Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

1-1-2016

Comparativo de los resultados de la gestión administrativa de las empresas de familia de El Rosal; antes, en, y después de la crisis

Carolina Méndez Londoño
Universidad de La Salle, Bogotá

Andrea del Pilar Parra
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Méndez Londoño, C., & Parra, A. d. (2016). Comparativo de los resultados de la gestión administrativa de las empresas de familia de El Rosal; antes, en, y después de la crisis. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/923

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

COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE EL ROSAL; ANTES, EN, Y DESPUÉS DE LA CRISIS

Informe de pasantía en investigación para optar el título de Administrador de Empresas

CAROLINA MÉNDEZ LONDOÑO
ANDREA DEL PILAR PARRA

Directora: Clemencia Navarrete Jiménez
Bogotá, Colombia 2016

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE EL ROSAL; ANTES, EN, Y DESPUÉS DE LA CRISIS

Informe de pasantía en investigación para optar el título de Administrador de Empresas

CAROLINA MÉNDEZ LONDOÑO
ANDREA DEL PILAR PARRA

Directora: Clemencia Navarrete Jiménez
Bogotá, Colombia 2016

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Presidente del Jurado

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por haberlos permitido culminar nuestros estudios como profesionales y ser nuestra base y soporte en este camino.

A nuestras familias por su apoyo y acompañamiento en el transitar de nuestros logros.

Y por supuesto, a nuestros profesores Lasallistas que tuvieron siempre la disposición para ayudarnos, compartirnos sus conocimientos y guiarnos en nuestro proceso de aprendizaje; los apreciamos y les debemos gran parte de este logro.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad de La Salle, a todo su equipo administrativo y a los profesores que participaron de esta investigación. Agradecemos a la profesora Clemencia Navarrete por ser nuestra guía en este trabajo y compartirnos de sus conocimientos y experiencia; de la misma manera, agradecemos al profesor José Gregorio Medina por su contribución al desarrollo de esta investigación.

Agradecemos a las empresas de familia del Municipio de El Rosal que amablemente nos suministraron la información requerida para llevar adelante este trabajo.

Contenido

RESUMEN 13

ABSTRACT 14

INTRODUCCIÓN 15

1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN 17

1.1. OBJETIVOS 17

1.1.1. Objetivo general 17

1.1.2. Objetivos específicos 17

1.2. Línea de investigación 17

1.3. Planteamiento del problema 17

1.3.1. Formulación del problema 20

1.4. JUSTIFICACIÓN 20

1.5. ESTADO DEL ARTE 21

1.6. METODOLOGÍA 24

1.6.1 Tipo y método de investigación 26

1.6.2. Fuentes 27

1.6.3 Población 28

1.6.4. Muestra 30

2. MARCO TEÓRICO 31

2.1. Gestión Administrativa 31

2.1.1 Empresa 33

2.1.2. Micro, Pequeña y mediana empresa 34

2.1.3. Empresa de Familia 35

2.1.4 Empresa de Familia Rural 37

2.1.5 UAF (Unidad Agrícola Familiar) 38

2.2. RENTABILIDAD VS RIESGO - PLANEACION.....39

2.2.1. Problemas relevantes en las empresas de familia 39

2.2.2. Cómo superan la crisis las empresas de familia 39

2.2.3. Proceso de planeación ante un riesgo financiero en el momento de crisis 42

2.2.4. Soluciones de riesgo Estratégicas 43

3. MUNICIPIO EL ROSAL 46

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 50

4.1. CARACTERIZACIÓN 50

4.2. TAMAÑO.....53

4.3. CRISIS.....53

4.3.1. PLANEACION Vs RENTABILIDAD & RIESGO 54

CONCLUSIÓN 77

RECOMENDACIONES 78

BIBLIOGRAFIA.....81

ANEXOS 85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de recolección de información. 27

Tabla 2. Actividades y sub actividades principales del sector.....29

Tabla 3. Actividad empresarial.....34

Tabla 4. Actividad de las empresas encuestadas 50

Tabla 5. Año de fundación 52

Tabla 6. Generación familiar a cargo de la empresa.....52

Tabla 7. Tamaño de la empresa conforme los activos que tiene cada una, basados en la ley 905 de 2004. (mincit.gov.co, 2015).....53

Tabla 8. Causas de la crisis de las empresas de familia de El Rosal 54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual: capital social y resiliencia de la empresa familiar 40

Figura 2. Mapa de El Rosal 47

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Cargos de las personas encuestadas.....51

Grafica 2. Año de fundación de las empresas 51

Grafica 3. Resultados generales de Planeación Vs Rentabilidad en cada periodo de tiempo 55

Grafica 4. Planeación - rentabilidad por empresa, en los tres periodos de tiempo 57

Grafica 5. Planeación - rentabilidad por empresa, antes de la crisis.....58

Grafica 6. Factores planeación-rentabilidad, antes de la crisis.....59

Grafica 7. Planeación - rentabilidad por empresa, durante de la crisis 60

Grafica 8. Factores planeación-rentabilidad, durante de la crisis 61

Grafica 9. Planeación - rentabilidad por empresa, después de la crisis 62

Grafica 10. Factores de planeación vs rentabilidad. Después de la crisis. 63

Grafica 11. Plan estratégico Estructurado 64

Grafica 12. Plan estratégico estructurado. Antes, durante y después. 65

Grafica 13. La relación empresa y familia está claramente delimitada. Antes, durante y después. 66

Grafica 14. La relación empresa y familia está claramente delimitada. Antes, durante y después. 66

Grafica 15. Mecanismos que permiten controlar la gestión organizacional antes, durante y después. 67

Grafica 16. Mecanismos de control de gestión organizacional Antes, durante y después. Fuente. 68

Grafica 17. Sucesión generacional que permite dar continuidad a la empresa 69

Grafica 18. Sucesión generacional que permita dar continuidad a la empresa. Antes, durante y después. 69

Grafica 19. Mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa. 70

Grafica 20. Mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa. Antes, durante y después. 71

Grafica 21. Las decisiones de inversión son tomadas teniendo en cuenta factores internos y externos. 72

Grafica 22. Factores internos y externos. Antes, durante y después. 72

Grafica 23. Oportunidades de inversión. 73

Grafica 24. Oportunidades de inversión. Antes, durante y después. 74

Grafica 25. La empresa se basa en criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo. 75

Grafica 26. Criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo. Antes, durante y después 76

ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta..... 84

ANEXO B. Lista de empresas encuestadas 85

ANEXO C. Fotos empresas encuestadas 86

RESUMEN

Fundamento: El objetivo de la pasantía de investigación es analizar las características de la gestión administrativa de las empresas de familia de El Municipio de El Rosal; antes, en, y después de la crisis del año 2008.

Métodos: La encuesta es el instrumento que se utilizó para hacer el análisis de las 10 empresas, según resultado de la muestra de la población, con el fin de determinar el desarrollo administrativo antes, en, y después de la crisis del 2008 en las empresas de familia de el Municipio de El Rosal.

Resultados: En la investigación se observó que en el Municipio de El Rosal, el 73% de la actividad económica es dada por la agricultura, dentro de la cual se destaca la elaboración de productos lácteos en un 28% y actividades de apoyo a la agricultura en un 15% (Ver tabla 1). En relación con la crisis se tiene en cuenta en tres segmentos y se identificó que un 90% afirma haber tenido una crisis por fenómenos ambientales, económicos y materias primas con un costo elevado.

Conclusiones: Esta investigación concluye, refiriendo que las empresas de familia de El Rosal no realizaron una planeación estratégica que sopesara la crisis del 2008 para así prever y gestionar soluciones a nivel administrativo, que permitieran realizar ajustes al riesgo estructurado en el desarrollo económico de las mismas.

Palabras claves: Municipio de El Rosal, empresa, planeación, riesgo, rentabilidad, empresa de familia, gestión administrativa, micro, pequeña y mediana empresa.

ABSTRACT

Background: The aim of the research internship is to analyze the characteristics of the administrative management of family businesses Municipality of 'El Rosal'; before, at, and after the crisis of 2008.

Methods: The survey is the instrument used for analysis of the 10 companies, as a result of the sample of the population, in order to determine the administrative development before, at, and after the 2008 crisis in enterprises Family of El Rosal.

Results: The research shows that in the municipality of 'El Rosal' 73% of economic activity is given by agriculture, within which the production of dairy products by 28% and support activities to agriculture stands at 15% (See table 1). Regarding the crisis is taken into account in three segments and identified that 90% say they have had a crisis economic environmental phenomena, and raw materials with a high cost.

Conclusions: This research concludes, referring to the family business El Rosal not conducted a strategic planning to weigh up the 2008 crisis in order to anticipate and manage administrative level solutions that enable structured risk adjustments in the economic development thereof.

Keywords: El Rosal, business, planning, risk, cost effectiveness, family business, administrative management, micro, small and medium enterprises.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto contribuye al segundo objetivo del trabajo de investigación "Diseño de un programa para la sostenibilidad y competitividad de las empresas de familia urbana y rural de la cadena del sector alimentos, a partir de la intervención de los factores críticos de la gestión administrativa y financiera"; dicho objetivo pretende identificar las causas de sostenibilidad, no sostenibilidad y competitividad de las empresas de familias rurales del sector de alimentos de tres municipios de Cundinamarca, a la crisis del 2008. Dicho proyecto aprobado por la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia de la Universidad de La Salle es liderado por Clemencia Navarrete Jiménez y con la participación como coinvestigadores de José Gregorio Medina, Rodrigo Mondragón y Jorge Juliao.

El principal problema que se pretende abordar es la falta de planeación estratégica de las empresas de familia del municipio de El Rosal para tener las herramientas apropiadas a fin de estar preparados para afrontar las épocas de crisis y desarrollar estrategias para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos que contribuyan a la continuidad de las empresas en el mercado.

Esta investigación se centra en el análisis de las variables relacionadas con Planeación, rentabilidad vs riesgo, el cual se toma como referencia temporal la crisis del año 2008 consecuente al antes, en, y después; pretendiendo determinar los aspectos imperativos que surgieron en la consecución de estrategias de gestión administrativa por parte de las 10 empresas encuestadas[1].

