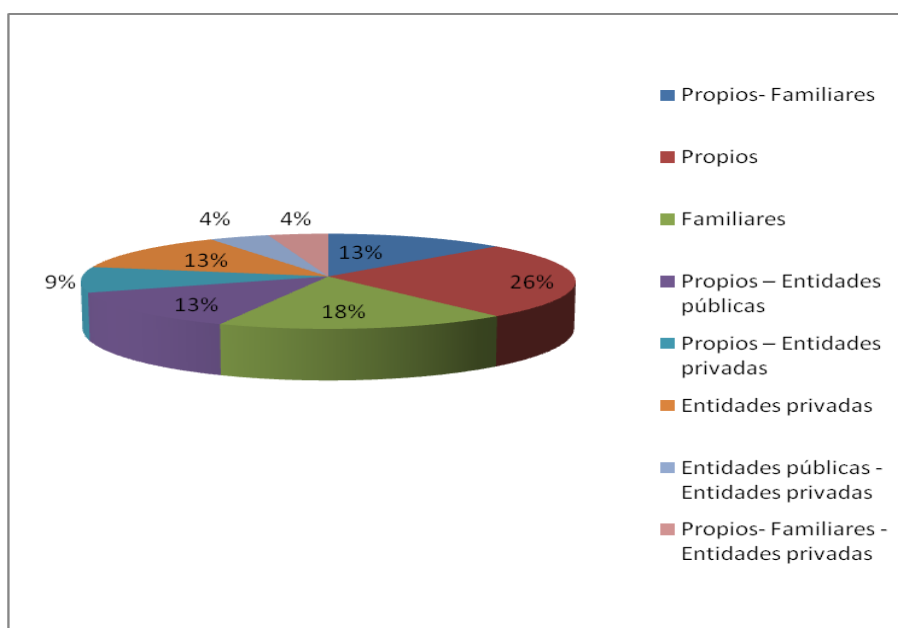
Por otro lado el 26.1% de las empresas de familia rurales encuestadas del municipio fueron creadas con recursos de capital propios del fundador, seguido por el 17.4% representando a 4 productores quienes afirman fundaron su empresa con capital de familiares, frente a un 13% equivalente a 3 encuestados iniciaron actividades a partir de recursos propios y de familiares, el mismo porcentaje relaciona a los productores que además de utilizar sus propios recursos necesitaron apoyo de entidades públicas, como son el fondo de garantías, el fondo emprender y el banco agrario; por otro lado, productores con la misma participación porcentual iniciaron actividades con recursos de entidades privadas como son familiares y entidades públicas, a diferencia de los productores restantes quienes fundaron sus organizaciones con recursos de entidades privadas adicionales a los recursos propios del fundador o de sus familiares.

Tabla 10. Recursos de capital con los cuales fue creada la empresa

	Frecuencia
Propios- Familiares	3
Propios	6
Familiares	4
Propios – Entidades públicas	3
Propios – Entidades privadas	2
Entidades privadas	3
Entidades públicas - Entidades privadas	1
Propios- Familiares - Entidades privadas	1
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 6. Recursos de capital con los cuales fue creada la empresa



Fuente: Las Autoras.

La mayoría de las empresas de familia rurales encuestadas utilizan recursos propios o familiares para iniciar sus actividades, estos hechos pueden deberse a la falta de confianza en terceros y/o el apoyo que brinda la familia al emprendedor, al ser esta una causa para el bien común. Igualmente se observa que una minoría de los encuestados utiliza recursos de entidades privadas para emprender un negocio, esta afirmación demuestra la falta de confianza en estas entidades por parte de los productores en especial a los altos costos de interés que estas demandan por brindar sus servicios financieros.

10.4. Dirección de la Empresa

Las 23 empresas de familia encuestadas afirman tener miembros de su núcleo familiar apoyando en la dirección y gestión en una o varias áreas de la empresa, de esta forma cumplen el uno de los requisitos establecidos por la Supersociedades para que sean denominadas como empresas familiares, el cual consiste en contar con la participación de miembros del núcleo familiar en cargos directivos o actividades que intervengan directamente en la gestión de los procesos de la organización.

10.5. El Fundador

Es aquel miembro de la familia que da inicio a la empresa partiendo de cero, el cual busca dar estabilidad económica a su familia, con proyección de beneficiar a sus hijos y generaciones posteriores, con el fin de que sea conservada con el tiempo (Serna & Suárez, 2005, p.p. 25)

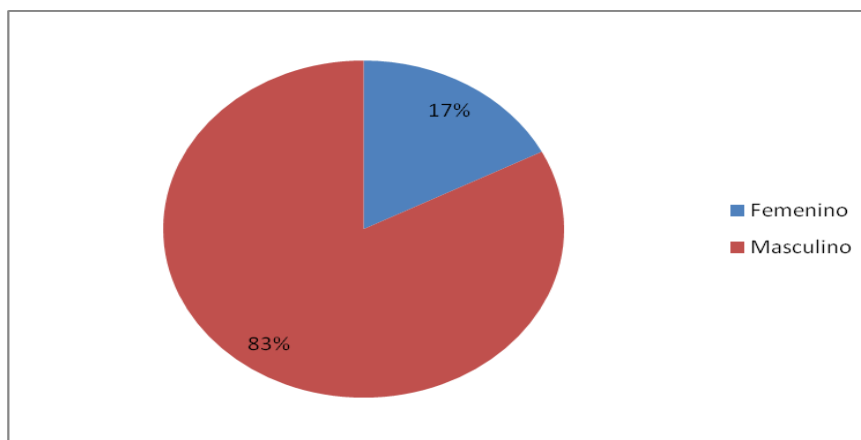
En la empresa el fundador es la figura más importante, ya que su carácter se ve reflejado en la gestión de la organización así como la pertenencia de género (masculino o femenino) es un factor que aún influye en la constitución empresarial. Según Amat & Salcedo (2001), aproximadamente el 90% de las empresas familiares fueron fundadas

por hombres, pero en la actualidad esta cifra se ha reducido al verse el aumento del número de empresas fundadas por mujeres alcanzando el 33%.

Estos resultados reflejan que la mujer ha ido participando activamente en el desarrollo de empresas de familia con capacidades en aumento para la gestión de las mismas.

En los resultados arrojados por la investigación se observa que la mayoría de los fundadores de las empresas de familia pertenecen al género masculino como se relaciona en la figura 6 a continuación:

Figura 6. Género del Fundador



Fuente: Las Autoras.

Estos resultados evidencian que el 83% de las empresas de familia rurales encuestadas fueron fundadas por hombres y el 17% por el género femenino, cifras que afirman que a pesar del liderazgo empresarial del género masculino, se exponen cifras importantes sobre la participación de mujeres en la fundación y gestión de empresas, se deduce de esta información, que los paradigmas y tabúes sociales que han existido en el sector rural sobre la permanencia estricta de la mujer en el hogar podrían estar modificándose con el transcurrir del tiempo de tal forma que existe una gran

probabilidad de estar fortaleciéndose la confianza y valor de las mujeres emprendedoras del sector.

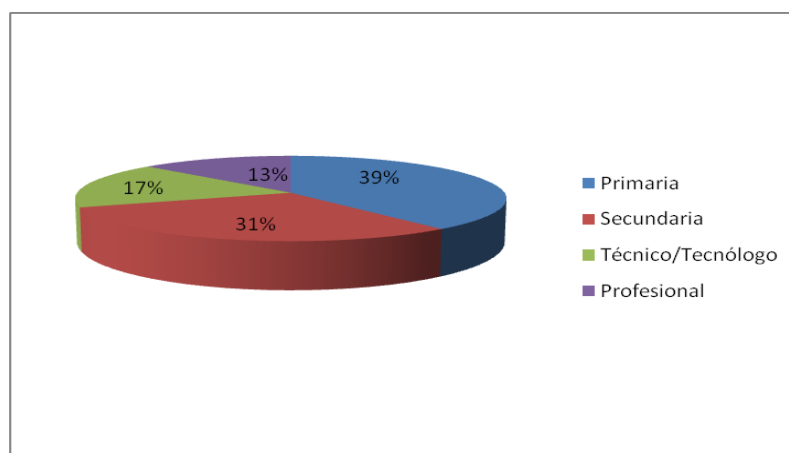
El nivel educativo del fundador es otro factor de influencia en la gestión administrativa de la empresa, a continuación se relacionan los resultados obtenidos en la investigación en cuanto al tema:

Tabla 11. Nivel académico del fundador

	Graduado	No Graduado	Total
Primaria	5	4	9
Secundaria	4	3	7
Técnico/Tecnólogo	4	0	4
Profesional	3	0	3
Total	16	7	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 8. Nivel académico del fundador



Fuente: Las Autoras.

Estos resultados reflejan que la mayoría de los fundadores de las empresas de familia rurales encuestadas no poseen conocimientos adecuados para gestionar eficazmente las actividades de la empresa, ya que, la mayoría de los encuestados reflejados en el 39.1% tienen un nivel educativo en básica primaria con un total de 9 encuestados los cuales 5 de ellos son graduados, seguido por el 30.4% de aquellos que poseen educación secundaria representado en 7 encuestados de los cuales, 4 son graduados; corolario estas empresas probablemente pueden sufrir de falta de profesionalismo debido a la influencia notoria del fundador al establecer los lineamientos básicos de la empresa, caso contrario puede suceder con la empresas fundadas por técnicos y profesionales; la investigación refleja resultados porcentuales menores en estos dos últimos niveles educativos con un 17.4% y 13% respectivamente. Estas cifras evidencian escasos niveles de educación superior en el municipio las cuales reafirman los datos suministrados por el DANE a cerca del nivel educativo general del mismo.

10.5.1. El fundador y la toma de decisiones

El carisma único del fundador, caracterizado por su ímpetu dominante y autoritario es la base para el establecimiento de las reglas y normas que regirán a la organización las cuales servirán como mecanismo de control, de igual forma conocer sus características sirven como herramienta para diagnosticar la actitud del mismo en el momento de la sucesión (Gómez, 2007) ; como consecuencia, existen diferentes lineamientos para tomar decisiones y controlar la gestión de la actividades de la organización según el tipo de personalidad y características de su fundador, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006), que a continuación se relacionan:

Centralizador: Se caracteriza por no delegar responsabilidades en muchas ocasiones por falta de seguridad en las competencias del delegatorio y porque quiere mantener siempre presente su autoridad.

Emprendedor: Este tipo de fundador no participa en el proceso administrativo de la empresa, su participación se reduce al manejo de las utilidades.

Los gobernadores: Propenden por mantener la unidad familiar y ya no se preocupan por quién los va a suceder, pues saben que otra persona puede dirigir la empresa. (Gómez, 2007).

El fundador administrador por excelencia: Se interesa intensamente por el funcionamiento de la empresa y por ser partícipe en todos los procesos dentro de la empresa. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006).

En cuanto a las empresas de familia rurales del municipio seleccionadas en la muestra, los fundadores del 65.2% de estos consultan con otras personas en el momento de tomar una decisión, ya sean particulares o familiares; así mismo, delegan las decisiones en algunas ocasiones, estas pueden representar al tipo de fundador *gobernante*, ya que, confían en las habilidades de los miembros de la empresa para tomar decisiones y al tipo *administrador por excelencia*, ya que, consulta con familiares o terceros para tomar decisiones lo que demuestra un fundador interesado en la gestión integral de la organización.

Por otro lado, una minoría de 5 encuestados representados por el 21.7% solamente consulta con terceros o personas de la familia más no delega sus decisiones, pueden representar el caso del fundador *administrador por excelencia*, a diferencia del 8.7% de los encuestados que no espera propuestas, ya que, únicamente las delega a terceros o a miembros de su familia, estos pueden ser incluidos en el tipo *emprendedor*, ya que, no influye directamente en la toma de decisiones pero está presente en la gestión de la organización; a diferencia de un encuestado con una equivalencia de 4.3% que centra la toma de decisiones en sí mismo y no consulta ni delega, el cual es representado por el tipo *centralizador*.

Tabla 12. Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Consulta con otras personas de la familia	5	21,7
Delega la decisión o espera propuestas	2	8,7
Consulta con otras personas y delega decisiones	15	65,2
No consulta	1	4,3
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Los resultados analizados anteriormente se reafirman al analizar el área de acción del fundador, ya que en su mayoría participan en todas las áreas de la organización tal como se contempla en la tabla 13 a continuación:

Tabla 13. Área de acción del fundador

	Fundador 1	Fundador 2
Administración	3	-
Administración y comercial	0	1
Administración y operacional	1	-
Administración, comercial y operacional	19	2
Total encuestados	23	

Fuente: Las Autoras.

Los resultados arrojados a partir de la información suministrada por 19 de 23 encuestados, se puede deducir la participación dominante del fundador en las tres áreas de la empresa, demostrando el interés de los fundadores por el control y la gestión de sus organizaciones así como la integración de los miembros de la empresa en los procesos de la misma.