En el último año, estas empresas se han visto afectadas básicamente por la crisis climática que enfrenta el país por el fenómeno de niño, lo que hace evidente la falta de agua. En consecuencia, la ausencia de lluvias en el municipio ha generado que no haya suficiente pasto para alimentar a sus animales, por lo cual baja la producción de leche, sus cultivos se secan y afectan negativamente sus finanzas.

[1] El formulario de encuesta fue realizado por el grupo de profesores que lideran la investigación.

Este documento consta de cuatro capítulos, el primer capítulo es el marco de la investigación, en el cual se propusieron los objetivos de la investigación, se justificaron los mismos y se planteó el problema alrededor del cual surge este proyecto. Un segundo capítulo que es el marco teórico, en la cual se fundamenta la gestión administrativa en términos de conceptos de empresa, Unidad Agrícola Familiar y se evalúa la variable Rentabilidad Vs Riesgo Planeación. En el tercer capítulo, se trata el marco geográfico en el cual se da una breve orientación acerca del sector objeto de la investigación: Municipio de El Rosal. Por último, en el cuarto capítulo se analizan los resultados de la investigación considerando todos los aspectos teóricos y de trabajo de campo alrededor de la variable planteada. Posteriormente, se dan las conclusiones y recomendaciones al respecto.

1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo general

Analizar las características de la gestión administrativa de las empresas de familia del sector de alimentos del Municipio de El Rosal, antes, en y después de la crisis del 2008.

1.1.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo se vieron afectadas las empresas de familia del sector rural en el municipio de El Rosal por la crisis del 2008, esencialmente en su gestión administrativa; y cuál es su comportamiento antes, en y después de la crisis.

- Describir el municipio de El Rosal y mostrar un panorama de las empresas de familia de este sector.

- Delimitar la gestión administrativa de las empresas de familia del sector rural, antes, en y después de la crisis.

- Identificar las características de la gestión administrativa de las empresas de familia del sector de El Rosal, antes, en y después de la crisis.

1.2. Línea de investigación

Desarrollo de empresas de familia.

1.3. Planteamiento del problema

Las empresas de familia rural se pueden enfrentar a problemas por factores internos como externos al momento de llevar a cabo una gestión administrativa eficiente y ordenada.

En *los factores internos*, las empresas de familia se pueden ver limitadas debido a que la manera como operan conlleva a juego de roles inadecuados, exceso de miembros de la familia participando en la gestión, remuneraciones inadecuadas, conflictos emocionales que propician un clima organizacional incorrecto, comunicación deficiente y la búsqueda de control de la empresa (Belausteguigoitia, 2010). De la misma manera, estas empresas tienden a debilitarse con el tiempo, debido a la división patrimonial de la tierra, la inserción de los hijos a temprana edad, quienes ocupan roles en las actividades y la estructura jerárquica que se repite (Amat, 2004).

En los *factores externos*, podemos reconocer la economía campesina, el desplazamiento y el desempleo, como factores que afectan el entorno y en consecuencia, la gestión que pueda realizar las empresas del sector rural. Durante época de crisis, cualquier sistema se podría ver afectado en un lapso de tiempo determinado y las empresas de familia, no estarían excluidas; los problemas se evidencian en sus finanzas, utilidades y gestión administrativa, entre otros (Díaz & Díaz, 2010).

Las pequeñas y medianas empresas han abandonado sistemas de control interno adecuados y apropiados para sus necesidades, esto sumado a que gran parte de las empresas relacionadas en este sector son provenientes de industrias familiares o unipersonales y en muchos casos carecen de formación académica, conocimientos técnicos y de formación empresarial, que imposibilitan el correcto manejo de flujos, procedimientos y políticas claras que permitan tener una guía para el desarrollo de sus labores (Vega R., Castaño A. & Mora A., 2011).

En el trabajo de campo realizado se identificó que las empresas de familia fueron creadas de manera empírica, sin embargo, han tenido continuidad en medio de las adversidades, manteniendo el conformismo y una baja visión de crecimiento.

Adicionalmente, dentro de las debilidades de las pequeñas y medianas empresas que se identifican en Colombia, existe la falta de apoyo en programas de emprendimiento y capacitación, generando faltas de habilidades en el control y seguimiento de los procesos internos de las mismas. Una de las particularidades que se ve en las Pymes colombianas es su debilidad y miedo a visualizar su negocio de manera global, identificándose por ejemplo, que pocas Pymes exportan, porque cuentan con limitaciones en su organización, unido esto al

desconocimiento de los mercados de otros países, sus acuerdos, las leyes y restricciones para exportar productos; sumado a esto, se puede ver la carencia del manejo logístico referente a canales de distribución y adicionalmente la limitación de escasos volúmenes de producción que pueden ofrecer y poca variedad de productos (Rodríguez 2003).

Un gran aporte de Vega, R. et al. (2012) en su libro Reflexiones Para la Pequeña y Mediana empresa en Colombia dice que: "En el año 2003-2005 se crearon en la capital del país 43.716 nuevas empresas con un crecimiento del 16% respecto al año 2006 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pero en este mismo periodo se liquidaron 8.593 empresas (79% microempresas, 16% Pequeñas y 4% Medianas), que representan 3.3 Billones de pesos en capital. Pero es importante integrar a estas cifras las causas que generaron estos cierres: falta de veracidad de la información financiera y contable de las sociedades, el exceso en otorgamiento de préstamos a los socios, conflictos de las empresas para adaptarse a cambios tecnológicos, alto índice de inventarios, incapacidad de formar poder de marca y mantener la gestión comercial, reducción del capital y aumento significativo del pasivo, comportamiento negativo de sus ventas, dificultad en la gestión del apalancamiento financiero y del flujo de caja". Lo anterior identifica que las empresas de familia representan un gran aporte al país en cuanto a la generación de empleo y producción del país, pues tienen más oportunidad de accesibilidad a los clientes e identificación de sus necesidades para suplirlas.

Es importante mencionar que Colombia no logra ser tan competitiva como otros países latinoamericanos, porque el empleo informal en el país alcanza el 60%. Esto nos ubica en un tercer lugar del ranking de países latinoamericanos con el mayor índice de informalidad. Muy lejanos de Chile, uno de los países más formales de la región" (Lombana, 2013). En definitiva, hoy en día la falta de oportunidades y de empleo en condiciones óptimas, ha llevado que las familias sean creadoras de empresa generando empleo para sus familiares apoyándose financiera, laboralmente, beneficiándose mutuamente para mantener una buena calidad de vida.

Sumado a lo anterior, podemos decir que evidentemente pudo existir un impacto en la crisis del 2008 sobre las empresas de familia del sector rural, por el hecho de no contar con planes estratégicos estructurados que les permitiera afrontar la caída en sus ingresos debido a la

situación que afrontaban los países para ese momento. En cuanto a su gestión administrativa, sabemos que en las empresas de familia, el propietario es quien lleva acabo la mayor parte de actividades del negocio y sus empleados provienen del seno familiar, por lo cual el nivel de capital humano es bajo y en tanto la participación en los mercados es baja y con una gestión administrativa que podría catalogarse como débil, sumado a los altos costos que pueden tener por sus reducidas escalas de producción y su tamaño (Press, 2011).

1.3.1. Formulación del problema

¿Cómo se afectaron los resultados de la gestión administrativa de las empresas de familia del Municipio de El Rosal, antes, en, y después de la crisis?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Las empresas deben ser conscientes de las situaciones que se presentan interna o externamente, donde deben establecer objetivos que sean medibles y alcanzables, teniendo en cuenta sus necesidades, su recurso humano, físico, tecnológico y financiero e identificar oportunidades para anticiparse a los cambios o sucesos futuros y enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Esta investigación contribuye a identificar como las empresas de familia del sector de El Rosal llevaron a cabo la gestión administrativa de las mismas, durante los tres periodos en los cuales gira este proyecto, permitiendo así identificar si la crisis afecto dicha gestión o no.

Para contestar a la pregunta formulada en el numeral 1.3.1 y lograr los objetivos propuestos en esta investigación, se reunirá toda la información competente de las empresas de familia del Municipio en asunto y se llevará a cabo un trabajo de campo que mediante la observación, aplicación del instrumento de investigación y análisis de resultados se podrá determinar cuál fue el comportamiento de las empresas y su gestión administrativa.

Los hallazgos que se puedan encontrar en esta investigación pondrán en evidencia la preparación que tienen las EF del sector rural para enfrentar las situaciones críticas de economía que se puedan presentar. De la misma manera, se podrá determinar la organización, planes de acción, planes estratégicos y factores de sostenibilidad de las EF.

Al obtener un panorama real de la gestión administrativa en el sector rural permitirá desarrollar estrategias y construir herramientas que contribuyan a solidificar la permanencia de las empresas en el mercado, pese a las situaciones adversas que se puedan generar.

1.5. ESTADO DEL ARTE

La búsqueda de información y estudios de las empresas de familia del sector rural en Colombia, llevan a revisar varias fuentes que permitan identificar que tan amplio es el sector al que nos referimos. De acuerdo con el registro mercantil de Confecámaras son alrededor de 480.000 mipymes, de las cuales el 88.9% son microempresas, se destacan los servicios, el comercio y la industria; el 8.29% pequeñas empresas y 1.6% medianas empresas. (Díaz et al, 2010).

De acuerdo a la investigación realizada con empresas de familia de El Rosal (Díaz et al, 2010) se destacan algunos hechos encontrados que se refieren a las empresas de familia rural de El Rosal:

1. En el Municipio de El Rosal, la agricultura ocupa un 65% del área y sobresalen los cultivos de papa, arveja, maíz y zanahoria generando un porcentaje de ingresos para sus habitantes. Encontrándose que 40% de las tierras son trabajadas por propietarios y 60% arrendatarios.

2. Las decisiones que se toman en las EF depende de las tareas asignadas, edad, sexo, jerarquías, experiencias y conocimientos. Los miembros de la familia se encuentran en cargos ejecutivos, son quienes influyen en las decisiones. Mientras los cargos operacionales no tienen mucha participación en este tema y se evidenció igualmente, que en muchos ser tienen en cuenta todas las apreciaciones de los miembros de la familia.

3. De acuerdo con la muestra tomada para la investigación, el 100% de los fundadores son de género masculino y pertenecen a la primera generación.