10.6. Tipos de Organización

10.6.1. Constitución legal de la empresa

Según el Código de Comercio en sus artículos 19 y 26 expone como obligación de todo comerciante inscribirse en el registro mercantil en la Cámara de Comercio respectiva. A continuación se relacionan algunas de los diferentes tipos de sociedades calificadas por el Código de Comercio:

Comanditaria simple: Formada por dos o más personas de los cuales por lo menos una tiene responsabilidad ilimitada (Art. 375 C. de Co.)

Sociedad Limitada: Los socios pueden ser, mínimo dos máximo veinticinco, el capital social se divide en cuotas iguales (Art.356 y 354 C. de Co.)

De comercialización internacional: Es un instrumento de promoción y apoyo a las comercializaciones por medio de beneficios tributarios, que se otorgan a las empresas que tengan por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior, cualquier empresa o persona constituida como Persona Jurídica y se encuentre regida por el Código de Comercio puede obtener este régimen legal. (Universidad Nacional de Colombia-Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales)

Sociedad de hecho: Surge por el acuerdo entre dos o más personas, que se obligan a aportar dinero, trabajo u otro tipo de bienes para explotar una actividad comercial, con el ánimo de repartirse entre sí las utilidades y no se constituye por escritura pública. (Camara de Comercio de Cauca). Así mismo, existen las sociedades maritales de hecho que son conformadas por pajaras, hombre –mujer, cuando contraen matrimonio por rito religioso o civil y llevan más de dos años de convivencia. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

Empresa asociativa de trabajo: Estas organizaciones tienen como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros, económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Camara de Comercio de Cali)

Unipersonal: Se denomina a “una persona natural o jurídica que reúna las cualidades para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica”(Art.71 de la Ley 222 de 1995), (Camara de Comercio de Cali).

Asociación sin ánimo de lucro: Estas empresas tienen como objeto social principal la realización de actividades de salud, deporte, educación formal, cultura; investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental o programas de desarrollo social; cuyos excedentes son reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social. (Confecámaras, 2006)

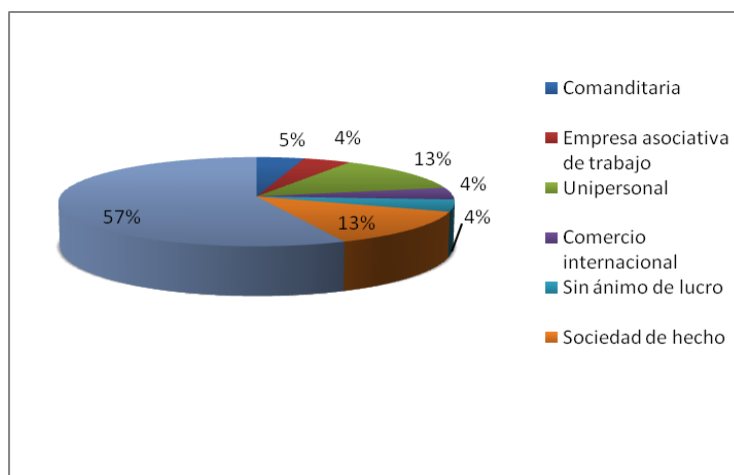
Los resultados de las encuestas aplicadas reflejan que el 56.5% conformado por 13 encuestados no poseen organizaciones constituidas legalmente, a diferencia de 3 de ellos representados con el 13% son de carácter unipersonal, al igual que las sociedades de hecho representadas con el mismo porcentaje y número de empresas, por otro lado, las organizaciones asociativas de trabajo, comanditaria, de comercio internacional y sin ánimo de lucro, participan con el 4.3% respectivamente haciendo referencia un 1 encuestado para cada una.

Tabla 14. Constitución Legal

	Frecuencia
Comanditaria	1
Empresa asociativa de trabajo	1
Unipersonal	3
Comercio internacional	1
Sin ánimo de lucro	1
Sociedad de hecho	3
No tiene	13
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 9. Constitución Legal



Fuente: Las Autoras.

Estos resultados reflejan que la mayoría de las empresas de familia rurales del municipio seleccionadas en la muestra se caracterizan por estar ejerciendo actividades

mercantiles en la informalidad según las leyes comerciales establecidas, hecho que puede dificultar el acceso a beneficios financieros brindados por el Estado y al ingreso a mercados nacionales y/o extranjeros; así mismo, se refleja una importante participación de la sociedad de hecho de carácter marital, evidenciando la participación importante de parejas unidas en matrimonio en la creación y gestión de empresas, lo cual, en un futuro puede aportar significativamente al aumento de la cantidad de empresas de familia en el sector rural del municipio.

10.7 Sector

La investigación se centra en el sector primario de la economía el cual es denominado como aquel que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. El cual se divide en los siguientes subsectores: agricultura, ganadería, silvicultura, caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial. (Departamento Nacional de Planeación, 2000)

Por otro lado, como una visión agregada las actividades agrícolas se encuentra la agroindustria definida como “la actividad empresarial que permite la agregación y retención de valor en zonas rurales, mediante la aplicación de tareas de empaque, secado, almacenamiento, clasificación, transformación y conservación a productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y forestales, originados en explotaciones de pequeños productores” (Infoagro, 2004-2005)

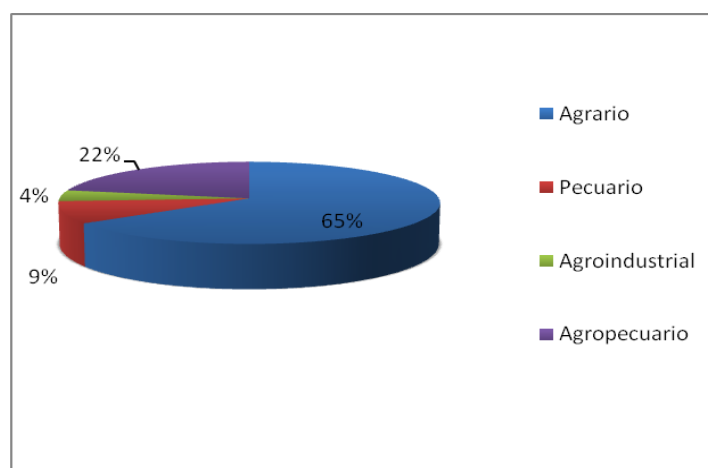
Por medio del estudio realizado se afirma que 15 del total de los encuestados referenciando al 65.2% poseen organizaciones dedicadas a la ejecución de actividades concernientes al sector agrario, seguido por el 21.7% representado por 5 encuestados, practican actividades económicas del sector agrario y pecuario; a diferencia del 8.7% de los encuestados afirman que únicamente realizan actividades del sector agrario, en tanto un encuestado representado con el 4.3% informa que realiza actividades del tipo agroindustrial.

Tabla 15. Sector

	Frecuencia
Agrario	15
Pecuario	2
Agroindustrial	1
Agropecuario	5
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 10. Sector



Fuente: Las Autoras.

Estos resultados reflejan la centralización en actividades del sector agrario por parte de las empresas de familia rurales encuestadas; así mismo se observa la multifuncionalidad de parte de estas empresas al realizar actividades de dos sectores a la vez como son el agrario y el pecuario; por otro lado las actividades agroindustriales, en términos generales no son muy practicadas por estas empresas en el municipio.

Esta información es confirmanda por medio del 73.9% de los encuestados representado por 17 productores, los cuales afirman como la actividad principal que desempeñan es la producción especializada de de frutas, nueces, plantas bebestibles y especias, actividad que pertenece al sector agrícola, seguido por el cultivo se papa y la cría de ganado lechero con 8.7%, por último, la cría especializada de ganado porcino y el cultivo flores y plantas ornamentales obtienen un porcentaje de participación del 4.3%.

Tabla 16. Actividad Económica

Actividad económica	Código CIIU	Frecuencia	Porcentaje
Producción especializada de frutas, nueces, plantas bebestibles y especias.	11700	17	73,9
Cultivo especializado de tubérculos (papa) y leguminosas (frijol)	11804	2	8,7
Cría especializada en ganado lechero	12101	2	8,7
Cría especializada de ganado porcino	12200	1	4,3
Cultivo de flores y plantas ornamentales	1125	1	4,3
Total		23	100

Fuente: Las Autoras.

10.8. Tamaño de la Empresa (Activos)

Según el Plan Único de Cuentas el valor del activo representa los bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad de un ente económico. Para la investigación se tomó el valor de estos bienes para el cálculo del tamaño de las empresas encuestadas según el dictamen de la Ley 905 de 2004 la cual relaciona el tamaño de las organizaciones según el valor de sus activos:

Tabla 17. Clasificación empresarial según total de activos

Tamaño	SMLV	SMLV 2009	Total Activos
Mediana	Hasta 30.000	\$496.900	\$14.907.000.000
Pequeña	Hasta 5.000	\$496.900	\$2.484.500.000
Micro	Hasta 500	\$496.900	\$248.450.000

Fuente: Ley 905 de 2004

Veintidós de las veintitrés empresas de familia encuestadas con un porcentaje de representación del 96% afirma poseer un activo total al finalizar el año 2009 por un valor inferior a \$230.750.000, frente a una empresa representando el 4% informa poseer activos con un valor entre 230 millones de pesos y 1.000 millones de pesos.

Tabla 18. Tamaño de la empresa

Activos totales	Frecuencia	Porcentaje
Inferior a \$230.750.000	22	96
Entre \$230.750.001 y \$1.000.000.000	1	4
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Según la información implícita en la ley 905 de 2004 la mayoría de las empresas de familia rurales del municipio seleccionadas en la muestra se denominan como microempresas al poseer activos con un valor por debajo de 500 SMLV.

10.9. Ventas Mensuales Promedio

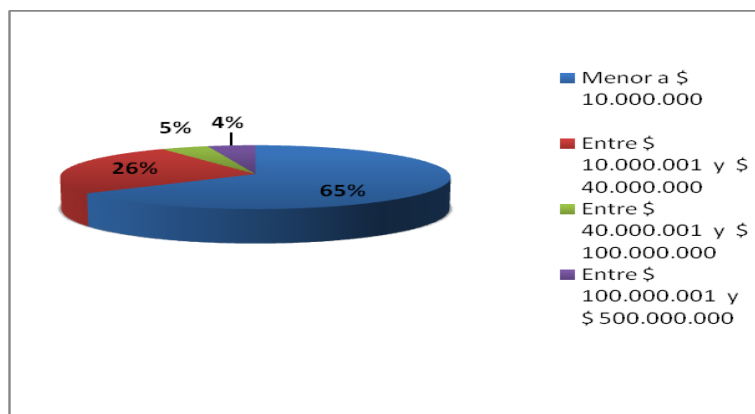
Representan los beneficios operativos y financieros que percibe la empresa en el desarrollo normal de su actividad económica, los cuales, según el nivel de rentabilidad que representen para la empresa esta puede desarrollarse y crecer en el mercado. (Coral & Gudiño, 1998)

Tabla 19. Ventas mensuales promedio

	Frecuencia
Menor a \$ 10.000.000	15
Entre \$ 10.000.001 y \$ 40.000.000	6
Entre \$ 40.000.001 y \$ 100.000.000	1
Entre \$ 100.000.001 y \$ 500.000.000	1
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 11. Ventas mensuales promedio



Fuente: Las Autoras.

Según el estudio aplicado a la muestra 15 encuestados con una equivalencia del 65.2% del total afirman que sus organizaciones obtienen ingresos mensuales promedio menor a 10 millones de pesos, en tanto, 6 de ellos con un 26.1% afirman obtener ventas entre 10 millones y 40 millones de pesos por concepto de la ejecución de las actividades comerciales de su empresa, los resultados arrojados por el análisis de estos dos intervalos confirman la denominación de estas organizaciones como microempresas, frente a las empresas con ingresos entre 40 millones y 100 millones de pesos e ingresos entre 100 millones y 500 millones de pesos, los cuales representan el 4.3% con un encuestado a su favor respectivamente, las cuales podrían denominarse dentro del rango de medianas empresas.

10.10. Gastos Mensuales Promedio

Para el funcionamiento normal de una organización es necesario que esta incurra en cargos operativos, administrativos y financieros, los cuales son generados al adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa. (Coral & Gudiño, 1998)

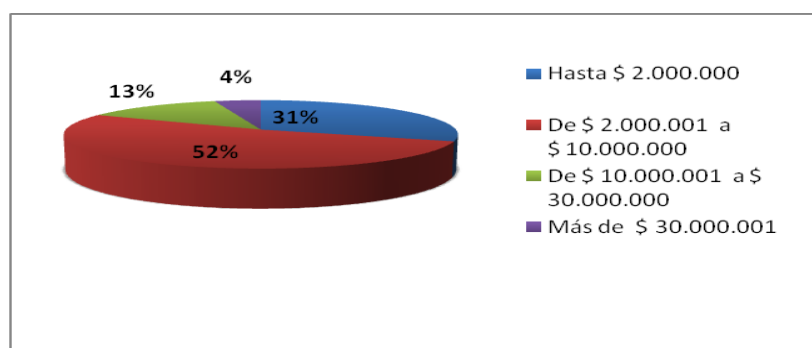
A partir de la investigación aplicada a la muestra realizada 12 encuestados equivalentes al 52.2% poseen gastos que oscilan entre 2 y 10 millones de pesos, seguido por un 30.4% representando a 7 encuestados los cuales afirman poseer gastos promedio mensuales de hasta 2 millones de pesos, por medio de los resultados evidenciados en las frecuencias de estos dos intervalos, se infiere que estas empresas probablemente incurren en gastos con un valor igual o cercano al de los ingresos por ventas de acuerdo a la tabla 19 y la figura 11, esto puede representar utilidades no muy significativas cercanas a cero o probables pérdidas, información que se confirmará en el análisis de las utilidades más adelante; por otro lado 3 encuestados representados con el 13% generan gastos mensuales en un intervalo de 10 a 30 millones de pesos, a diferencia de un encuestado con el 4.3% afirma poseer gastos de más de 30 millones de pesos, estas empresas podrían tener una mayor margen de utilidad de acuerdo a los resultados de la tabla 20 y la figura 12; como se mencionó anteriormente, estas cifras se confirmarán en análisis posteriores.

Tabla 20. Gastos mensuales promedio

	Frecuencia
Hasta \$ 2.000.000	7
De \$ 2.000.001 a \$ 10.000.000	12
De \$ 10.000.001 a \$ 30.000.000	3
Más de \$ 30.000.001	1
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 12. Gastos mensuales promedio



Fuente: Las Autoras.

10.11. Utilidades Anuales Promedio

Según Coral & Gudiño (1998) las utilidades son los resultados positivos obtenidos por una organización como resultado de las operaciones realizadas en el desarrollo de su actividad económica durante un periodo de tiempo determinado.

El 96% de los encuestados equivalentes a 15 productores obtuvieron en el último año utilidades entre 0 pesos y 50 millones de pesos, a diferencia de solamente un encuestado con el 4% de representación, afirma obtener utilidades superiores a 700 millones de pesos.

Tabla 21. Utilidades anuales promedio

	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$ 0 y \$ 50.000.000	22	96
Superior a \$ 700.000.001	1	4
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Acorde a estos resultados con relación a la figura 12, se infiere que la mayoría de los productores encuestados obtienen utilidades pero cabe la posibilidad que estos obtengan un margen cercano a cero o que estas utilidades no sean suficientes para reinvertir en el mejoramiento de los procesos de la organización, posiblemente originando riesgos e inseguridades para la supervivencia de la misma, poniendo potencialmente en riesgo la sucesión a la siguiente generación de la familia.

10.12. Gestión Financiera

10.12.1. Servicio de financiación

Este tipo de servicios es conocido como el conjunto de recursos monetarios financieros tomados en préstamo para llevar a cabo una actividad económica complementando los recursos propios de la organización. (SitioEspaña.com) Por lo general estos recursos se obtienen de instituciones financieras públicas o privadas, así como de instituciones sin ánimo de lucro.

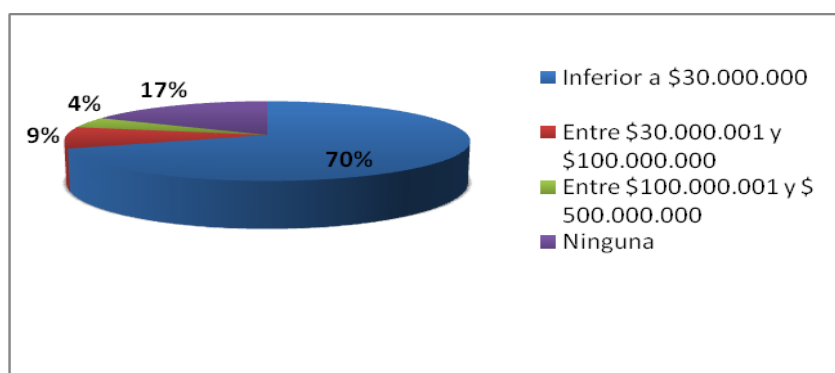
En el estudio aplicado a las empresas de familia rurales seleccionadas en la muestra se dio a conocer por medio de 16 encuestados equivalentes al 69.6% poseían deudas al final del último año por un valor inferior a 30 millones de pesos, seguidos por el 17.4% representando a 4 productores, quienes informaron no tener deudas al finalizar el año pasado; por otro lado el 8.7% aludiendo a 2 encuestados asumieron deudas entre 30 y 100 millones de pesos, a diferencia de un productor el cual obtuvo deudas entre 100 y 500 millones de pesos.

Tabla 22. Valor de las deudas

	Frecuencia
Inferior a \$30.000.000	16
Entre \$30.000.001 y \$100.000.000	2
Entre \$100.000.001 y \$ 500.000.000	1
Ninguna	4
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 13. Valor de las deudas



Fuente: Las Autoras.

El análisis de esta información da a conocer un nivel aceptable de endeudamiento por parte de las empresas encuestadas teniendo en cuenta su tamaño micro, manifestando por medio de estas cifras el uso de apalancamiento financiero para solventar los recursos escasos de este tipo cuando el negocio pase por circunstancias de insolvencia. A diferencia de aquellos productores encuestados que no asumieron deudas en el último año probablemente por inseguridad y desconfianza hacia las entidades prestadoras de servicios financieros o sus ingresos por ventas fueron suficientes para sustentar sus gastos.

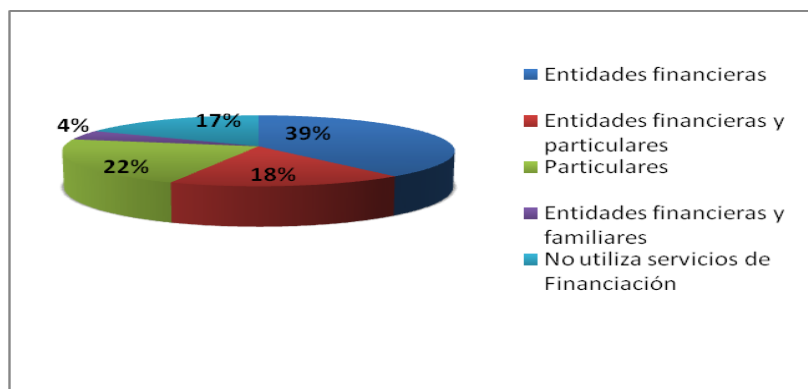
Estas aseveraciones se confirman al inquirir a los encuestados por el tipo de entidad o persona con la que posee deudas, resultados en los cuales 4 encuestados con el 17.4% reiteran su posición a cerca de no tener obligaciones financieras con ningún tipo de institución o persona natural; a diferencia del 39.1% representado por 9 encuestados quienes afirman poseer compromisos con entidades financieras, siendo este la opción más escogida por el total de los encuestados por las facilidades de pago que estas ofrecen ; seguidamente se encuentra el 21.7% representado por 5 encuestados quienes prefieren adquirir compromisos con particulares debido a la relación filial con estas personas, la cual genera un ambiente de confianza y seguridad para asumir este tipo de obligaciones. Por otro lado el 17.4% equivalente a 4 productores los cuales asumieron deudas con particulares y entidades financieras, a diferencia de un encuestado con un porcentaje de participación del 4.3% adquirió préstamos con entidades financieras y a la vez con familiares.

Tabla 23. Servicios de financiación

	Frecuencia
Entidades financieras	9
Entidades financieras y particulares	4
Particulares	5
Entidades financieras y familiares	1
No utiliza servicios de financiación	4
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 14. Servicios de financiación



Fuente: Las Autoras.

La información anteriormente analizada a partir de la tabla 22 y la figura 13 da a conocer la preferencia de gran parte de los encuestados por las entidades financieras y el valor que ellos dan a las facilidades de pago por encima de los altos intereses que estas cobran por sus servicios, a diferencia de un grupo menor prefiere asumir obligaciones con particulares probablemente por la mínima exigencia de documentos y garantías en el momento de pactar compromisos financieros.

10.13. Gestión Administrativa

10.13.1. Planeación estratégica – plan de acción

Según (Chiavenato, 2001) es la posición futura de la empresa frente a su mercado, sus productos, su rentabilidad, su innovación y la relación con sus socios, empleados y clientes; dicha posición permite enfrentar la incertidumbre generada por los diferentes cambios internos y externos de la organización la cual se desarrolla por medio de planes de acción con base a objetivos previamente establecidos, la determinación de principios y valores y la formulación de estrategias de corto y largo plazo.

Durante el estudio se registró que el 87% equivalentes a 20 empresas de familia rurales del municipio encuestadas no implementan planeación estratégica en sus procesos, a diferencia de 3 de ellas con un porcentaje de representación del 13% aplican estos conceptos en la organización.

Tabla 24. Planeación estratégica

	Frecuencia	Porcentaje
No	20	87
Si	3	13
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Debido a la falta de aplicación de conceptos de planeación estratégica de la gran mayoría de productores encuestados, se puede inferir algunos de los riesgos a los cuales podrían estar expuestas como lo son el estancamiento en el mercado, malos manejos financieros, falta de adaptabilidad a los cambios internos y externos, entre otros factores que podrían llevar a la quiebra de estas organizaciones.

Esta información es confirmada con los datos adquiridos al indagar sobre la aplicación de planes de acción en los procesos organizacionales donde se obtienen los mismos datos tal como se presentará en la tabla 25:

Tabla 25. Plan de acción

Aplica	Frecuencia	Porcentaje
No	20	87
Si	3	13
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Estos resultados demuestran que como consecuencia de la falta de establecer planes de acción, no implementan conceptos de planeación estratégica al ser su formulación y ejecución basada en la ejecución de este tipo de planes.

10.13.2. Estructura organizacional (diseño organizacional)

Esta estructura da a conocer la división y asignación de tareas entre departamentos, equipos y cargos en el interior de la empresa, aspectos que por lo general se divulgan al personal por medio de organigramas, manuales y perfiles de cargo (Chiavenato, 2001).

Del total de los productores encuestados veintiún de ellos equivalentes al 91% no tienen una estructura organizacional definida, en tanto dos de ellos con el 9% la han establecido en su empresa.

Tabla 26. Estructura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
No	21	91
Si	2	9
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

La no definición de una estructura organizacional formal en la empresas de familia encuestadas se debe al tamaño micro de las mismas las cuales no poseen una planta de personal extensa, ya que, las operaciones de la empresa las realiza el fundador y su pequeño núcleo familiar (cónyuge e hijos); por otro lado, la inestabilidad de los trabajadores en las empresas debido a la temporalidad de las actividades propias del sector rural como la siembra y la cosecha no permiten tener una planta de personal fija

por lo tanto los productores no ven la necesidad de establecer una estructura organizacional definida.

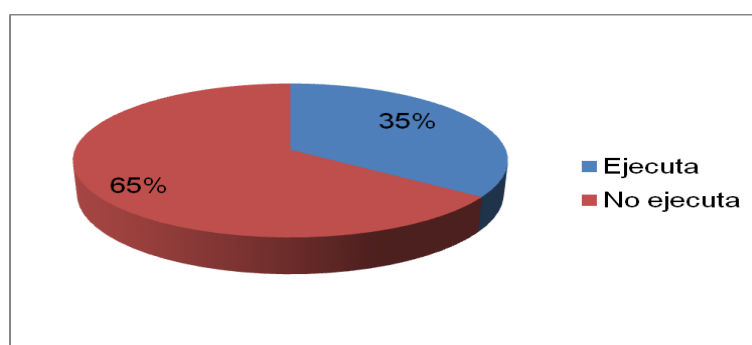
10.13.2.1. Proceso de control en las áreas: Esta parte del proceso administrativo es fundamental en las actividades de la organización, ya que permite verificar la eficacia de los resultados esperados; así mismo permite la supervisión de la ejecución de las actividades para obtener de los objetivos planteados inicialmente. (Chiavenato, 2001)

Tabla 27. Proceso de control en las áreas

Proceso de control	Ejecuta	No ejecuta	Total encuestados
Administrativo y Financiero	8	15	23
Comercial	10	13	
Operativo	18	5	

Fuente: Las Autoras.

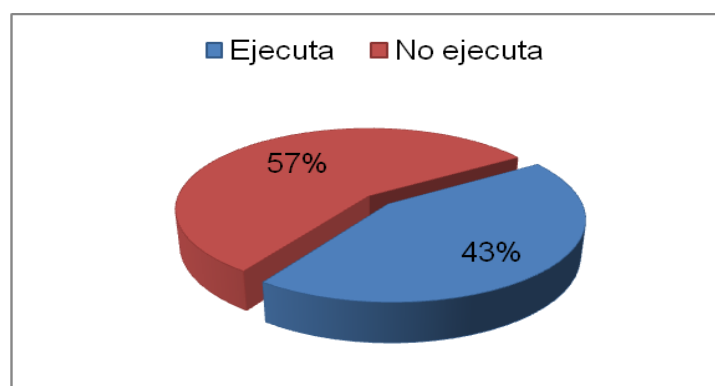
Figura 15. Porcentaje de control administrativo y financiero



Fuente: Las Autoras.

Por medio del estudio realizado a la muestra seleccionada de empresas de familia rurales del municipio se observa que el 65% equivalente a 15 de los encuestados no ejecuta procesos de control administrativo y financiero, a diferencia de 8 de ellos con un 35% los cuales implementan este tipo de control en sus empresas.