4. El 75% de las empresas encuestadas no aplican ningún concepto de planeación estratégica (misión, visión, objetivos, entre otros); por lo cual se hace difícil realizar un diagnóstico FODA y se hacen vulnerables a cualquier cambio externo, se desconocen factores de competitividad en el mercado y no existe capacidad de reacción frente a las eventualidades. De la misma manera, las empresas no aplican planes de acción ni tienen una estructura organizacional definida.

5. La mayoría de empresas son unipersonales; por ello las áreas administrativas, financieras, comerciales y operacionales son manejadas por una sola persona. En este caso el propietario o encargado (administrador, agricultor).

6. Las EF son capacitadas por el propietario a nivel interno y por el SENA a nivel externo.

7. Se encontró que las empresas son 85% microempresas, 10% pequeñas empresas y 5% medianas empresas.

8. El 30% de las EF no tienen ningún tipo de constitución legal y el 70% corresponden a sociedades comerciales, de responsabilidad limitada, comerciales anónimas, cooperativas y un pequeño porcentaje a S.A.S.

9. El sector más representativo para el desarrollo de la economía del Municipio del Rosal es el agrario y sobresalen cultivos como: papa, arveja, maíz y flores, el 70% de las empresas encuestadas pertenecen al sector agrario, del cual su principal actividad económica es la producción de flores, estacas de rosa, cultivo de fresa, papa y granos. De la misma manera, se observó la crianza de ganado y la cría de aves.

10. La mayoría de las EF no tiene planes de exportar al exterior debido a la falta de conocimientos, planeación estratégica y mercadeo.

11. El principal canal de distribución utilizado para comercializar los productos es el directo (productor - consumidor final) seguido de mayoristas, distribución por medio de un acopiador y canal de minoristas; y por último se encuentran los grandes supermercados. Como es el caso de los productores agrícolas algunos comercializan sus productos los fines de semana en el casco urbano del municipio a intermediarios que se encargan de acumular la producción de varios de estos productos y los grandes productores transfieren tanto sus productos como los comercializados directamente a la Central de Abastos (CORABASTOS), siendo el centro de acopio más usado por el Municipio.

12. El 100% de las empresas no cuentan con medios publicitarios.

De otra parte, Gámez (2008) en la revista "Hacia una definición y caracterización en las empresas de familia" menciona la empresa como organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, es también la unidad económica de producción de bienes y servicios pública, privada o mixta, que busca la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Como organización dinámica, la empresa tiene etapas de nacimiento, crecimiento, deterioro y desaparición.

Es normal que las empresas requieran de personas que se mantengan en ellas según su contribución al logro de objetivos, y que al terminar su aportación puedan ser sustituidas. Cada persona puede participar con los valores de la empresa y contribuir con su desempeño para mejorar la competitividad del negocio, en el que por supuesto se regula su tarea con contratos, se obtienen beneficios según el grado de contribución generado, y se mantiene la comunicación formal en la empresa (Corona, 2007).

1.6. METODOLOGÍA

Para empezar esta investigación y evaluar la sostenibilidad y competitividad de las empresas de familia los profesores involucrados en esta investigación diseñaron el instrumento de encuesta que cubre cuatro variables (Ver anexo A); este trabajo se centra en la variable Rentabilidad Vs Riesgo y Planeación; enfocado a la gestión administrativa de las empresas de familia.

Es importante mencionar que la gestión administrativa es una herramienta que permite optimizar el uso de los recursos financieros, administrativos y humanos, con la versatilidad de poder gestionar en cualquier área específica de la empresa evaluando, controlando y corrigiendo desviaciones en lo inicialmente programado, mediante una integración total del equipo de trabajo para la ejecución de los correctivos necesarios.

El Análisis de Gestión Administrativa es una herramienta de desarrollo empresarial, que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la alta gerencia. Todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

Fayol (2002) define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. (Chiavennato, 2006).

• Planeación: para lo cual es necesario desarrollar un esquema general de las actividades para lograr así el propósito que se ha fijado.

• Organización: para establecer la estructura de autoridad a través de la cual se disponen la subdivisión del trabajo definida y coordinada para el objetivo de la empresa.

• Dirección: como tarea continua de tomar decisiones, incorporar las órdenes e instrucciones específicas y generales.

• Coordinación: para establecer la correlación de las distintas entidades y procesos.

• Controlar: para la ejecución del trabajo, manteniendo los niveles deseados.

• Función técnica: relacionada con la producción de bienes o de servicios, no requiere de materias primas, mercados para sus productos, capitales, garantías y previsión.

• Función comercial: relacionadas con la compra y venta.

• Función financiera: capital necesario para pago de salarios, adquisición de inmuebles, utensilios y materias primas, pago de dividendos, realización de mejoras, etc.

• Función de seguridad : tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes y todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa, es toda medida que da a la empresa la seguridad y al personal la tranquilidad de espíritu que tanto necesita.

• Función de contabilidad: la contabilidad constituye el órgano de visión de las empresas.

• Función Administrativa: relacionadas con la integración en la cúspide de las otras cinco funciones.

Nos parece demasiado importante el aporte que hace Henry Fayol citando estas cinco funciones administrativas ya que especifica una por una y el orden con el cual se debe de llevar a cabo, para el buen funcionamiento de los procesos de la empresa. Estas funciones se desarrollaran planeando cada una de las actividades de la empresa, por medio de los manuales de funciones propuestos y de este modo organizar las áreas de trabajo y definir las funciones a desempeñar por rangos específicos. El gerente de una empresa deberá ser un líder impartiendo instrucciones claras y específicas, y deberá tomar decisiones acertadas para el buen desempeño de la empresa, conocerá cada uno de los procesos y controlara el desarrollo de los mismos.

La administración ha sido una herramienta fundamental en la historia de la humanidad, pero se empieza a desarrollar como una ciencia a partir de la segunda mitad del siglo XIX por iniciática de "Frederick Wilson Taylor (1856 - 1915) quien es considerado como el fundador de la administración científica." La escuela de la administración científica adelantó un método racional para resolver los problemas de la administración poniendo el énfasis el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Se concentra en el hecho de considerar al trabajador como un ser hecho solo para la producción económica ignorando las necesidades propias y las relaciones sociales. El análisis en la productividad y la ignorancia de los factores motivacionales humanos conllevó a que se llevara a la explotación de los trabajadores (Ivancevich, 2006).

1.6.1 Tipo y método de investigación

Este proyecto se hizo con un tipo de investigación descriptivo, basado en Bernal (2000) "es aquel en que se describen rasgos, características, atributos o criterios de un fenómeno, situación o persona, empresas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a estudio y permite hacer predicciones o llegar a conclusiones en base a los resultados" (p. 130).

De la misma manera, la investigación es de método cualitativo y cuantitativo, que Bernal (2010) describe como: Método cuantitativo "Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva". Este método tiende a generalizar y normalizar resultados, (p. 60). Método cualitativo: Según Bonilla y Rodríguez (2010) (Citado por Bernal (2010), "se orienta a profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (p. 60).

1.6.2. Fuentes

Primarias: Empresas, a las que se les realizó una encuesta detallada según la población y muestra que se detalla posteriormente.

Secundarias: Documentos, trabajos de grado, libros, ponencias, sitios especializados.

Tabla 1. Fuentes de recolección de información.

Fuente	Primaria Empresas Encuesta	Primaria Empresas Entrevista	Secundaria Cámara de Comercio Facatativá	Secundaria Libros de empresas de familia	Documentos o sitios Web especializados en el tema
Tema	X	x		x	x
Crisis	X	x			x
Empresas de familia rurales	X	x		x	x
Municipio de El Rosal			X		
Gestión administrativa				x	x

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes planeadas de investigación.

- Instrumentos para la recolección de la información:
  - ✓ Formulario para la encuesta
- Análisis de la información

  Gráficos, cuadros con la información comparativa en los tres momentos:
  - ✓ Antes de la crisis: 2002 hasta 2007
  - ✓ En la crisis: 2008 hasta 2010
  - ✓ Después de la crisis: 2011 hasta 2014

Para este aspecto la encuesta está estructurada en cinco partes; la primera es la identificación de la empresa en la cual se toman los datos generales de la misma, generación existente, tamaño y se identifica la existencia de una crisis en la empresa. La segunda parte corresponde a los factores de Planeación y Riesgo en los que se concentra esta investigación y abarca los ocho temas planteados para identificar este factor: Plan Estratégico estructurado, relación empresa –

familia, mecanismos de control de gestión organizacional, sucesión generacional, mecanismos de seguimiento de administración, decisiones de inversión conforme factores internos y externos, búsqueda de oportunidades y criterios prudenciales de inversión. La tercera parte, abarca el tema de estructura organizacional y talento humano; la cuarta parte abarca tema de producción y por ultimo una quinta parte de innovación.

Es importante resaltar que trabajar en esta investigación usando el método cualitativo y cuantitativo, como herramientas que al ser usadas, facilitó el entendimiento y conllevo a desarrollar y trabajar una triangulación metodológica, como procedimiento de la investigación. La importancia de combinar métodos de investigación para un solo objeto de estudio es permitir abordar de mejor forma la investigación.

Benavides (2009) presenta la triangulación de una manera metafórica al hablar de búsqueda de patrones de convergencia para desarrollar y corroborar una interpretación global. La ventaja de la triangulación en la investigación es que cuando dos estrategias arrojan resultados muy similares, se están corroborando los hallazgos, y cuando ocurre lo contrario, la triangulación ofrece la oportunidad de elaborar una perspectiva más amplia del objeto de investigación y se realicen nuevos planteamientos. (p.119)

1.6.3 Población

La población objeto de estudio está constituida por empresas de familia del Municipio de El Rosal, del sector de alimentos. Actualmente, el Municipio cuenta con 815 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Facatativá y 44 corresponden al sector de alimentos; las cuales se registran como personas naturales y personas jurídicas.

A continuación se relaciona la información más relevante de las empresas del sector de alimentos, conforme registro en Cámara y Comercio (Tabla 2), de las 44 empresas, 73% son agrícolas, las demás las actividades son pecuarios, industriales y comercio:

Tabla 2. Actividades y sub actividades principales del sector.