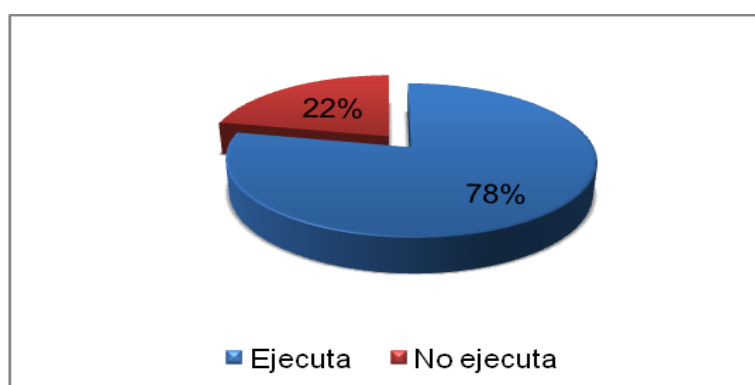
Figura 16. Porcentaje de control comercial



Fuente: Las Autoras.

Respecto al control de la parte comercial se observa que el 57% representado con 13 encuestados ejecuta este tipo de actividades de inspección a diferencia de 10 de ellos con 43% que afirman no implementar ningún tipo de control comercial.

Figura 17. Porcentaje de control operativo



Fuente: Las Autoras.

En cuanto al control del área operativa la mayoría de los encuestados con 18 productores y 78% de representación implementa acciones de control para supervisar los

procesos del área, divergiendo con el 22% equivalente a 5 encuestados no efectúa acciones que controlen las actividades operativas llevadas a cabo.

Los resultados mencionados anteriormente demuestran la falta de profesionalización de la mayoría de las organizaciones encuestadas, especialmente en el área administrativa y financiera al no establecer lineamientos formales para supervisar la gestión de la organización como indicadores, presupuestos, políticas, entre otros; ya que la mayoría de encuestados aplica métodos de control arcaicos como llevar los cálculos financieros de la organización en cuadernos, blocks o simplemente por medio de procesos de memoria.

De igual forma, la falta de profesionalización se refleja en el control del área comercial aunque con una menor brecha de diferencia entre el número de encuestados que efectúan o no actividades de control en el área, esta situación evidencia que los productores seleccionados en la muestra dan mayor importancia al control de las actividades concernientes a la venta de sus productos y la relación con los clientes que a la implementación de sistemas de control administrativo.

Por otro lado, el área operativa es la única en donde se ejecutan acciones de control, en gran medida a las actividades propias del sector rural como la siembra y la cosecha son procesos productivos en donde la supervisión y el control son la base para obtener la calidad de los productos, dentro de estas acciones se destacan la supervisión de operarios, el control de las fumigaciones, el abono de los cultivos y el control de los tiempos de siembra y cosecha.

10.13.2.2. Planta de personal: De acuerdo con Chiavenato (1983), los objetivos y metas de las organizaciones solamente pueden alcanzarse por medio del aporte organizado de trabajo, de aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico; las cuales aportan habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

Por la gran importancia que representa para la ejecución de la razón social de las organizaciones es conveniente analizar este aspecto en las empresas de familia rurales del

municipio seleccionadas en la muestra, cuyos resultados se muestran a continuación en la tabla 28:

Tabla 28. Planta de personal

Número de empleados	Total empresas	Empleados permanentes		Empleados ocasionales		Total empleados
		Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	
De 0 A 10	17	12	4	4	7	27
De 11 a 30	5	15	12	0	41	68
Más de 30	1	7	119	0	0	126
Subtotal	-	34	135	4	48	-
Total	23	169		52		221

Fuente: Las Autoras.

Diecisiete productores del total de los veintitrés seleccionados en la muestra representando a la mayoría de ellos, tienen una planta de personal que oscila entre 0 y 10 empleados representado por 27 empleados de los 221 del total de los productores encuestados; de estos 27 empleados la mayoría equivalente a 12 son familiares permanentes, evidencia de la inclinación de estas empresas por la contratación o participación de los miembros de la familia en las actividades propias de la organización, a diferencia de la contratación de empleados ocasionales donde la mayoría representada por 7 empleados son de carácter no familiar. Por medio de esta información se demuestra que en las empresas encuestadas, la relación filial que existe entre los miembros de la familia es un factor determinante para pertenecer a la planta permanente de personal de cada una de las organizaciones encuestadas.

Por otro lado 5 encuestados aseguran tener una planta de personal compuesta de 11 a 30 empleados, para efectos de la investigación se encontraron 68 empleados en este rango en total, de los cuales 15 son empleados permanentes familiares y 12 son no familiares, los trabajadores restantes equivalentes a 41 son ocasionales. Esta

información confirma el análisis realizado en el párrafo anterior, como complemento, se evidencia una diferencia más estrecha entre el número de empleados familiares y no familiares permanentes, al igual que la participación de trabajadores no familiares ocasionales, este aumento en el número de colaboradores puede deberse al manejo de mayores volúmenes de producción por parte de estas empresas con respecto a aquellas que poseen una planta de personal menor.

Con referencia a la empresa con un número de empleados mayor a 30 puede considerarse como mediana, así mismo esta organización no contrata personal ocasional solamente trabajadores permanentes en su mayoría no familiares, debido al número elevado de actividades operativas que esta ejecuta necesita mano de obra externa para llevarse a cabo, por otro lado los familiares que hacen parte de la organización apoyan en la ejecución de sus procesos desde niveles directivos de la empresa.

10.13.2.3. Capacitación al personal: Es un componente de la gestión del recurso humano en el interior de la empresa el cual es un elemento integral para el desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, de esta forma se fortalece su sentido solidario y de pertenencia; propiciando la competitividad de la organización, por medio del desarrollo de destrezas y nuevos conocimientos requeridos para el logro de los objetivos de la empresa. (Elprisma.com).

Tabla 29. Capacitación al personal

Implementa	Frecuencia	Porcentaje
No	16	69.6
Si	7	30.4
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

La información suministrada por la tabla 29 evidencia la escasa implementación de capacitación al personal en las empresas seleccionadas para la muestra con un 69.6% de participación equivalente a 16 productores encuestados; la inexistencia de estos tipos

de programas a nivel general se debe a los bajos niveles de educación superior en cuanto a la ejecución de programas de actualización y de desarrollo de destrezas para la planta de personal de empresa. A diferencia de 7 productores con un 30.4% lo cuales capacitan a su personal por medio de cursos que dicta la alcaldía municipal a cerca de técnicas de cultivo, manejo y cuidado del medio ambiente, manejo reproductivo y nutricional del ganado, entre otras temas concernientes a actividades agropecuarias o por medio de cursos que el fundador ha tomado adicionando su experiencia empírica en la realización de este tipo de actividades, transmite su conocimientos a sus colaboradores.

10.14. Gestión Operacional (Técnica Agrícola)

En este aspecto organizacional se refiere a la manera específica de ejecutar las actividades realizadas a nivel operacional orientadas a la optimización y maximización de resultados. (Chiavenato, 2001)

Para el caso de esta investigación se retoma la técnica agrícola como el proceso operativo que concierne a las actividades rurales realizadas por las empresas de familia encuestadas.

La técnica agrícola es conocida como la aplicación y fabricación de medios auxiliares técnicos en la producción agrícola y pecuaria, algunos de estos medios son comprendidos por el tratamiento del suelo y el transporte utilizado en sus procesos, a lo que se añade el arado, las fuentes de agua y los sistemas de riego. (Estrucplan.com)

10.14.1. Infraestructura

Según el Banco Interamericano de Desarrollo BID, se entiende como la infraestructura al conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios considerados necesarios para el desarrollo de fines productivos, políticos, sociales y personales.

Para efectos de la investigación se tomará como objeto de análisis el terreno utilizado por las empresas de familia rurales encuestadas para la ejecución de sus actividades agropecuarias.

Tabla 30. Dimensión y calidad del terreno

Dimensión	Calidad		
	Buena	Regular	Total
1-10 Fanegadas	14	3	17
10.1-20 Fanegadas	4	1	5
Mas de 20 Fanegadas	1	0	1
Total	19	4	23

Fuente: Las Autoras.

Según el punto de vista de los 23 encuestados la mayoría equivalente a 17 productores poseen terrenos entre 1 y 10 fanegadas de dimensión de los cuales 14 productores consideran que su terreno es de buena calidad frente a la opinion contraria de 3 de ellos; por otro lado, 5 encuestados poseen terrenos entre 10.1 y 20 fanegadas de los cuales 4 de ellos opinan que sus tierras son de buena calidad a diferencia de la consideracion de 1 productor al certificar el estado poco aceptable de la calidad de sus terrenos; por el contrario un productor con más de 20 fanegadas de propiedad asegura el buen estado de su territorio.

Por medio de estos resultados se infiere el buen estado de los terrenos de propiedad de los productores encuestados en términos de calidad, concepto a partir del cual se puede inferir la existencia, en general, de buenas condiciones climaticas del municipio para cultivar, factor que influye directamente en la calidad de los productos, la prosperidad de las empresas, la estabilidad del mercado, entre otros

La información anteriormente expuesta se complementa con los resultados a cerca de la implementación de estudios de suelos por parte de los productores los cuales se relacionarán en la tabla 31:

Tabla 31. Estudio de suelos

	Frecuencia	Porcentaje	Resultado	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	61	Apto	8	57
			Falta de nutrientes	6	43
No	9	39			
Total	23	100			

Fuente: Las Autoras.

Estos datos evidencian la importancia del mantenimiento de la calidad del terreno a través de estudios de suelos por parte de la mayoría de los productores encuestados con el 61% equivalente a 14 de ellos; el resultado de estos estudios fue apto en un 57% , el cual confirma la buena calidad de los terrenos utilizados para la producción; por otro lado, el 43% posee problemas de falta de nutrientes, en los terrenos de cultivo.

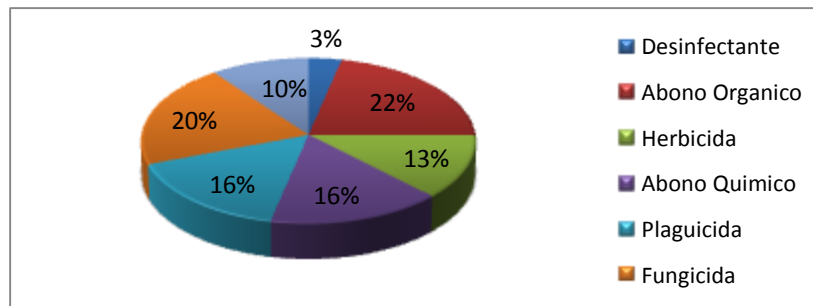
Por esa razón las acciones de control de calidad del proceso productivo influye notablemente en la calidad del terreno y por ende en la de los productos, de aquí surge la necesidad en los productores encuestados por implementar este tipo de actividades como son la selección de los productos por tamaño y calidad, la ejecución de controles fitosanitarios periódicamente, el manejo de fertilizantes los cuales se especificará los diferentes tipos que aplican los productores a sus terrenos en la tabla 32; en el caso de la producción de leche se aplican pruebas de acidez en laboratorios especializados y el uso de buenas prácticas agropecuarias, entre otras herramientas.

Tabla 32. Tipos de fertilizantes

Fertilizante	Frecuencia
Desinfectante	3
Abono Organico	19
Herbicida	11
Abono Quimico	14
Plaguicida	14
Fungicida	18
Insecticida	9

Fuente: Las Autoras.

Figura 10. Tipos de fertilizantes



Fuente: Las Autoras.

Los productores encuestados inclinan sus preferencias a utilizar abono orgánico, ya que, es el fertilizante con la mínima composición de partículas nocivas para el terreno y la salud del consumidor final; seguido por el uso de fungicidas, plaguicidas y abono químico, elementos que a pesar de los posibles daños al ambiente y a la salud del consumidor final algunas veces su uso es necesario cuando se presentan situaciones en

donde el terreno se encuentra escaso de nutrientes o existe la posibilidad de epidemias de plagas que destruyan los cultivos.

10.14.2. Sistemas y maquinaria de preparación de la tierra

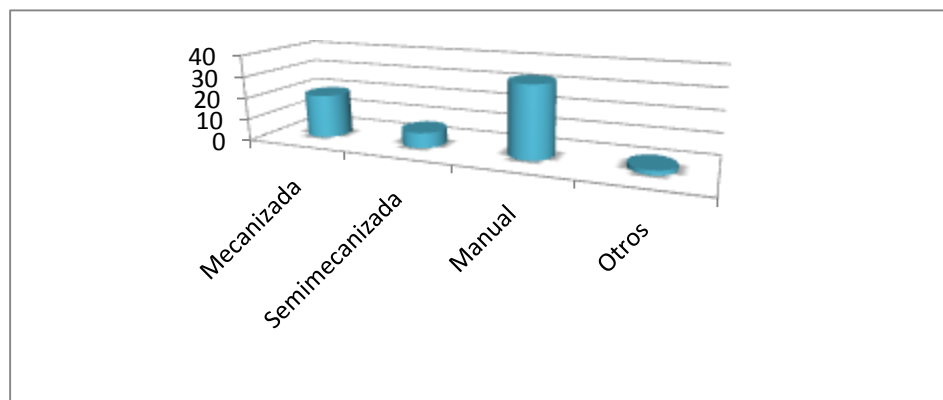
La preparación de la tierra es la acción de cultivar la tierra para el buen desarrollo de las plantas, de tal forma que se creen condiciones para la buena germinación de las semillas y el óptimo desarrollo de las raíces. Esta preparación se realiza por medio de tracción animal o tractor (mecanizada), o de enseres de mano para trabajar el suelo y prepararla para la siembra (manual). (Tripod.com)

Tabla 33. Sistemas de preparación de la tierra

Sistema	Total
Mecanizado	20
Semimecanizado	7
Manual	33
Otros	2

Fuente: Las Autoras.

Figura 11. Sistemas de preparación de la tierra



Fuente: Las Autoras.

Por medio de la información de la tabla 33 se evidencia el uso de técnicas manuales como el sistema más utilizado por los productores encuestados para preparar sus tierras, esto demuestra la poca modernización tecnológica de estas empresas al emplear herramientas artesanales como son el azadon, el rastrillo, la pala, entre otros; por otro lado el sistema mecanizado es el segundo usado para la preparación de la tierra, en el cual se utilizan diversos tipos de maquinrias, para efectos de la investigación la maquinaria más usada es el tractor y el mini tractor; por último está el sistema semimecanizado en el cual los productores utilizan maquinaria de menor industrialización y complejidad como lo son las motobombas y los sistemas de riego.

10.14.3. Origen de las fuentes de riego

Es de vital importancia tener acceso a fuentes hídricas para establecer sistemas de riego, el cual consiste en aportar agua al suelo para que los vegetales tengan el suministro que necesitan favoreciendo así su crecimiento.

Estas fuentes hídricas provienen de ríos, lagos, pozos o corrientes continuas de agua naturales, de estaciones depuradoras de aguas residuales, por procesos de desalinización del agua del mar y, en menor medida, de lagos salados, que poseen el riesgo de salinizar las tierras, estaciones depuradoras y trasvases de agua procedentes de otras cuencas. Así mismo, pueden ser obtenidas de embalses o balsas que acumulan las corrientes discontinuas de agua procedentes de la lluvia. (Agrobit.com)

Durante el trabajo de campo realizado a la muestra seleccionada, se evidenció principalmente el uso de tres fuentes de riego cuyos datos de analisis se exponen en la tabla 34:

Tabla 34. Fuentes de riego

	Frecuencia	Porcentaje
Aguas superficiales	17	74
Aguas subterráneas	3	13
Acueducto	3	13
Total	23	100

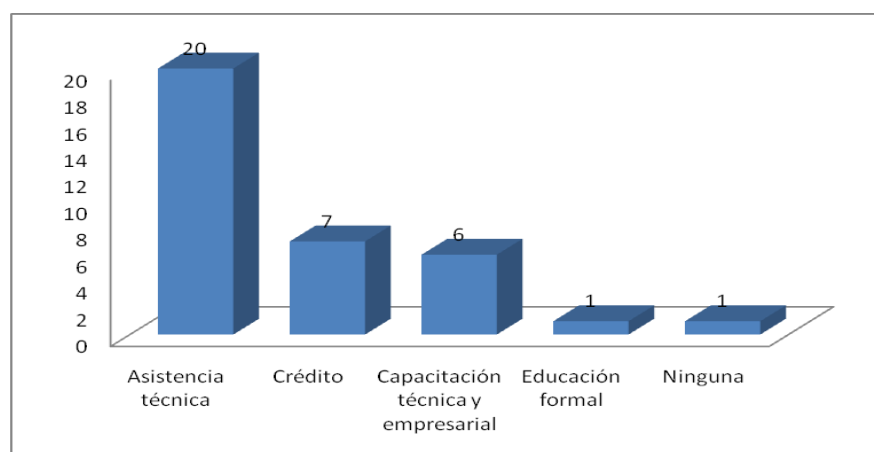
Fuente: Las Autoras.

Con un 74% equivalente a 17 encuestados se deduce que las aguas superficiales como riachuelos, arroyos y quebradas son las principales fuentes de riego que utilizan los productores encuestados para hidratar sus cultivos, seguido por las aguas subterráneas y la que provee el acueducto con un 13% representado con 3 encuestados para ambos; por medio de estos resultados se infiere que la mayoría de terrenos cultivables tienen acceso a fuentes naturales hídricas las cuales, caracterizadas por su pureza, reducen riesgos de contaminación en los cultivos y así brindar productos saludables a los consumidores.

10.14.4. Servicios de asesoría

El fin de la asesoría es orientar a la empresa acerca de los mejores medios de recursos técnicos con lo que puede contar tanto para administración de la empresa como para la técnica agrícola que se implementa en estas la cual es brindada principalmente por funcionarios de la Alcaldía Municipal quienes colaboran a los productores a seleccionar los recursos y técnicas más adecuadas para sus cultivos.

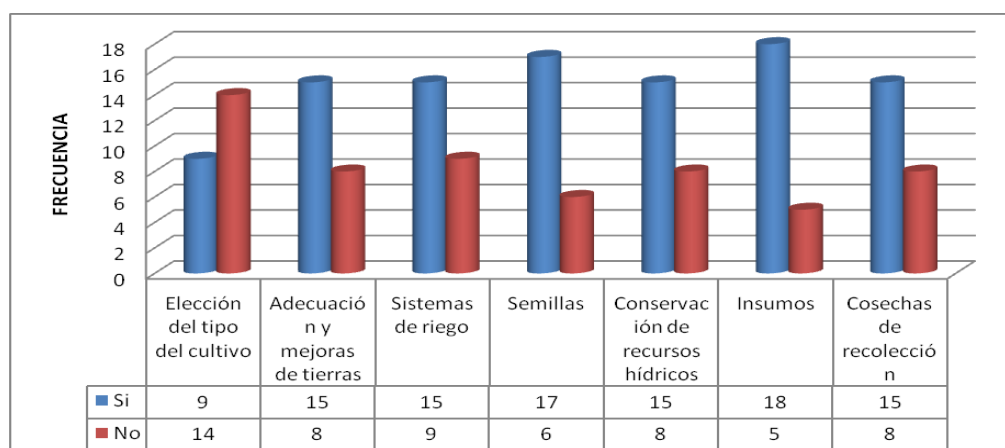
Figura 20. Servicios de asesoría



Fuente: Las Autoras.

La asistencia técnica es el servicio que más beneficia a los productores encuestados; servicios que se detallan en la figura 20 donde se observa que las empresas de familia rurales han recibido mayor asistencia en la selección de insumos y semillas, el cual es un factor determinante para conservar y mejorar el buen estado de los terrenos y la calidad de los productos, en seguida están las asistencias técnicas en cuanto a la adecuación y mejoras de tierras como son los estudios de suelos, así mismo están las asesorías sobre sistemas de riegos y conservación de recursos hídricos, las cuales son de vital importancia para optimizar los recursos hídricos y crear conciencia ecológica. Respecto la asistencia de elección del tipo de cultivo, debido a la tendencia del municipio al monocultivo, probablemente los productores no ven necesario la asesoría en este tema.

Figura 21. Asistencia técnica



Fuente: Las Autoras.

En cuanto a las asesorías restantes, la capacitación técnica empresarial es el servicio que siguen en orden de beneficio, estos resultados evidencian, la necesidad de los productores por obtener recursos extras para invertir en su negocio, así mismo, las capacitaciones técnicas en el manejo apropiado de los procesos de cultivo, la cría de ganado y la asistencia en cuanto a la gestión apropiada de la administración, son parámetros que el productor asume como fundamentales para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

10.14.5. Proveedores

Comprenden el grupo de personas o empresas que suministran, bienes y/o servicios para la fabricación o comercialización para el desarrollo de las operaciones relacionadas con el objeto social de la organización, tales como insumos, materias primas, combustible, servicios públicos, herramientas, entre otros. (Plan Único de Cuentas (P.U.C), 2008)

Tabla 35. Tipos de proveedores

	Local	Nacional	Internacional
Abono	16	2	2
Alimento para ganado	1	0	0
Desinfectantes	2	0	0
Fertilizantes	2	1	0
Semillas	9	3	9
Sistemas de riego	0	1	0
Herbicida	2	0	0
Insecticida	2	0	0
Plaguicida	6	1	0
Total	40	8	11

Fuente: Las Autoras.

A partir de la tabla 35 se observa la preferencia de las empresas de familia rurales encuestadas por proveedores locales de abono y elementos de control de plagas , debido a la facilidad de contactarlos y a la confianza y facilidades de pago que estos proveen; en cuanto al proveedor de semillas se observa la equivalencia entre los proveedores locales e internacionales, esto se debe al cultivo de fresa característico le la región cuya semilla es importada de Estados Unidos debió a la escasez de la semilla a nivel nacional y la poca calidad de la misma según opiniones de los encuestados al aplicar la encuesta.

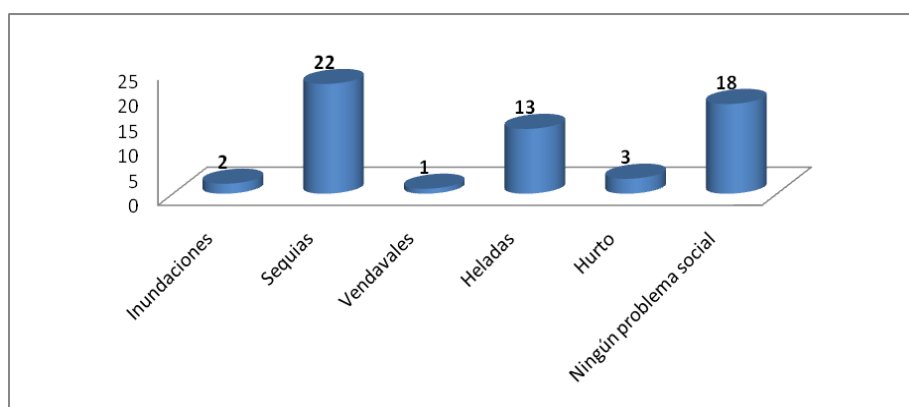
10.14.6. Factores climáticos y sociales

En las actividades productivas del sector rural es de gran importancia el buen estado del clima ya que este interviene directamente en la humedad del terreno (importante para la producción de nutrientes), la temperatura y el nivel de lluvias,

influyen claramente en la producción de una cosecha exitosa, haciendo referencia al volumen adecuado de producción y a la calidad de los alimentos.

Así mismo, el orden público influye en el desarrollo eficiente de la producción agrícola y pecuaria al ser actividades llevadas a cabo en lugares abiertos, por tal razón, es importante el establecimiento de valores culturales y los buenos principios por parte de los pobladores de la región para establecer respeto por la propiedad ajena.

Figura 22. Fenómenos climáticos y sociales



Fuente: Las Autoras.

Debido a la temporada de sequía que el municipio vivía en el momento de aplicar las encuestas, para los productores seleccionados en la muestra, este fenómeno fue el que más afectaba sus cultivos, de igual forma sucedía con las heladas al ser un fenómeno consecuente al periodo de sequía en las noches. Con respecto al orden público la mayoría de los encuestados afirman no ser afectados por ningún problema social, a diferencia de solo tres de ellos aseguran ser afectados por hurtos menores eventualmente; estos resultados demuestran la posible implementación, por parte del gobierno municipal, de medidas de seguridad apropiadas para la seguridad de sus habitantes, de igual forma, existe altas probabilidades de la adaptación de la cultura del respeto a las normas y a la propiedad de sus congéneres por parte de los sibateños.

10.15. Gestión de Mercadeo

Según (Kotler & Armstrong, 2003) el mercadeo es la administración del proceso de intercambio de bienes y/o servicios a cambio de satisfacer necesidades. Aplicado a una organización consiste en la planeación, implementación y control de métodos estratégicos diseñados para crear, mantener y fortalecer intercambios eficaces con los clientes y así alcanzar los objetivos de la empresa.

Para hacer posible este intercambio es necesario recurrir al conjunto de organizaciones que sirven como intermediarios para llevar el producto al consumidor intermedio o final, a este conjunto se le denomina canales de distribución; los cuales reducen brechas de tiempo y lugar entre los mercados, igualmente, aportan al desarrollo y difusión de comunicaciones persuasivas acerca de su oferta (Kotler & Armstrong, 2003), convirtiéndose en una herramienta de apoyo para los diferentes medios publicitarios adicionales que la empresa utiliza para dar a conocer su producto.

En este canal participan intermediarios tales como mayoristas, minoristas y acopiadores.

10.15.1. Plan de mercadeo

De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2003) en el plan de marketing se establecen las estrategias de marketing a implementar para ayudar a alcanzar los objetivos generales planteados por la organización.

Para efectos de la investigación, se obtuvieron los siguientes resultados agrupados en la tabla 36:

Tabla 36. Plan de mercadeo

¿Aplica?	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	26
No	17	74
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Por medio de la información suministrada en la tabla 36 nuevamente se hace alusión a la falta de profesionalización de las empresas de familia rurales encuestadas al 17 de ellas con una equivalencia del 74% no implementar planes de mercadeo en la organización, a diferencia de 6 empresas con una representación porcentual del 26% las cuales establecen objetivos de ventas ejecutando estrategias de mercado para su cumplimiento como la penetración de mercado, la diversificación de sus productos y la elaboración de estrategias para responder a las amenazas y oportunidades del potenciales para mejorar la competitividad en el mercado.