SECTOR	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Total	%
Agrícola	Elaboración de productos lácteos	9	
	Actividades de apoyo a la agricultura	5	
	Cultivo especializado de fresa	3	
	Propagación de plantas (actividades de los viveros, excepto viveros forestales)	3	
	Cultivo de especias y de plantas aromáticas y medicinales, ají, pimiento	2	
	Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos	2	
	Cultivo de habas, arveja; hortalizas, raíces y tubérculos; frutas tropicales y subtropicales; Cultivo especializado de papa, Cultivo de papa, arveja y elaboración de lácteos (una empresa para cada actividad)	5	
	Agroindustrial: Elaboración de productos de molinería; Descafeinado, tostion y molienda del café	2	
Total Agrícola		**32**	**73%**
Pecuaria	Cría de ganado bovino y bufalino	6	
	Cría especializada de aves de corral	1	
Total Pecuaria		**7**	**16%**
Industrial	Elaboración de productos de panadería	3	
Total Industrial		**3**	**7%**
Comercio	Distribución de productos avícolas	1	
	Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados	1	
Total Comercio		**2**	**5%**
Total		**44**	**100%**

Fuente: Cámara de Comercio de Facatativá (2014). Base de datos empresas.

Vale la pena mencionar que en la investigación realizada por Díaz & Díaz (2010), la población estuvo constituida por empresas mipymes de familia rurales del sector de El Rosal, que desarrollaban alguna actividad agrícola; la población total fue de 32 empresarios rurales registrados en la Cámara de Comercio de Facatativá, de los cuales seleccionaron para la muestra 22 empresas.

Las actividades agrícolas más representativas que se encontraron en el municipio son el cultivo de papa, arveja, maíz y zanahoria; sin embargo, la información encontrada recientemente muestra que el Municipio de El Rosal trabaja actualmente en la Elaboración de productos lácteos.

1.6.4. Muestra

Para recolectar la información se tomó una muestra de las empresas de familia del sector asociadas a actividades relacionadas con alimentos, encuestando un total de 10 empresas, que constituyen el 22% del total. (Ver Anexo B y C). La muestra fue seleccionada a conveniencia, teniendo como criterios de selección:

- Empresas del Sector Rural del Municipio de El Rosal
- Empresas de Familia
- Constituidas desde el año 2005
- Empresas que subsisten a la fecha que aceptaran la encuesta
- Que pertenecieran al Sector de Alimentos

2. MARCO TEÓRICO

Los temas a considerar en este capítulo tienen en cuenta el alcance del objetivo propuesto en esta investigación, por ello se incluye: Gestión administrativa, empresas de familia rural, sector alimentos y crisis 2008.

A continuación se presenta un marco teórico, tomando como referencia las empresas de familia rural del sector de alimentos en el Municipio de El Rosal, de acuerdo a su gestión administrativa en los tres periodos de tiempo en que se enfoca este proyecto.

2.1. Gestión Administrativa

Palacios (1985) afirma: "La gestión administrativa es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad basado en los principios y métodos de la administración" (p.35). La gestión administrativa en las organizaciones tiene como propósito el bien común para servir y se necesitan personas para cumplir fines comunes, creando ambientes para construir una sociedad satisfecha. Lo anterior, teniendo en cuenta conceptos como la eficacia: hacer lo necesario para el cumplimiento de objetivos, la eficiencia: utilización correcta de los recursos y la efectividad: capacidad de lograr el efecto que se desea a su máxima expresión. Obteniendo como resultados, seres humanos excelentes, utilidades, éxito, reconocimiento, estabilidad y recordación.

Para el logro de este proceso se le debe sumar la planeación, visualizando el futuro en términos de resultados, la dirección se concentra en las personas y procesos que busca la influencia de tres elementos: motivación, liderazgo y comunicación.

La ejecución de esto lleva al apoyo de conocimiento tácito que es adquirido por experiencias y es posible transferir a otras personas tomando un referente, para poder compartir conocimiento.

Desde el punto de vista de la Administración como disciplina social, la empresa puede definirse como una entidad social compuesta por un conjunto de elementos que interactúan entre sí y con el entorno, para la consecución de sus objetivos. Las empresas tienen su origen en la mentalidad de una persona o grupo de personas que poseen la capacidad de ver oportunidades de negocios en un entorno socioeconómico; estas personas son un pilar básico en el proceso de creación de empresas en todas las sociedades y son aquellas que han liderado la generación y desarrollo de empresas exitosas; son personas que les caracteriza la capacidad de visualizar las oportunidades, tomar decisiones, asumir riesgos, administrar recursos de forma eficiente y con mucha visión de futuro.

Peter Drucker (1964) afirmó que el principal trabajo del empresario es la maximización de oportunidades; por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia), que es la labor fundamental de los gerentes; y que los recursos y esfuerzos se deben concentrar más en las oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales.

El administrador debe poseer habilidades humanistas, técnicas y conceptuales, siguiendo los lineamientos de la Teoría Clásica de la Administración, propuesta de Fayol (2002).

La importancia e influencia de las organizaciones y la gestión administrativa en todas las sociedades es incuestionable. Las organizaciones son las formas de agrupación humana que mejor caracterizan nuestra era, desde la familia, la escuela, los equipos deportivos hasta las empresas productivas, comerciales y de servicios públicos o privadas. Existen tantos tipos de organizaciones como objetivos e intereses en las formas de agrupación social. Las ciudades, las universidades, los bancos, las fundaciones, las entidades de gobierno, todas ellas son organizaciones que lo que tienen de común es que son “organismos sociales, orientados al logro de objetivos, con una división dada del trabajo” (Dávila, 2010).

Las organizaciones, ya sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común (Stoner, 2006). En esta definición es importante destacar el reconocimiento del trabajo en grupo, para alcanzar las metas que no se pueden lograr individualmente, lo que constituye la esencia de la administración, en lo que respecta a la coordinación de los esfuerzos individuales para el logro de objetivos comunes.

De otra parte, "La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas" (Stoner, 2006).

Dávila (2010) define la administración como "una práctica social que se esquematiza con el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración".

Otros autores, Koontz y Weihrich (1991) también definen la administración como proceso: "La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia metas seleccionadas. La práctica de la administración se aplica a todo tipo de organizaciones".

2.1.1 Empresa

Reyes Ponce (1966) dice que la empresa está integrada: a) por bienes materiales, b) hombres y c) sistemas; y agrega que la empresa puede ser estudiada en cuanto al aspecto económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

Por su parte, Rodríguez, V. (2002) define a la empresa como "un ente en donde se crea riqueza, y donde ésta permite que pongan en operaciones recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar los insumos en bienes y servicios terminados, de acuerdo con los objetivos fijados por una administración".

El Código Fiscal de la Federación por su parte en el artículo 16 inicia estableciendo qué se considera como actividad empresarial, enunciando las siguientes actividades. (Ver tabla Nº 3)

Tabla 3. Actividad empresarial

Las comerciales	Son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.
Las industriales	Entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
Las agrícolas	Comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
Las ganaderas	Son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
Las de pesca	Incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuacultura.
Las silvícola	Son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Fuente: Código Fiscal de La Federación, Articulo 16, 2009

2.1.2. Micro, Pequeña y mediana empresa

El congreso de Colombia por medio de La Ley 590 de julio 10 de 2000, que especifica la promoción de desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa, modificada por La Ley 905 de 2004, estableció las características que deben cumplir las empresas para ser categorizadas dentro del grupo de las MIPYMES. El artículo segundo establece que "para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales,

agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros”

Mediana Empresa

• Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

• Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Pequeña Empresa

• Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores

• Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa

• Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores

• Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Colombia, 2004)

2.1.3. Empresa de Familia

Una empresa de familia, es una familia que maneja un negocio propio y de aquí nacen tres conceptos o procesos sociales, que al integrarse, la definen claramente: la familia, la propiedad y el negocio. En este tipo de empresas, una persona puede desempeñar hasta tres roles: accionista, empleado y familiar. Las personas pueden ser propietarios, gestores y familia que forman parte de tres sistemas interrelacionados y que genera una de las organizaciones más complejas en los negocios. (Navarrete & Gámez, 2010)

Ruiz, G. (2008) reúne en su libro “Gestión de la empresa familiar” definiciones de empresa de familia de varios autores, sin embargo destaca a Litz (1995) y dice en primer lugar que la EF es aquella en la que se concentra la propiedad y la dirección en una unidad familiar; en segundo lugar, en las EF existe una implicación familiar en todo lo que concierne a la empresa. Ruiz, agrega la propuesta de varios autores como una tercera condición para que exista EF: voluntad de legar la empresa a futuros descendientes.

La EF se caracteriza porque se presenta como autoritaria, centralizada, falta de confianza y delegación, falta de planificación y con alta dependencia de poder del fundador, derivada de su centralización (Handler, 1994).

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos y pueden ser de todos los tamaños; y lo que todas tienen en común es la influencia que ejerce la familia sobre la empresa (Belausteguigoitia, 2010).

La mezcla entre familia y empresa se expresa en la empresa de familia; su dinámica se empezó a estudiar a finales del siglo XX en un nuevo campo disciplinar que desmitifica el hecho de que sean sólo pequeños negocios. Hoy es una temática que ha generado fuerte sustento teórico, constante aparición de literatura, nuevas oportunidades de hacer carrera y la creación de asociaciones profesionales. Navarrete & Gámez (2010) presentan en su artículo un recorrido por las diversas definiciones y enfoques de la empresa de familia, EF; empieza por la familia y su evolución, la caracterización de la EF, su importancia en la economía, sus mitos, ventajas y desventajas y su gestión. Asimismo, se aborda la interacción entre familia, empresa y propiedad, la evolución de la EF, su profesionalización e internacionalización. Se presenta un breve recorrido por su definición en Colombia y al final se propone una definición amplia que facilite su identificación y estudio en la Universidad de La Salle.

A las familias empresarias normalmente les interesa conservar las relaciones familiares y dar continuidad a sus generaciones; además es la familia quien determina las políticas de la empresa y sus objetivos, por lo cual los valores institucionales de estas empresas, se identifican con los de la misma familia. Otra definición que podríamos dar a la EF, es una organización controlada por la familia, y las decisiones están dominadas por ellos. Finalmente, y después de analizar las

diferentes definiciones de empresas de familia, estas incluyen la proporción de propiedad, administración o dirección en una familia, parentesco de consanguinidad, adopción o afinidad, entre otros. (Navarrete y Gámez; 2010).

2.1.4 Empresa de Familia Rural

El medio rural y la nueva ruralidad son definidos por Farahq y Pérez (2004), como "una entidad socioeconómica y un espacio geográfico compuesto por un territorio, una población, un conjunto de asentamientos y un conjunto de instituciones públicas y privadas". Es un conjunto de regiones o zonas en las que se asientan pueblos, aldeas, pequeñas ciudades y centros regionales, espacios naturales y cultivados, y en donde se desarrolla una gran diversidad de actividades como la agricultura, la industria pequeña y mediana, el comercio, los servicios, la ganadería, la pesca, la minería, el turismo y la extracción de recursos naturales (Ceña, 1993, citado por Faraq y Pérez). En este contexto, define las empresas de familia rurales como el tipo de organización en la que confluyen personas que mantienen entre sí algún tipo de parentesco, ya sea este natural, de sangre (madre, padre, hijos, hermanos, hermanas, tías, primos) o legal (esposo, esposa, hijo).

Para el mismo autor, las empresas rurales en América Latina se caracterizan porque todos sus miembros participan en el desarrollo productivo de las mismas. Estas empresas se constituyen en un bien patrimonial que pasa de generación en generación con los conflictos que la sucesión implica, pues en ocasiones muchas de estas empresas de familia no alcanzan mayor grado de crecimiento, aunque muchas otras sí logran constituirse como verdaderos latifundios dispuestos tanto para las actividades agrícolas como ganaderas. En las empresas de familia rurales la mayor parte de la familia participa en el desarrollo y conservación de las mismas y no se establece una diferencia entre el concepto de familia y el concepto de empresa. Por esto, todas las actividades que realizan desde que se levantan, a las 4:00 a.m, hasta que se acuestan, a las 6:00 p.m, hacen parte de su quehacer diario como formas económicas de subsistencia; por supuesto, no hay cargos diferenciados, simplemente se guarda cierto respeto entre sus miembros que obedece a niveles de jerarquía relaciones de poder y edad: padre, madre, hermano mayor, etc.

Vale la pena señalar que hay empresas rurales legalmente constituidas que guardan plenamente el protocolo que exige la ley a nivel administrativo. En el presente estudio se está haciendo referencia a las actividades rurales en general, considerando la empresa de familia rural como una unidad productiva, constituida por el esposo, la esposa y los hijos y caracterizada, fundamentalmente, por minifundios, donde la ganadería y la agricultura son las principales formas de explotación de la tierra y mecanismos de subsistencia.

Press (2011) habla de la "transición de la dirección" al referirse a las empresas de familia, y se trata de la transición tanto de la gestión como del capital que pasa a manos de las nuevas generaciones y esto genera temor al cambio y está muy relacionado con las experiencias de ingreso de la generación siguiente y este proceso hace parte de la evolución de la misma familia. (P. 135). En cuanto a la continuidad de las EF, Press continúa diciendo que la mayoría de las empresas de familia no sobrevive en la primera generación y que la subsistencia de una EF depende de las relaciones entre los miembros de la familia, de su organización, profesionalismo y de la idea que tengan de este patrimonio. Entonces, el desarrollo de la EF se extiende en el tiempo, empezando como un desarrollo de proyecto independiente que la familia acompaña pero luego se integra y es clave trasmitir a las nuevas generaciones la forma como se fue gestando las EF.

2.1.5 UAF (Unidad Agrícola Familiar)

El Articulo 38 de la Ley 160 de 1994 define la UAF como "La empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola, o forestal, cuya extensión, conforme las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio".

La UAF ha logrado la titulación de baldíos en 10 departamentos de la Orinoquia, Amazonia y Costa Caribe Colombiana. Para estos casos, ha venido asumiendo que el ingreso mínimo para esto, sea de por lo menos dos salarios mínimos legales vigentes.

La ley 160 de 1994, establece que las tierras baldías se titulan en unidades agrícolas familiares, señalando las extensiones máximas o mínimas de producción que se adjudican para que no se ocupen inadecuadamente las tierras de la nación.

Es importante mencionar que el ICODER (Instituto Colombiano de Desarrollo Rural) en el Acuerdo 140 de 2008 define la UAF como "La empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal, cuya extensión permita con su proyecto productivo y tecnología adecuada generar como mínimo dos (2) salarios mínimos legales mensuales vigentes, permitiendo a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio. La UAF no requerirá normalmente para ser productiva sino del trabajo del propietario y su familia, sin perjuicio del empleo de mano de obra extraña, si la naturaleza de la producción, así lo requiere".

2.2. RENTABILIDAD VS RIESGO - PLANEACION

2.2.1. Problemas relevantes en las empresas de familia

El problema más grande que afronta una empresa familiar, es el de los familiares que consideran a la empresa como parte de la familia, y no como una esfera distinta. La empresa es un negocio que al pertenecer a una familia se ve afectada por los conflictos que de la familia surjan. En ocasiones, estos se convierten en un impedimento para que la empresa logre una eficiente y correcta administración. Un ejemplo de una empresa en la que los límites de los círculos no están definidos es el siguiente: el padre, quien es el principal propietario y administrador de la empresa, reparte una mayor cantidad de dividendos a sus hijos, dependiendo de la cantidad de hijos que cada uno tenga. Cuando no están definidos los círculos, el criterio subjetivo es el que reina, afectando a la empresa. (Martinez, 2004)

2.2.2. Cómo superan la crisis las empresas de familia

En los últimos años, la crisis global ha impactado con diferentes grados de turbulencia en cada país. La necesidad de revaluar y adaptar disciplinas fundadas en la presencia de escenarios

medianamente predecibles, como la planificación estratégica, ha llevado a desarrollar nuevos modelos de respuesta como, por ejemplo, la «caótica» de Philip Kotler. Un entorno hostil no es únicamente el resultado de cambios radicales en los negocios, puede hablarse de hostilidad cada vez que una empresa enfrenta situaciones caracterizadas por incertidumbre, cambios en regulaciones o dinámicas competitivas de intensa rivalidad y se puede ver la hostilidad del entorno en cuatro dimensiones:

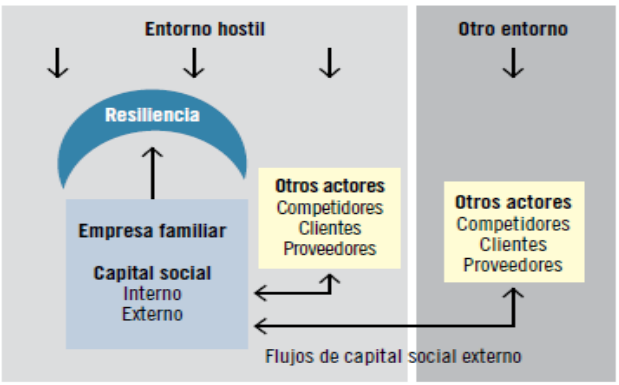
1. Hostilidad del macro entorno: Condiciones políticas, económicas y legales que afectan el contexto general en el que se desenvuelve la empresa y limitan su libertad en decisiones y estrategias.

2. Hostilidad de mercado: Condiciones que limitan la operación de la empresa, derivadas de la evolución de la industria y el juego de la demanda y la oferta.

3. Hostilidad competitiva: Condiciones de desventaja en términos de poder o posición de mercado de los diferentes actores e intensidad de la rivalidad en la industria.

4. Hostilidad tecnológica: Cambios radicales en los recursos tecnológicos y capacidades disponibles para la industria. (Ver figura Nº 1)

Figura 1. Modelo conceptual: capital social y resiliencia de la empresa familiar



Fuente: Auletta, Monteferrante & Rodriguez (2013).

El Espíritu de la empresa puede ser considerada como la verdadera columna vertebral de las economías occidentales, creación de estructura y estabilidad necesaria, especialmente durante tiempos económicos difíciles. Se ha argumentado que, mientras que las grandes empresas recurren a la reducción de personal y de cortes en tiempos difíciles, las PYME suelen ser más pacientes y persistentes con su día de práctica a día, las operaciones y estructura de propiedad.

Según una investigación llevada a cabo en Grecia (Vlachakis et al., 2011), las empresas familiares tienen mecanismos de resistencia que pueden operar en los períodos de crisis y esto contribuir a satisfacer las necesidades de las empresas con mayor eficacia, en comparación con una empresa no familiar. Tales mecanismos son:

- La crisis económica puede ser percibida como "oportunidad" obligado para la organización en muchas áreas funcionales de la empresa. Se convierte en una causa de la reorganización de planes de negocio y ayuda a la empresa a adoptar más estrategias de gestión formal para la toma de decisiones.
- La combinación de la emoción con el emprendimiento trae miembros de la familia en torno al objetivo común y mediante la cooperación efectiva de los dos sistemas separados de "familia" y "negocio" crean una dinámica de crecimiento en medio de la crisis. Del mismo modo el Paraeus Traders Association (2009) afirma que las empresas familiares se combinan, la emoción con la iniciativa empresarial y crear un patrón de decisiones dinámica única con una fuerte responsabilidad. Cada empresa familiar ha invertido en la relación comercial y familiar, que les ayudan a hacer frente a la crisis, pero también ayudan a crear crecimiento dinámico pese de la crisis.
- Un elemento esencial que contribuye fuertemente en respuesta a la crisis es la adopción de un presupuesto flexible agro. Si bien, esto es obvio para las empresas no familiares, los familiares tienen la ventaja de estar motivados y apoyados por todos los miembros de la familia que están involucrados en el negocio familiar; comparten inquietudes y problemas; que están dispuestos a trabajar largas jornadas en condiciones difíciles, ya

menudo están limitadamente recompensandos. (Siakas, Naaranoja, Vlachakis, y Siakas, 2014).

2.2.3. Proceso de planeación ante un riesgo financiero en el momento de crisis

El reto del cambio les ha exigido a los empresarios respuestas inmediatas y continuas, entre otras:

- Las recientes crisis económicas.
- El constante crecimiento de la sofisticación de las telecomunicaciones y la computación.
- La rapidez en los avances tecnológicos.
- La cada vez mayor cantidad y calidad de información con que se dispone.
- Las redes sociales.
- La extensión del capital privado.