10.15.1. Destino de los productos:

La mayoría de las empresas de familia rurales encuestadas destina su producción a los grandes distribuidores de la capital entre ellos Abastos, seguido por 12 de ellas al comercializar sus productos en el municipio, en cuanto a la distribución a nivel nacional 2 empresarios envían su productos a la zona Caribe y al resto del país, a diferencia de 2 empresas que destinan su productos al continente Europeo, a Norte América y a Asia.

Estos resultados evidencian la preferencia de los productores encuestados por los grandes distribuidores para destinar la producción de los negocios agrícolas, esta acción les puede llevar grandes beneficios como el reconocimiento y posicionamiento en grandes mercados, pero si los productos no son de buena calidad y no poseen precios

competitivos podría generarse el riesgo de un estancamiento al disminuir la demanda de sus productos.

Tabla 37. Destino de los productos

	Frecuencia	Destino
Nivel municipal	12	Sibaté
Nivel regional	17	Bogotá
Nivel nacional	2	Caribe y resto del país
Nivel internacional	2	Europa, Estados Unidos, Japón, Holanda.

Fuente: Las Autoras.

10.15.3. Frecuencia de venta de los productos comercializados

El producto con mayor frecuencia de venta de las empresas de familia encuestadas es la fresa, corroborando los datos suministrados por la alcaldía a cerca de los principales productos del municipio entre los cuales se encuentra este fruto.

Según los resultados establecidos en la tabla 38 este producto es cosechado en forma permanente y se vende diariamente al de tal y semanalmente para mayoristas, de esta forma se infiere que la comercialización de este producto es una de las principales fuentes de ingreso de las empresas de familia rurales encuestadas.

Por otro lado, en orden de importancia se encuentran la papa y la leche con una frecuencia diaria de venta, producidos permanentemente y la venta de bovinos que según el número de cabezas de ganado que el productor posea se define la frecuencia de venta que oscila de 3 a 12 meses.

Tabla 38. Frecuencia de venta de los productos

Producto	Frecuencia de venta						Total	Permanente Ocasional	
	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual			
Fresa	4	12			2		18	X	
Clavel	1						1	X	
Leche	2		1				3	X	
Papa	2	1				1	4	X	
Porcinos			1	1			2	X	
Arveja				1	1		2		X
Carne			1				1	X	
Bovinos		1	1		1	1	4		X
Hortalizas				1	1		2		X
Maíz					1		1		X
Semovientes			1				1		X
Uchuva		1					1	X	
Mora		1					1	X	
Papa criolla				1	1		2		X
Total	9	16	5	4	7	2			

Fuente: Las Autoras.

10.15.4. Canales de distribución

Los mayoristas son el principal canal de distribución que utilizan las empresas de familia rurales seleccionadas en la muestra, información confirmada por 11 encuestados equivalente al 48% del total, los cuales distribuyen sus productos a la capital nacional por medio de la central de Abastos; estos datos dan a conocer la facilidad de los productores encuestados para comercializar sus productos, ya que, probablemente evitarían costos de almacenamiento al tener una alta rotación de inventario, así como riesgos de desperdicios de la producción por motivo de la descomposición de los frutos, tubérculos o vegetales.

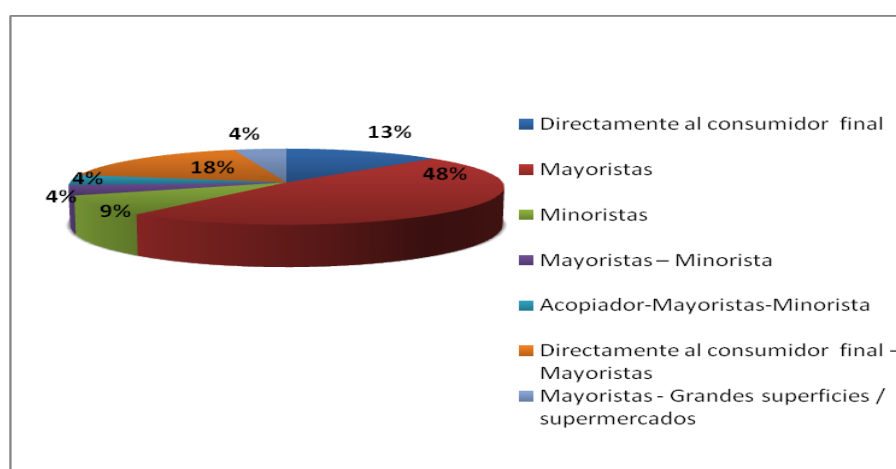
Por otro lado una pequeña proporción de encuestados además de distribuir por medio de mayoristas, venden directamente al consumidor final con una equivalencia del 17% y 13% respectivamente, estos productores destinan parte de la producción para abarcar el mercado local y en el caso de los productores de fresa, para realizar un postre típico del municipio llamado “fresas con crema”.

Tabla 39. Canales de distribución

	Frecuencia
Directamente al consumidor final	3
Mayoristas	11
Minoristas	2
Acopiador-Mayoristas-Minorista	1
Directamente al consumidor final – Mayoristas	4
Mayoristas – Minorista	1
Mayoristas - Grandes superficies / supermercados	1
Total	23

Fuente: Las Autoras.

Figura 23. Canales de distribución



Fuente: Las Autoras.

10.15.5. Medios de distribución:

Los medios de transporte son una herramienta importante en la distribución de los productos desde su lugar de origen hasta el cliente intermedio o final. Existen varios medios de transporte como son el aéreo, marítimo y terrestre; este último puede llevarse a cabo por medio de vehículos mecánicos (automotores), vehículos manuales (bicicletas, carretas) y vehículos de tracción animal.

Tabla 40. Medios de distribución

	Frecuencia	Porcentaje
Traccion mecanica	22	96
Ninguno	1	4
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Para efectos de la investigación el 96% de los productores encuestados utilizan medios de tracción mecánica como camiones o furgones, ya que, es la forma más rápida, segura y accesible en términos geográficos y monetarios de transportar sus productos al consumidor final, a diferencia del 4% representado en un encuestado quien informa no necesitar ningún medio de distribución debido a que el cliente acopia el producto directamente en la empresa. Estos resultados demuestran una infraestructura vial del municipio probablemente adecuada para tener acceso a las veredas y microempresas que en ellas se encuentran, la cual influye en la optimización de tiempos de entrega de los productos.

10.15.6. Medios publicitarios:

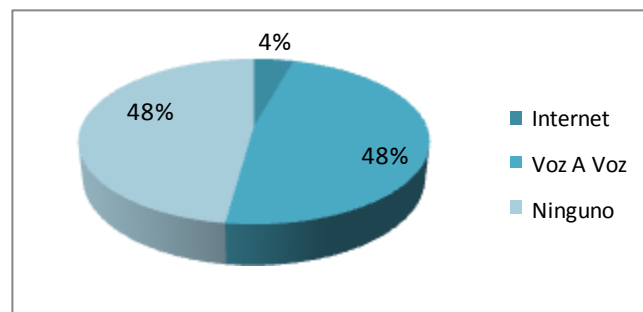
El objetivo de la publicidad es informar y persuadir al público meta para vender y dar a conocer los bienes y/o servicios a ofrecer (Kotler & Armstrong, 2003).

Tabla 41. Medios publicitarios

	Frecuencia	Porcentaje
Internet	1	4
Voz a voz	11	48
Ninguno	11	48
Total	23	100

Fuente: Las Autoras.

Figura 24. Medios publicitarios



Fuente: Las Autoras.

El 48% de las empresas encuestadas no utiliza un medio publicitario para vender sus productos, con el mismo porcentaje de equivalencia esta el voz a voz, el medio de publicidad más común el cual consiste en ofrecer los productos por medio de un megáfono u ofreciéndolos al cliente personalmente; el 4% restante pertenece a una

empresa que utiliza la Internet como medio publicitario para promover sus productos en el exterior.

Los resultados reflejan que las empresas de familia rurales encuestadas del municipio no poseen medios de publicidad masivos para dar a conocer sus productos; estos resultados confirman la falta de estrategias de marketing y de planes de mercadeo de estas empresas, así mismo reflejan el poco interés de sus directivos por dar a conocer sus productos en nuevos mercados, probablemente por conformarse el único cliente mayorista que comercializa todo su volumen de producción.

10.16. Fortalezas y Debilidades

Para la Cámara de Comercio de Bogotá (2006), las empresas familiares poseen fortalezas especiales como la rápida toma de decisiones operativas, la lealtad y el compromiso hacia la misma empresa, la flexibilidad en su manejo, la identidad empresarial frente a todos los factores externos y al cliente, el trabajo en equipo y mayores márgenes de ganancias, y la facilidad para el cambio estratégico.

Por otro lado, entre las debilidades de las empresas de familia se encuentran la influencia de la emotividad, la consideración de la empresa como un servicio familiar, la igualdad de la familia en la administración o dirección de los negocios empresariales, la flexibilidad o la falta de compromiso de algunos de sus miembros, el paternalismo, la falta de liderazgo y el liderazgo no legitimado.

Para efectos de la investigación, las empresas de familia rurales encuestadas del municipio consideran como sus principales fortalezas: la calidad de sus productos, la unión y apoyo familiar como fundamento para el éxito de la organización, la fidelidad de sus clientes, la dedicación y constancia en el desarrollo de la empresa y los conocimientos de los miembros de la organización en cuanto a técnicas apropiadas de cultivo.

En cuanto a los principales problemas que aquejan las empresas de familia rurales seleccionadas en la muestra están: la influencia directa de los fenómenos climáticos en el ciclo productivo, la administración deficiente de la organización, poca competitividad en el mercado, informalidad de la empresa y la falta del apoyo del gobierno nacional.

A partir de estos resultados se observa la importancia que los productores encuestados dan al apoyo y la participación de su familia en las actividades de la empresa, en conjunto con la constancia y la dedicación de su fundador y su núcleo familiar, fomentan la base elemental para la supervivencia y la sucesión de la organización; así mismo, se manifiesta el interés por adquirir conocimientos que mejoren el proceso de producción de la empresa y su gestión.

Igualmente, los productores encuestados afirman poseer problemas en la producción de sus cultivos debido a las influencias de los fenómenos climáticos que atañen en los últimos tiempos al país; esta problemática común evidencia la falta de estrategias de emergencia para tratar de proteger los cultivos de los fenómenos climáticos en las organizaciones encuestadas; por otro lado, la falta de profesionalización de la empresa y de educación administrativa de los miembros de la organización, tienen como consecuencia problemas de gestión en la empresa, ocasionando posiblemente pérdida de competitividad en el mercado.

11. CONCLUSIONES

Se clasificaron y se caracterizaron 25 empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca desde el punto de vista administrativo, operativo, financiero, comercial, legal y económico cuya información fue analizada arrojando los siguientes datos:

El 96% de las empresas encuestadas desea suceder la empresa a la siguiente generación.

El 37% de los integrantes del núcleo familiar participan en el área comercial de la empresa; en tanto el 32% y 33% participan en el área administrativa y operativa respectivamente.

El 87% de los encuestados afirman que el 100% del capital social de su empresa pertenece a solo un grupo familiar.

El 26% de la muestra estudiada inicio su empresa con capital propio del fundador.

A partir de la clasificación de las empresas encuestadas, 23 de ellas afirman tener miembros de su núcleo familiar apoyando en la dirección y gestión en una o varias áreas de la empresa, en especial la significativa participación del conyugue del fundador en área comercial. Por otro lado, estos resultados evidencian la mezcla de sentimentalismos por parte del fundador con los criterios de selección de la planta de personal de la empresa con respecto a los colaboradores permanentes, ya que, este tipo de empleados tienen mayor influencia en los procesos de la empresa.

El 83% de los encuestados afirmaron que sus organizaciones fueron fundadas por personas del género masculino.

El 65% de los encuestados informan que el fundador de la empresa, en el momento de toma decisiones, consulta con otras personas ya sean familiares o particulares y las delega eventualmente.

Los fundadores de 19 empresas del total seleccionado para el estudio tienen un campo de acción en las tres áreas de la empresa más representativas (comercial, operativa y administrativa).

El 40% de los fundadores de las empresas encuestadas tienen un nivel educativo de básica primaria; evidenciando conocimientos insuficientes por parte de estos en cuanto a direccionamiento estratégico, recurriendo a procedimientos de gestión basados en el empirismo, por tal razón es necesario hacer uso de asesorías administrativas por parte de estas organizaciones.

El 57% de los productores encuestados ejercen actividades mercantiles en la informalidad, el 26% son sociedades de hecho y unipersonales.

El 65% de las empresas de familia rurales encuestadas del municipio pertenecen al sector agrario.

El 74% de los encuestados informa que su actividad económica se enfoca en la producción especializada de frutas, nueces, plantas bebestibles y especias.

El 96% de la muestra estudiada son microempresas ya que poseen activos totales con un valor inferior a \$230.750.000.