Lo anterior, exige a los individuos y a las organizaciones, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones. Es aquí donde la planeación y previsión desempeñan un papel importante en la dinámica social y profesional actual.

El término planeación está relacionado con el principio de pensar antes de actuar. Ante esta dinámica de cambios es fundamental llevar a cabo un adecuado proceso de planeación, tanto en las organizaciones como en las personas, el cual permita visualizar el futuro económico deseado y la utilización de los medios efectivos para conseguirlo, considerando en el proceso la previsión de los posibles riesgos financieros a los cuales se encuentran expuestas las inversiones de capital. (Mario Rodríguez, 2015)

El riesgo es una parte importante del negocio: sin tomar riesgos, el crecimiento será imposible. Sin embargo, las empresas líderes no son las que tienen más riesgos, pero son las empresas que

entienden y controlan los riesgos que están tomando. Una buena gestión del riesgo conduce a una mayor confianza, mejor toma de decisiones y un crecimiento sostenible.

Equilibrar los riesgos y oportunidades, exigencias a las empresas familiares han cambiado drásticamente en los últimos años y la necesidad de ser capaces de reaccionar rápidamente a la evolución del mercado pone presión adicional sobre la flexibilidad y adaptabilidad de sus negocios - componentes necesarios para cumplir con los desafíos de hoy. Los requerimientos del cliente cada vez son más complejos, una variedad cada vez mayor de productos, los ciclos de vida de productos cada vez más cortos, de internacionalización que avanza rápidamente, soluciones técnicas complicadas, junto con los factores externos en el entorno empresarial influirá en la capacidad de una empresa para gestionar sus riesgos.

La gestión de riesgos y la toma de decisiones son cada vez más importante para las empresas, así como cada vez más influyente en las decisiones de gestión. La gestión de riesgos práctica ayudaría a evaluar el valor bruto en riesgo (tanto de forma cualitativa y cuantitativa) y luego identificar la combinación óptima de medidas de tratamiento del riesgo para gestionar la estrategia dentro de una banda apropiada del valor neto en riesgo. Una buena gestión de la empresa y la transparencia (gobierno corporativo) son particularmente esenciales para las empresas familiares; forman elementos importantes para asegurar la existencia continua de la empresa y los intereses de la familia para equilibrar el riesgo y la recompensa, que necesita para administrar el valor en riesgo a un nivel en consonancia con su capacidad de riesgo y estrategias corporativas. (Mario Rodríguez, 2015)

2.2.4. Soluciones de riesgo Estratégicas

Las empresas de familia se enfrentan a la creciente complejidad de la protección de su negocio familiar de riesgo, a través de un conjunto de soluciones estratégicas que ayudan a evaluar y mejorar su función de riesgo, incluyendo: (Supporting Family, 2014).

• Planes estratégicos, riesgos operativos, financieros y fiscales.

• Requisitos legales y de seguridad operativa en materia de gestión de riesgos.

• Creación de un sistema de control interno efectivo.

• Identificación y gestión de TI relacionados con riesgos.

• Riesgos y gastos en relación con una auditoría.

• Revisión de los acuerdos contractuales.

• Gobierno corporativo (gobierno familiar)

Existen muchos argumentos para decir que las empresas familiares deberían ser más rentables que sus pares no familiares. Entre otros, afrontan menos conflictos de interés entre dueños y gerentes, los cuales suelen ser los mismos. Incluso si la empresa familiar no está manejada por los miembros, la alta concentración accionaria y la poca diversificación hacen que la familia desarrolle eficientes y muy efectivos mecanismos de supervisión y control sobre la gerencia. Por otro lado, su horizonte temporal es de más largo plazo, lo cual permite acometer proyectos de más largo aliento.

Sin embargo, también existen evidencias igualmente válidas que hacen esperar un rendimiento menor para las empresas familiares cuando se comparan con aquellas de capital más abierto. Por ejemplo, la aversión al riesgo (debido a la poca diversificación) puede ocasionar que la gerencia deje pasar proyectos altamente rentables de alto crecimiento pero de mayor riesgo. Otras razones que también pueden influir en el desempeño de este tipo de compañías es el nepotismo, exceso de gastos como salarios por encima del promedio del mercado, beneficios privados del control, entre otros factores. Al igual que con el caso anterior, existe una gran cantidad de trabajos científicos que respaldan esta hipótesis alternativa.

Luego de un estudio a 523 empresas colombianas mayoritariamente no listadas en bolsa, se encontró que, efectivamente, las empresas familiares, en promedio, reportaban mejores indicadores financieros (p.ej. ROA ajustado por industria) que las no familiares. Pero indagando más sobre este resultado, esto solo era cierto para aquellas empresas donde el fundador todavía seguía liderando la organización; el efecto positivo desaparecía por completo cuando la gerencia

estaba a cargo de sus herederos. Por otro lado, la propiedad familiar directa e indirecta (p.ej. grupos económicos) también estaba asociada a mejores indicadores financieros, pero este efecto se perdía a medida que la empresa se hacía más grande y compleja. Una complejidad adicional es que los objetivos de las empresas familiares no necesariamente pueden cuantificarse en un indicador financiero medible. Algunas empresas fijan objetivos distintos, como por ejemplo conservar el legado familiar, sobrevivir varias generaciones, dar trabajo a los distintos miembros de la familia, entre muchos otros (González, 2015).

3. MUNICIPIO EL ROSAL

El municipio a través de su página web documenta sobre su economía en cultivos como flores, papa, cebada, maíz, arveja, zanahoria y área pecuaria. La papa criolla de El Rosal es famosa por la calidad a nivel nacional y se continúa ampliando el mercado de exportación en papa criolla calidad Colombia. (www.elrosal-cundinamarca.gov.co).

Las características climáticas del municipio son de bosque andino montañoso bajo, con temperatura promedio de 13 grados y con variaciones hasta los cero grados, afectando por temporadas los cultivos y siembras del Municipio, al tener una humedad ambiente promedio del 75%.

El municipio presenta como divisiones administrativas territoriales tradicionales la zona urbana o casco urbano central, determinado por un perímetro urbano que incluye los barrios, Versalles, bochica, centro, san Carlos, Obando, lleras y el nogal. Dos barrios aislados, San José y Campo Alegre y los sectores suburbanos de la veintidós, Santander y San Antonio.

Los perímetros urbanos de los dos últimos barrios son independientes entre sí, con respecto a la zona central. Están vía se comunica por carretera pavimentada a la Autopista Medellín y sobre ella quedan localizados los mencionados barrios.

El Rosal limita al nororiente con el municipio de Subachoque, al noroccidente con el municipio de San Francisco, al sur oriente con el municipio de Madrid y al sur occidente con el municipio de Facatativá. (Ver figura 2)

Figura 2. Mapa de El Rosal

Fuente: Municipo El Rosal (2015). www.elrosal-cundinamarca.gov.co

En general, las condiciones del clima de la zona se presentan bastantes favorables tanto para el hombre como para producción agroindustrial. La zona está cubierta por pastos naturales y cultivos de papa, alverja, maíz, hortalizas, etc. y 53 cultivos de flores en invernadero. Igualmente, se encuentran plantaciones de Eucalipto en gran parte del área, en las zonas con pendientes más pronunciadas.

El diagnóstico agropecuario permite conocer la recaída del sector en el municipio, al ubicar las potencialidades, los problemas y/o necesidades y las tendencias, básicamente en el nivel de lo competitivo, lo institucional, lo ambiental y lo organizativo-empresarial.

El Rosal tiene tres clases de tierra de cultivo: las tierras planas del valle, las aluviales o terrenos formados por inundaciones y las laderas de las montañas. El primer grupo cubre 11.1% del valle de Subachoque, con una pendiente máxima del 3%, tiene muy buen drenaje y una capa vegetal profunda, apta para el cultivo de papa, cereales, hortalizas, flores, frutales y pasto mejorado para el ganado.

El segundo grupo es un poco más pendiente, del 3 al 7 %, también con buen drenaje y capa vegetal. Es menos fértil y necesita de más tecnificación para los cultivos.

El tercer grupo de tierras es quebrado, montañoso, con pendientes entre el 25 y el 50%, y algunas veces de más del 50%. Es tierra poco fértil y no apta para el cultivo. El 40% del valle de Subachoque se encuentra dentro de este grupo y la vegetación montañosa cubre un 30% del mismo.

En el municipio el comportamiento del sector agropecuario refleja la desventajosa situación que ha tenido que enfrentar la agricultura, por un lado la pequeña propiedad se ha ido fragmentando hasta llegar a niveles de micro fundió donde la actividad agropecuaria presenta baja productividad incapaz de generar ingresos suficientes para subsistencia de la familia y por otro lado no ha contado con los canales eficientes de crédito y mercadeo que posibilite la competencia de pequeños productores. Además se ha acentuado el fraccionamiento de los predios.

El subsector de la agricultura ocupa un 65% del área y sobresalen los cultivos transitorios de papa, arveja, maíz y zanahoria generando algún porcentaje de ingresos para sus habitantes. Entre los inconvenientes contamos con los altos costos de producción, la falta de canales de comercialización y líneas de crédito para la compra de insumos que a la vez por el uso indebido de los ismos agroquímicos ha contribuido a la degradación del suelo.

El subsector pecuario hace un aporte significativo en la economía local, actualmente predomina el ganado bovino de leche y el de doble propósito (carne-leche), el 30% del territorio está dedicado, en su mayoría a pasto kikuyo y ray grass utilizado para la ganadería.

El subsector forestal de especies maderables y bosque protector ha ido perdiendo fuerza por la misma expansión agrícola, deslazando esta actividad agotando el bosque generador del recurso hídrico y de especies maderables. Merece importancia los cultivos de flores, como proveedores de empleo en la región, encontrándose hoy en día más de 50 empresas dedicadas a esta actividad.

Los productores agrícolas comercializan sus productos los fines de semana en el casco urbano de El Rosal a intermediarios que se encargan de acumular la producción de varios de estos

productos y los grandes productores transfieren tantos sus productos como los comercializados directamente a la Central de Abastos Corabastos, siendo el centro de acopio más usado por el Municipio.