El 65% de las empresas de familia rurales encuestadas obtiene ventas mensuales promedio por debajo de \$ 10.000.000.

El 52% de los encuestados generan en promedio gastos mensuales entre \$2.000.001 a \$ 10.000.000.

Las utilidades anuales promedio del 96% de los encuestados oscilan entre \$ 0 y \$50.000.000.

El 70% de los productores encuestados asumieron deudas por un valor inferior a \$ 30.000.000.

El 39% de los encuestados afirma hacer uso de servicios de financiación de entidades financieras.

El 87% de las empresas de familia rurales encuestadas del municipio no implementan planeación estratégica ni planes de acción; debido a la fuerte influencia de las acciones de fundador en cuanto a la ejecución de la dirección y control de la empresa.

El 91% de los productores encuestados no ha establecido la estructura organizacional de su empresa, ya que no posee una planta de personal extensa.

El 35% de los empresarios encuestados ejecuta control administrativo y financiero, en tanto el 57% ejerce control comercial y el 22% control operativo.

El 70% de la muestra estudiada no ofrece capacitación a su personal a cargo.

El 61% de los encuestados realiza estudio de suelos, dentro del cual el 57% de estos califican como aptos para el cultivo.

El 33% de los productores encuestados preparan la tierra con métodos manuales.

El 20% de los microempresarios encuestados se beneficia de la asistencia técnica brindada por la Alcaldía Municipal, dentro de los cuales el 17% recibe asesoría sobre semillas a cultivar.

Los proveedores locales tienen mayor preferencia por parte de 16 del total de los productores encuestados.

El 74% de las empresas rurales encuestadas no aplica planes de mercadeo, lo cual podría ocasionarles pérdida de competitividad en el mercado y estancamiento al limitarse a un solo nicho de mercado y excesos o escasez de producción al no ejecutar un presupuesto de ventas con base un estudio de mercado.

El canal de distribución utilizado por el 48% de los encuestados es la venta por medio de mayoristas, de los cuales el 96% de ellos utiliza vehículos de tracción mecánica como medio de distribución.

El 48% de los encuestados utilizan como medio publicitario el voz a voz, evidenciando el escaso aprovechamiento por parte de los empresarios de los medios publicitarios existentes, ignorando las ventajas de esta herramienta para ampliar su mercado y aumentar sus ventas.

Indiferentemente del tamaño de la empresa las empresas de familia rurales del municipio los miembros del grupo familiar tienen a ocupar cargos directivos y de control de esta forma este tipo de empresas también se ajustan a una de las características principales de las empresas de familia a cerca del control de los procesos directivos de la organización por parte del núcleo familiar.

En municipios tan pequeños como Sibaté se pueden encontrar empresas con altos niveles de desarrollo organizacional y comercial, las cuales manejan mercados internacionales con liderazgo en el sector donde desarrollan sus actividades mercantiles.

Las empresas de familia rurales al tener un solo cliente puede correr el riesgo de perder súbitamente los ingresos en el caso en que este disuelva el trato con el productor y no haya otros clientes de reserva para solventar este tipo de situaciones.

12. RECOMENDACIONES

A través del proceso del trabajo se evidenció la necesidad de investigar profundamente a cerca de la gestión de empresas de familia del sector rural, por tal razón es importante que centros de investigación como es el Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Agroalimentario (CIINDA) den continuidad a los estudios realizados en este campo para fomentar el desarrollo y la productividad del sector.

Durante el transcurso del trabajo de campo se observó la importancia de establecer un convenio entre la Alcaldía del municipio de Sibaté y el CIINDA, de tal forma que se fortalezca el vínculo entablado por las investigadoras con la alcaldía y así en los próximos estudios en el municipio se facilite el trabajo de campo en mayor medida para los investigadores involucrados en el mismo.

De igual forma se destaca la necesidad de apoyo y asesoría sobre gestión empresarial de las empresas de familia rurales del municipio, por tal motivo se recomienda realizar futuras investigaciones enfocadas a suplir estas necesidades y contribuir a la supervivencia y continuidad de este tipo de empresas.

Igualmente, es importante establecer estudios orientados a impulsar el desarrollo de industrias procesadoras de frutas para dar mayor valor agregado a los productos del municipio de tal forma que estas empresas adquieran competitividad en el mercado y la calidad de vida de los productores asociados aumente junto con los aportes del sector rural a la economía nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agrobit.com. (s.f.). *Agrobit.com*. Recuperado el 20 de Marzo de 2010, disponible en:
www.agrobit.com

Alcaldía de Sibaté. *Generalidades del municipio*. Recuperado el 6 de marzo de 2010
disponible en: <http://www.sibate-cundinamarca.gov.co>

Alcaldía de Sibaté. *Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011*. Recuperado el 6 de marzo
de 2010 disponible en: <http://www.sibate-cundinamarca.gov.co>

Amat, J. & Salcedo, J. (2001). *Las nuevas generaciones de la empresa familiar*. Aula de
la Cultura. Recuperado en diciembre 20, 2009, disponible en:
<http://servicios.elcorreo.com/auladecultura/salcedo1.html>

Arias Vargas, F. J. (2009). *La Nota.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2009, de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>

Artunduaga Arias, O. G. (2008 de Marzo de 2008). *SIBATE "vida en comunidad urbana
y rural"*. Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de <http://sibate-vida-en-comunidad.blogspot.com/2008/03/sibate-vida-en-comunidad-urbana-y-rural.html>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *¿Qué es infraestructura?*. En: Cámara de la
Infraestructura. Recuperado en mayo 10, 2010, disponible en:
<http://www.infraestructura.org.co/noticiasprincipales.php?np id=189>

Barrientos, J y Castrillón, G. (2007); Generación de empleo en el sector agropecuario
colombiano. *Agronomía Colombiana*; 25,385-386.

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración y
economía*. Bogotá: Pearson Colombia.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Gestión Efectiva de las Empresas de Familia*.
Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Registro Mercantil*. En Bogotá:
Caracterización económica y empresarial de la provincia de Soacha. Cámara de
Comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). *Camara de Comercio de Cali*. Recuperado el 18 de
Abril de 2010, disponible en: <http://www.ccc.org.co/empresa003a.html>
- Cámara de Comercio de Cauca. *Inscripción sociedades de hecho*. Recuperado en abril
18, 2010, disponible en: [http://www.cccauca.org.co/docregistro/INST-15-
Inscripcion_Sociedades_Hecho.pdf](http://www.cccauca.org.co/docregistro/INST-15-Inscripcion_Sociedades_Hecho.pdf).
- Campo Hermoso, B. (s.f.). *Campo Hermoso*. Recuperado el Noviembre de 2009, de
[http://www.campohermoso-boyaca.gov.co/apc-aa
files/35323833386465346463353338393664/02_plan_desarrollo_empresarial.pdf](http://www.campohermoso-boyaca.gov.co/apc-aa/files/35323833386465346463353338393664/02_plan_desarrollo_empresarial.pdf)
f
- Casillas, J, Díaz, C. & Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. México:
Thomson.
- Cauca, C. d. (s.f.). *Camara de Comercio del Cauca*. Recuperado el 20 de 03 de 2010, de
[http://www.cccauca.org.co/docregistro/INST-15-
Inscripcion_Sociedades_Hecho.pdf](http://www.cccauca.org.co/docregistro/INST-15-Inscripcion_Sociedades_Hecho.pdf)
- Chayanov, A. (1974). *La organización de la unidad económica campesina*. Buenos
Aires: Nueva Visión.
- Chiavenato, I. (1983). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría de la administración*. México:
MacGraw-Hill (Quinta ed.).
- Chueca, A. (14 de Diciembre de 2004). *Diario la República*. Recuperado el 25 de
Octubre de 2009, de

http://www.larepublica.com.co/noticia.php?id_notiweb=25261&id_subseccion=1&template=noticia&fecha=2004-12-14_11:59pm

Código de Comercio. (2007). Bogotá D.C.: Momo Ediciones.

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). (2006).

Entidades sin ánimo de lucro y sus obligaciones tributarias. Conceptos, Doctrina y Jurisprudencia. 980. Bogotá D.C. Recuperado en mayo 10, 2010. disponible en:

<http://www.camarapereira.org.co/es/dominios/ccp/upload/contents/File/entidades%20sin%20animio%20de%20lucro%20y%20sus%20obligaciones%20tributarias.pdf>.

Congreso de Colombia.(2004). *Ley 905 de 2004*. Recuperado en mayo 10, 2010 disponible en: http://www.sena.edu.co/NR/...FABE.../Ley905_2004_MIPYMES.pdf

Coral, D. & Gudiño, E. (1998). *Contabilidad Universitaria*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR). (s.f.). *car.gov.co*.

Recuperado el 25 de Septiembre de 2009, de http://www.car.gov.co/paginas.aspx?cat_id=132&pub_id=203&pag=10

DANE. (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado en marzo 29,2010 disponible en http://www.dane.gov.co.../CENSO_2005.pdf

Danies, R. *Sociedades de familia en Colombia, d. s. (s.f.)*. Superintendecnia de Sociedades. 2005. Recuperado en mayo 12,2009 disponible en: www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE-FLIA1.html

Departamento Nacional de Planeación,. (s.f.). *Departamento Nacinal de Planeación*.

Recuperado en marzo 20, 2010 disponible en: http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDRS_Publicaciones_Estudios/ManualUAF.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2000). *Antecedentes*. Manual Metodológico para la determinación de la Unidad Agrícola Familiar Promedio Municipal.

Departamento Nacional de Planeación. (2000). *Biblioteca Luis Ángel Arango*.

Recuperado el 18 de Abril de 2010, de ¿Cuáles son los sectores de la economía?
Lista de gremios empresariales colombianos, de cobertura nacional, según sector económico:

<http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado en abril 18, 2010, disponible en:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2_c_c1.htm

Elprisma.com. (s.f.). *El Prisma*. Recuperado en marzo 30, 2010, disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitacionrecursoshumanos/default.asp

Estrucplan.com. (s.f.). *Estrucplan.com*. Recuperado el 4 de Marzo de 2010, de

<http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/Entrega.asp?identrega=382>

Federación Agraria Nacional (FANAL). (2005). *Manual de economía campesina*.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social.

Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO). Recuperado en marzo 4, 2010.

Gobernación de Puerto Rico. (s.f.). Recuperado el Abril de 2010, de

http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/default.htm

Gómez B., G. (31 de Octubre de 2006). *Revista Dinero*. Recuperado el 14 de Abril de

2010, de http://www.dinero.com/empresas-familiares/tipologias-empresas-familiares_28903.aspx

- Gómez Betancourt, G. (7 de Julio de 2007). *Revista Dinero*. Recuperado el 18 de Abril de 2010, de http://www.dinero.com/empresas-familiares/tipos-fundadores-empresas-familiares_37338.aspx
- Gudiño, L & Coral, L. (1996). *Contabilidad 2000*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw-Hill.
<http://www.fenalcoatlantico.com.co/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=98>
- Infoagro. (2004-2005). *Agroindustrias Rurales Dinamizadoras del Desarrollo Territorial*. Recuperado el 25 de Abril de 2010, de www.infoagro.net/prodar/propuestafase.cfm
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Machado, A. (1993). *Democracia con campesinos o campesinos sin democracia*.
- Machado, A. (1995). *Censo de minifundio en colombia*.
- Machado, A. (1998). *La cuestión agraria en Colombia a finales del milenio*. Bogotá D.C.: El Ancora.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.).
- Nacional, Fondo Agrario. *Manual de Economía Campesina*.
- Nexia, F. (s.f.). *La empresa familiar*. Recuperado el 6 de Junio de 2009, de www.laempresafamiliar.com
- Ocampo, J., & Perry, S. (s.f.). *El giro de la politica agropecuaria capitulo 3*. Recuperado en abril 3,2009 disponible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/elgiro/cap3.htm>

Pérez Correa, E., & Pérez Martínez, M. (2002). *El Sector Rural en Colombia y su Crisis Actual* (Núm. 48). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Plan Único de Cuentas (P.U.C). (2008). Bogotá D.C.: Cupido.

Roldan, D. (1993). *La racionalidad económica campesina y el mercado de los años 90*. Cali.

Scanlan, B. k. (1978). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México: Limusa.

Scanlan, B. K. (s.f.). Proceso Administrativo.

Serna Gómez, H., & Suárez Ortiz, E. (2005). *La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogota: Temis S.A.

Shejtman, A. (1982). *Economía campesina y agricultura empresarial*.

Sibaté, M. d. (s.f.). *Municipio de Sibaté*. Recuperado el 2009, de <http://sibate-cundinamarca.gov.co/presentacion.shtml?apc=I---&s=i>

SitioEspaña.com. (s.f.). *Sitio España.com*. Recuperado el 4 de Abril de 2010, de <http://www.sitiosespana.com/diccionarios/ECONOMIA/f.htm>

Tripod.com. (s.f.). *Tripod.com*. Recuperado el 20 de Marzo de 2010, de <http://maquinariagricola.tripod.com/ORDINARIOS.HTML>

V. ANEXO


Universidad de la Salle - Caracterización Empresas de familia rurales - Encuesta a Empresas

Estamos realizando una investigación, cuyo propósito es caracterizar las empresas familiares rurales para identificar sus perfiles estratégicos. La información es de tipo confidencial, la cual solo será utilizada en datos agregados. En caso de publicación de información específica de una empresa se hará con la autorización del representante legal. Le agradecemos de antemano su colaboración.

I INFORMACION DE LA PERSONA ENCUESTADA

1. Nombre del encuestado	2. Actividad principal del encuestado
3. Tiempo de vinculación en la empresa	4. Número de teléfono móvil o fijo

II INFORMACION SOBRE EL FUNDADOR

5. Género:	Masculino	1	Femenino	2
6. Edad:		7. Nivel académico:		
a) Menor de 20 años	1	Primaria	1	2
b) Mayor de 20 y menor de 30 años	2	Secundaria	1	2
c) Mayor de 30 y menor de 40 años	3	Técnico o tecnólogo	graduado 1	no graduado 2
d) Mayor de 40 y menor de 50 años	4	Profesional	graduado 1	no graduado 2
e) Mayor de 50 años	5	Postgrado	graduado 1	no graduado 2
		Otro	¿Cuál? 1	

III DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

8. Nombre del propietario o razón social de la unidad productiva	9. NIT o cédula de ciudadanía
10. Ubicación : Urbana (cabecera municipal)	11. Rural
11. Municipio	12. Corregimiento
14. Dirección	13. Vereda
15. Correo electrónico	16. Teléfono móvil o fijo
18. Fecha de inicio de actividades:	17. Fax
Año	Mes
19. ¿Cómo está constituida legalmente la empresa?:	
Sociedad comercial:	
• Comanditaria	1
• De responsabilidad limitada	1.1
• Anónima	1.2
• De comercialización internacional	1.3
• SAS: Sociedad anónima simplificada	1.4
	1.5
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	¿Cuál? ASOCIACION SIN ANIMO DE LUCRO

20. Sector al que pertenece la empresa (*múltiple respuesta*)

Agrario	<input type="text"/>	Pecuario	<input type="text"/>
Agroindustria	<input type="text"/>	Comercio Rural	<input type="text"/>
Otro	<input type="text"/>	¿Cuál?	<input type="text"/>

21. Mencione en orden de importancia las tres principales actividades económicas:

PRODUCTOR:	COMERCIALIZADOR:	EXPORTADOR	Código CIIU de la actividad principal
------------	------------------	------------	---------------------------------------

22. Número de Empleados y trabajadores, incluido el gerente o administrador:

Total permanentes:

Total ocasionales:

Total último año (2009):

Familiar:

No familiar:

Familiar:

No familiar:

IV INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA - FINANZAS

23. El tamaño de la empresa es: (Marque con una X el espacio que corresponda, según el valor de los activos totales en el año 2009)

a) Inferior a \$230.750.000	<input type="text"/>	b) Entre \$230.750.001 y \$1.000.000.000	<input type="text"/>
c) Entre \$1.000.000.001 y 2.307.500.000	<input type="text"/>	d) Entre \$2.307.500.001 y \$ 7.500.000.000	<input type="text"/>
e) Entre \$ 7.500.000.001 y \$13.845.000.000	<input type="text"/>	f) Más de \$13.845.000.001	<input type="text"/>

24. Los gastos mensuales promedio de la empresa son: (Marque con una X el espacio que corresponda para el año 2009)

a) Hasta \$ 2.000.000	<input type="text"/>	b) De \$ 2.000.001 a \$ 10.000.000	<input type="text"/>
c) De \$ 10.000.001 a \$ 30.000.000	<input type="text"/>	d) Más de \$ 30.000.001	<input type="text"/>
e) Información no disponible	<input type="text"/>		

25. Las ventas mensuales promedio de la empresa son: (Marque con una X el espacio que corresponda para el año 2009)

a) Menor a \$ 10.000.000	<input type="text"/>	b) Entre \$ 10.000.001 y \$ 40.000.000	<input type="text"/>
c) Entre \$ 40.000.001 y \$ 100.000.000	<input type="text"/>	d) Entre \$ 100.000.001 y \$ 500.000.000	<input type="text"/>
e) Superior a \$ 500.000.001	<input type="text"/>		

26. Las utilidades anuales estimadas de la empresa son: (Marque con una X el espacio que corresponda para el año 2009)

a) Inferior a 0	<input type="text"/>	b) Entre \$ 0 y \$ 50.000.000	<input type="text"/>
c) Entre \$ 50.000.001 y \$ 300.000.000	<input type="text"/>	d) Entre \$ 300.000.001 y \$ 700.000.000	<input type="text"/>
d) Superior a \$ 700.000.001	<input type="text"/>		

27. ¿Cuál era el valor de sus deudas en diciembre de 2009?

a) Inferior a \$30.000.000	<input type="text"/>
b) Entre \$30.000.001 y \$100.000.000	<input type="text"/>
c) Entre \$100.000.001 y \$ 500.000.000	<input type="text"/>
d) Entre \$500.000.001 y 1.500.000.000	<input type="text"/>
e) Entre \$1.500.000.001 y 5.000.000.000	<input type="text"/>
f) Más de \$ 5.000.000.001	<input type="text"/>
g) Ninguna	<input type="text"/>

28. Las deudas que usted tiene son con:

Entidades financieras	<input type="text"/>
Familiares	<input type="text"/>
Particulares	<input type="text"/>
No tiene deudas	<input type="text"/>

29. Los recursos de capital con los cuales fue creada la empresa son: (*múltiple respuesta*)

Propios	<input type="text"/>	Entidades financieras privadas	<input type="text"/>
Familiares	<input type="text"/>	ONG	<input type="text"/>
Entidades financieras públicas	<input type="text"/>	Otras	<input type="text"/>

¿cuáles?

30. ¿El 50% o más del capital social de la empresa, pertenece a un grupo familiar o a una persona natural?

SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

31. ¿Su proyección para la empresa es que pase a la siguiente generación? (sucesión o herencia)

SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>	No sabe	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------	---------	----------------------

32. ¿Los miembros de la familia participan en la dirección de la empresa?

SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>	Posiblemente a futuro	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------	-----------------------	----------------------

33. ¿Cómo está distribuido el 100% del capital social de la empresa?

Familia 1	<input type="text"/>	%	Familia 2	<input type="text"/>	%	Familia 3	<input type="text"/>	%	No familiares	<input type="text"/>	%	Total capital	<input type="text"/>	100%
-----------	----------------------	---	-----------	----------------------	---	-----------	----------------------	---	---------------	----------------------	---	---------------	----------------------	------

V ADMINISTRACIÓN

34. ¿La empresa aplica conceptos de planeación estratégica? (misión, visión, principios y valores, objetivos, entre otros)		SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
35. ¿La empresa cuenta con un plan de acción?		SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
36. Si lo tiene, ¿A cuántos años?		<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	
37. ¿Su empresa cuenta con una estructura organizacional (organigrama) definida?		SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
38. Señale con una X el nivel de educación de los empleados o trabajadores: (múltiple respuesta)			
Gerente:	Postgrado <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>	Técnico o tecnológico <input type="checkbox"/>
	Secundaria <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	
Administrativo:	Postgrado <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>	Técnico o tecnológico <input type="checkbox"/>
	Secundaria <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	
Comercial:	Postgrado <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>	Técnico o tecnológico <input type="checkbox"/>
	Secundaria <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	
Operativo:	Postgrado <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>	Técnico o tecnológico <input type="checkbox"/>
	Secundaria <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	
39. ¿En qué área (s) está el fundador (es) de la empresa? (múltiple respuesta)			
Áreas Fundador (es)	Administrativos	Comerciales	Operativos
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. ¿Cuántos familiares están vinculados actualmente en la empresa y en qué área de trabajo tienen mayor dedicación?, (según el parentesco con el fundador):			
parentesco áreas	Padres	Cónyuge	Abuelos
Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. En la toma de decisiones importantes de la empresa, el gerente:			
1. Consulta con otras personas de la familia, directivos o socios de la empresa	SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
2. Delega la decisión o espera las propuestas de otras personas de la familia o la empresa	SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
3. No consulta a nadie	SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
42. Existe en su empresa un proceso de control en las áreas:			
1. Administrativa y financiera	SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
2. Comercial	SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
3. Operacional	SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
43. Nombre las acciones más importantes que adelanta para controlar las actividades de la empresa			
<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div>			
44. ¿La empresa brinda oportunidades de capacitación o formación a sus empleados?			
SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>		NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
45. Si la respuesta anterior fue SI, ¿en qué temas?			
<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 1.2em; margin-bottom: 2px;"></div>			

VI TÉCNICA AGRÍCOLA

Insumo A: _____	Local	1	Nacional	2	Internacional	3
Insumo B: _____	Local	1	Nacional	2	Internacional	3
Insumo C: _____	Local	1	Nacional	2	Internacional	3

59. De la maquinaria y equipo empleada, ¿cuáles es? :	A. La más Nueva	_____
	B. Las más Vieja	_____

60. ¿Por cuál de los siguientes fenómenos han sido afectado sus cultivos? A. Inundaciones <input type="checkbox"/> B. Sequías <input type="checkbox"/> C. Vendavales <input type="checkbox"/> D. Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	61. ¿Ha sido afectado sus cultivos por algún fenómeno social?: Si <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____ No <input type="checkbox"/>
---	---

VII MERCADO

62. ¿Existe un plan de mercadeo en la empresa?	Si	1	No	2
--	----	---	----	---

63. Si la respuesta anterior es sí, Señale con una X Cuáles son las principales acciones que lleva a cabo para posicionarse en el mercado (estrategia de mercadeo)?		
A. Atrae nuevos clientes por medio de descuentos, brindando facilidades de transporte, entre otros beneficios adicionales al producto. (<i>Penetración de mercado</i>)	<input type="checkbox"/>	
B. Ofrece una variedad de productos a diferentes mercados. (<i>Diversificación</i>)	<input type="checkbox"/>	
C. Su empresa es líder en ventas en el sector en comparación con sus competidores, (<i>Liderazgo del mercado</i>)	<input type="checkbox"/>	
D. Otra, ¿Cuál? _____		

64. Señale con una X el tipo de mercado al cual van dirigidos sus productos: (múltiple respuesta)		
A. Nivel Municipal	<input type="checkbox"/>	B. Nivel Regional (Municipios cercanos) <input type="checkbox"/> ¿En dónde? _____
C. Nivel Nacional	<input type="checkbox"/>	D. Nivel Internacional <input type="checkbox"/> ¿En dónde? _____

65. Si se dirige al mercado internacional: A. País(es) donde exporta: _____ B. Productos _____	66. Si su mercado es nacional: ¿Tiene planes de exportar a futuro? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
--	---

67. En orden de importancia marque con una X ¿Cuál es la frecuencia de venta de los tres principales productos (agropecuario o agroindustrial) que comercializa y el sector al cual pertenecen?									
PRODUCTO	FRECUENCIA						SECTOR		
	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Agrícola	Pecuario	Agroindustrial
1.									
2.									
3.									

68. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa? (<i>ordene en orden de importancia según el volumen de ventas</i>)					
PRODUCTO	Permanente	Ocasional	PRODUCTO	Permanente	Ocasional
1. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

69. ¿Cuáles de los siguientes canales de distribución utiliza la empresa para comercializar sus productos? (<i>Múltiple respuesta</i>) a) Directamente al consumidor final. <input type="checkbox"/> b) Acopiador <input type="checkbox"/> c) Mayoristas <input type="checkbox"/> d) Minoristas <input type="checkbox"/> e) Grandes superficies / supermercados <input type="checkbox"/> f) Otros, ¿cuáles? <input type="checkbox"/>	70. ¿Qué medio de transporte utiliza para llevar su producto a su destino final? a) Vehículos de Tracción Animal <input type="checkbox"/> b) Vehículos de Tracción Mecánica <input type="checkbox"/> c) Vehículos de Tracción Manual <input type="checkbox"/> d) No utiliza <input type="checkbox"/>
--	--

71. ¿Cuál de los siguientes empaques utiliza para comercializar su producto? (<i>Múltiple respuesta</i>) a) Costal (Bulto) <input type="checkbox"/>	72. Señale con una X el medio publicitario que utilizan en la empresa: (<i>múltiple respuesta</i>) a) Televisión <input type="checkbox"/> f) Otro <input type="checkbox"/>
--	---

b) Canastilla Plástica	<input type="text"/>	b) Periódico	<input type="text"/>	¿Cuál? _____
c) Guacal	<input type="text"/>	c) Revistas	<input type="text"/>	
d) Bolsas	<input type="text"/>	d) Internet	<input type="text"/>	
e) Otro	<input type="text"/>	e) Ninguno	<input type="text"/>	
73. ¿Cuáles son las tres principales fortalezas de su empresa? (<i>financiera, técnica, de mercado, administrativas u otros</i>)				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
74. ¿Cuáles son los tres principales problemas de su empresa? (<i>financieros, técnicos, de mercado, administrativos u otras</i>)				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
Observaciones generales y apreciaciones finales:				

Nombre de la persona que entrevista		Fecha de realización de la entrevista		
Visto bueno de los investigadores		_____		