La zona rural cuenta con aproximadamente 78. Kms de vías aproximadamente el 100% de ellas se encuentran en recebo o afirmado. Su ancho inicial es de 5.4 metros, reduciéndose al final de su recorrido a 4.6m, necesitando obras de arte, cunetas y bermas en algunos tramos y señalización en general. Estas vías penetran desde la zona plan, hasta las partes altas de montañas (cerros de guerrero, del oso y piñuela) pasando por la zona de piedemonte, aunque algunas son ciegas y no tienen ninguna continuidad debido a que terminan en fincas de propiedad privada, obligando el retorno por la misma dirección. El Rosal se encuentra en un cruce de caminos donde conducen a Facatativa, Bogotá, Subachoque, La Vega, Madrid.

Conforme el Censo General 2005 en el Municipio El Rosal, destacamos aspectos importantes que se deben conocer de este sector:

- El Rosal no cuenta con servicio de gas Natural.
- El 69.7% de las familias de El Rosal están compuestas por más de 4 personas.
- El 93% de la población de El Rosal, sabe leer y escribir.
- El 37.8% de la población de El Rosal se autor reconoce como Raizal, palenquero, negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente.
- Solo el 1.7% de la población residente en El Rosal, ha alcanzado nivel de estudios profesionales.
- El 84% de la población de El Rosal, nació en un municipio diferente.
- El 50% de los establecimientos están dedicados al comercio y el 44.3% a los servicios.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1. CARACTERIZACIÓN

Se realizó las encuestas para esta investigación a 10 empresas de familia de El Municipio de El Rosal, cuya actividad económica correspondió en un 60% a empresas de elaboración de productos lácteos, y en un 40% a cada una de las demás actividades señaladas a continuación (Tabla 4):

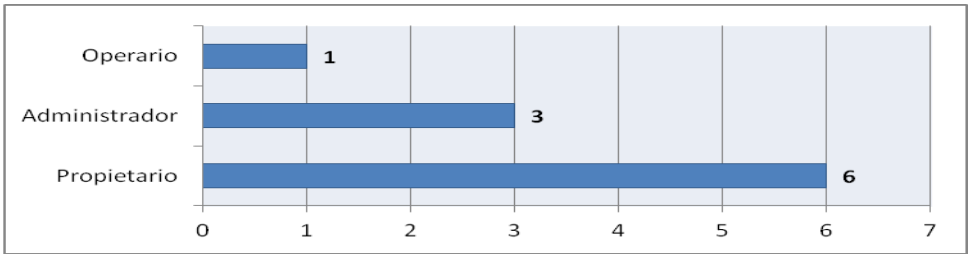
Tabla 4. Actividad de las empresas encuestadas

ACTIVIDAD EMPRESA ENCUESTADA	TOTAL ENCUESTAS
Elaboración de productos lácteos	6
Cultivo de papa, arveja y elaboración de lácteos	1
Elaboración de productos de panadería	1
Cultivo especializado de fresa	1
Distribución de productos avícolas	1
TOTAL GENERAL	10

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Se resalta que la mayor parte de encuestados son propietarios y administradores (Gráfica 1).

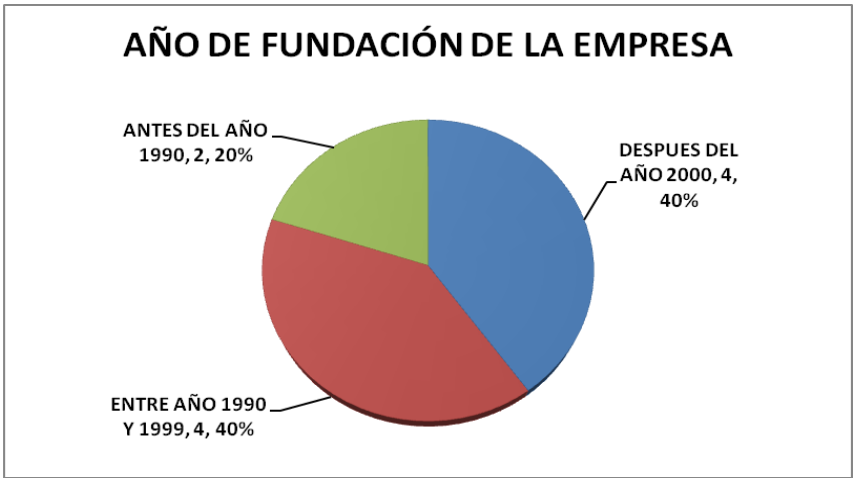
Grafica 1. Cargos de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Se relacionan tres momentos de acuerdo al año de fundación de cada una, dos empresas fueron constituidas en el año 1990, cuatro después de 1990 hasta el año 1999 y cuatro después del año 2000. Es importante mencionar que dentro de las empresas encuestadas ninguna tiene una antigüedad menor a cinco años (Grafica 2).

Grafica 2. Año de fundación de las empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Con respecto al fundador de la empresa, encontramos que en ocho (8) empresas, el fundador está en este momento en la empresa (Tabla 5).

Tabla 5. Año de fundación

	Año de fundación			
EXISTE EL FUNDADOR	ANTES DE 1990	ENTRE 1990 Y 1999	DESPUES DE 2000	TOTAL ENCUESTAS
Si	1	3	4	8
No	1	1		2
Total general	2	4	4	10

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

De las ocho empresas en las que el fundador está en la empresa, se encontró que su papel es Gerente y/o propietario, adicionalmente, se encuentran trabajando con ellos familiares de generaciones siguientes. (Tabla 6)

Tabla 6. Generación familiar a cargo de la empresa

	Año de fundación			
Generación	ANTES DE 1990	ENTRE 1990 Y 1999	DESPUES DE 2000	TOTAL EMPRESAS
Fundador	1	3	4	8
Hijos	2	1	2	5
Nietos		1		1
Conyugue	1	1		2
Total general	4	6	6	16

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

4.2. TAMAÑO

De acuerdo al tamaño se analizaron dos factores:

- Valor de los activos de cada empresa, representados en salarios mínimos legales vigentes (año 2015), tomando como base el último valor autorizado para Colombia: $689.454 (Tabla 7).

Tabla 7. Tamaño de la empresa conforme los activos que tiene cada una, basados en la ley 905 de 2004. (mincit.gov.co, 2015)

	AÑO DE FUNDACIÓN			
ACTIVOS EN SMLV	ANTES DE 1990	ENTRE 1990 Y 1999	DESPUES DE 2000	Total general
Hasta 500 smlv - Microempresas	1			1
Entre 501 y 5.000 smlv Pequeña empresa		2	2	4
Entre 5.001 y 30.000 smlv Mediana empresa	1	1	2	4
➢ 30.000 smlv Gran empresa		1		1
Total general	2	4	4	10

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

4.3. CRISIS

Encontramos que 9 de las empresas reconocen que han sufrido una crisis, de las cuales, en su mayoría la atribuye a factores ambientales como el clima (ausencia de lluvias), otros al bajo precio de la leche y al costo de la materia prima.

Para los entrevistados la crisis del año 2008 no los afectó en gran medida pero si manifestaron afectación por los factores mencionados. (Tabla 8):

Tabla 8. Causas de la crisis de las empresas de familia de El Rosal

	Año de fundación			
CAUSAS DE LA CRISIS	ANTES DE 1990	ENTRE 1990 Y 1999	DESPUES DE 2000	TOTAL ENCUESTAS
Clima	1	2	4	7
Bajo precio de la leche y clima	1			1
Costo de Materia Prima		1		1
TOTAL GENERAL	2	3	4	9

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

De la misma manera se denota que las empresas investigadas que superaron la crisis, pasaron por procesos fuertes en la consecución de metas, pero con ingresos inferiores a los que tenían antes de la crisis.

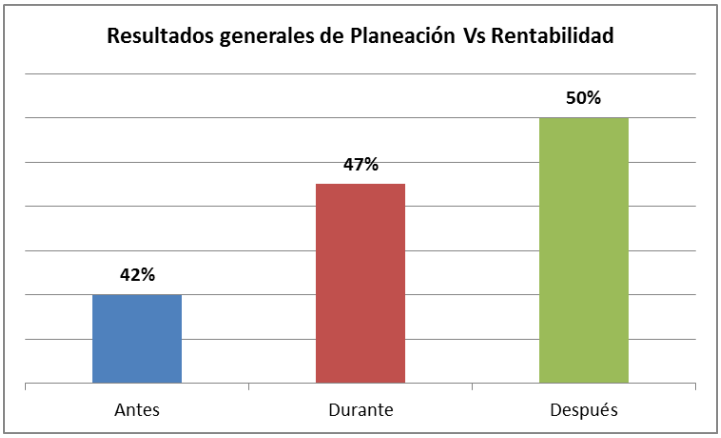
4.3.1. PLANEACION Vs RENTABILIDAD & RIESGO

Para abordar este tema, una vez realizada la encuesta diseñada se usó la Escala Likert como metodología para analizar los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que se trata de un instrumento de medición. La escala Likert suma la puntuación de cada unidad de análisis y utiliza ciertos ítems que fueron asociados a la encuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Cada unidad de análisis marca un grado de aceptación o rechazo frente al resultado que se esperaba.

Teniendo en cuenta que este análisis está enfocado a los factores de Planeación Vs Rentabilidad, para cada uno de los tiempos: Antes, durante y después de la crisis; encontramos que las

empresas responden a estos dos factores en porcentajes muy inferiores a los idóneos; esto es, que las empresas podrían tener una gestión del 100% en cuanto a Planeación Vs Rentabilidad, pero solo se halló que responden en 42% antes de la crisis, 47% durante la crisis y 50% después de la crisis Gráfica 3).

Grafica 3. Resultados generales de Planeación Vs Rentabilidad en cada periodo de tiempo



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Para determinar los factores de rentabilidad se realizaron 8 preguntas que determinan los factores importantes en esta investigación; a continuación las enunciamos:

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico estructurado con los elementos de direccionamiento están claramente definidos en la empresa: Misión, Visión, Principios y valores?

2. ¿La relación empresa-familia está claramente delimitada?

3. ¿Existen mecanismos que permitan controlar la gestión organizacional en términos cualitativos y/o cuantitativos como indicadores – CONTROL?

4. ¿Se piensa en una sucesión generacional que permita dar continuidad a la empresa?

5. ¿Se tienen mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa en relación con la familia y el manejo del patrimonio?

6. ¿Las decisiones de inversión son tomadas teniendo en cuenta factores internos y externos, teniendo en cuenta un objetivo de rentabilidad claro y definido para la empresa?

7. ¿Se buscan oportunidades de inversión (financiera y operativa) como camino para incrementar la competitividad de la empresa?

8. ¿La empresa se basa en criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo que limita o impide obtener las rentabilidades esperadas?

Las anteriores preguntas fueron segmentadas en tres grupos:

a. Planeación: plan estratégico, control gestión organizacional y seguimiento administrativo.

b. Planeación en empresa familiar: relación empresa familiar y sucesión.

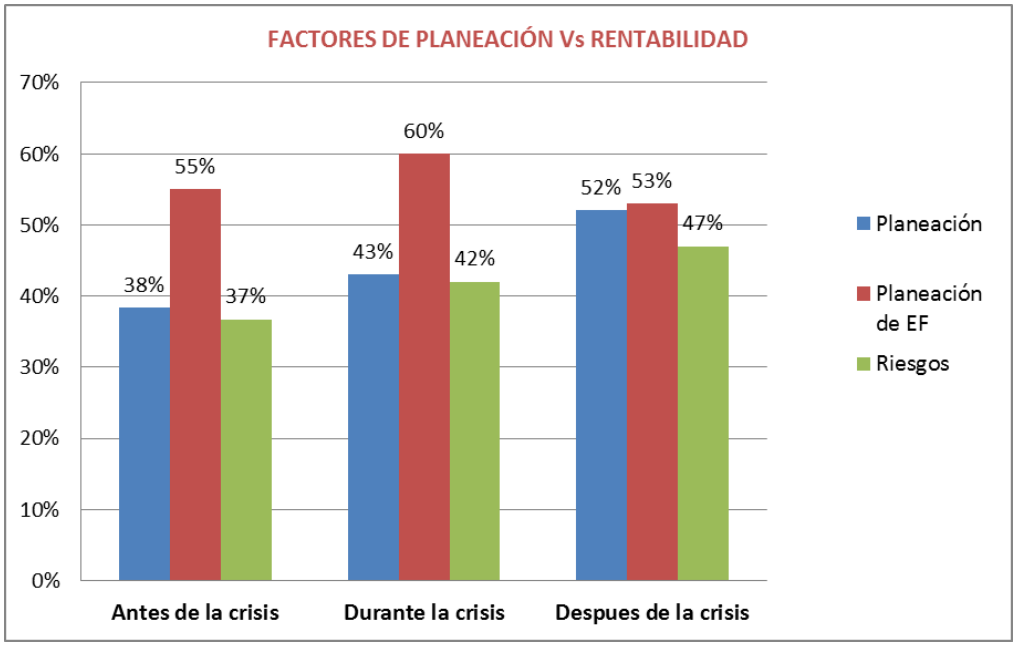
c. Riesgos: decisiones de inversión, oportunidades y criterios de inversión.

Evaluando estos aspectos en los tres momentos de la crisis, encontramos que el factor de Riesgo obtuvo el resultado más bajo antes de la crisis y va aumentando progresivamente durante y después de la crisis, último periodo en el cual alcanzó un resultado de 47% (Grafica 4).

El factor de planeación también obtuvo los resultados más bajos antes de la crisis (38%) y de la misma manera que el factor de riesgo, aumentó progresivamente durante y después de la crisis, con el resultado más alto que correspondió al 52% (Grafica 4).

Por último El factor de planeación en empresas de familia es evidentemente uno de los factores con mejores resultados porque en los tres periodos superó el 50% de resultado siendo un tema más fuerte durante el periodo de crisis (Grafica 4).

Grafica 4. Planeación - rentabilidad por empresa, en los tres periodos de tiempo



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Resultados Antes de la crisis

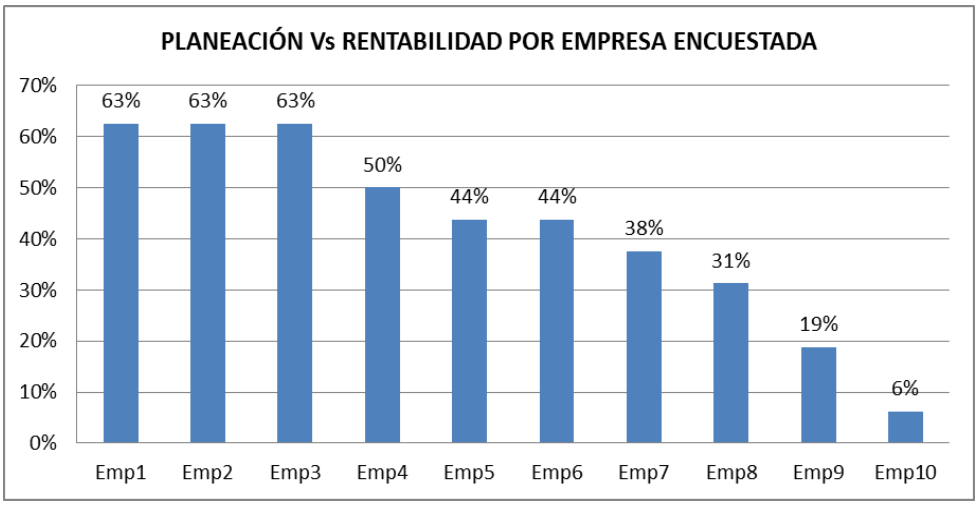
Usando la escala Likert se obtuvo como resultado que las empresas del Municipio de El Rosal responden a factores de Planeación - Rentabilidad en 42%, siendo el 100% el porcentaje esperado.

Cuatro de las empresas tuvieron como resultado igual o más del 50% de acercamiento a estos dos factores, de las cuales, tres están dedicadas a la elaboración de productos lácteos y una a productos avícolas. De otra parte, seis de las empresas obtuvieron un resultado menor al 50% y están dedicadas a elaboración de productos lácteos, productos de panadería, cultivo especializado de fresa y cultivo de papa y arveja (Gráfica 5)

En otras palabras, se analiza que la Planeación Vs Rentabilidad de 3 empresas están bajo el rango de 63% de las cuales todas están dedicadas a la elaboración de productos lácteos, 3 en un rango del 44% al 50%, 2 empresas con porcentajes del 38% y 31%, finalmente en menor rango

se ubican con un 19% y 6%, lo cual quiere decir que las empresas no estaban preparadas para una crisis, en consecuencia de no tener un buen proceso en su planeación por consiguiente se ve reflejado en la rentabilidad. Dichas empresas con menores resultados de los esperados, están dedicadas a: elaboración de productos lácteos y Cultivo de papa, arveja y elaboración de lácteos.

Grafica 5. Planeación - rentabilidad por empresa, antes de la crisis



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

De otra parte, se identificó que el factor con resultados más bajo es el de Riesgos con un 37%, seguido de la planeación con un 38%; lo cual quiere decir que las empresas carecían de estos dos factores antes de la crisis (Gráfica 6).

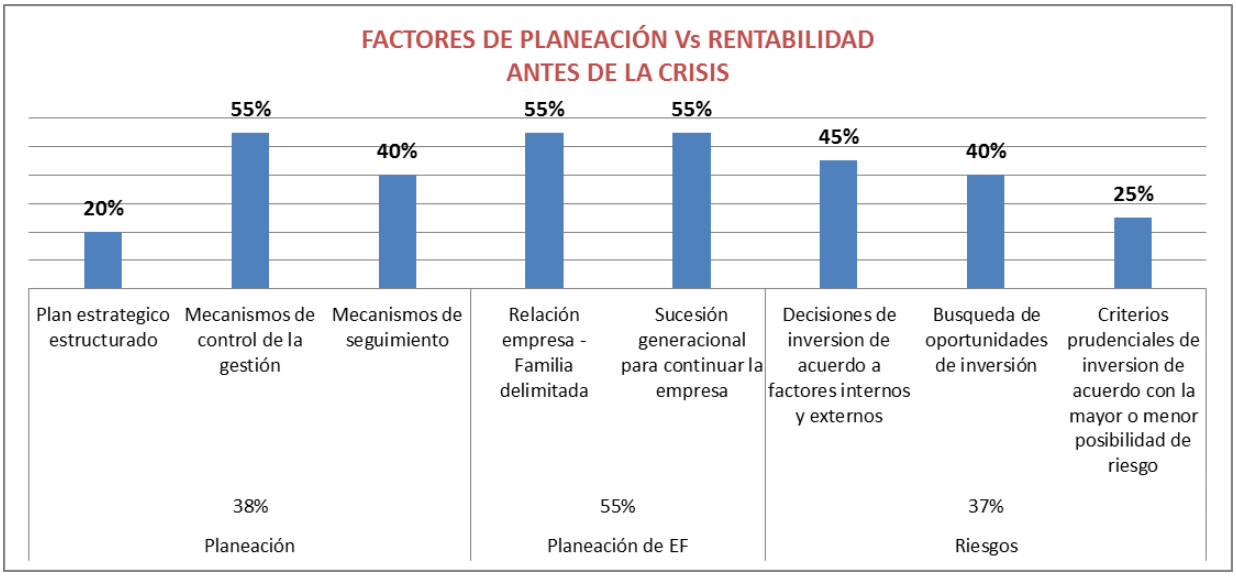
En detalle, las empresas carecen de un Plan Estratégico Estructurado como herramienta para el desarrollo de su gestión administrativa (Factor planeación), toda vez que solo se obtuvo un resultado del 20% en este aspecto. Otro resultado significativamente bajo, correspondió a los criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo (Factor Riesgo), donde solo se obtuvo un 25%.

Adicionalmente, se obtuvo un resultado inferior al 50% en los aspectos de mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa, las decisiones de

inversión teniendo en cuenta factores internos y externos, y la búsqueda de oportunidades de inversión.

Se presenta un resultado un poco superior al 50% en la delimitación de la relación empresa familia (Factor de planeación de empresa de familia) con un resultado del 55%; además, cuentan con mecanismos para controlar la gestión organizacional en un 55% (Factor planeación), y se considera una sucesión generacional que permita la continuidad de la empresa en un 55% (Factor de planeación de empresa de familia).

Grafica 6. Factores planeación-rentabilidad, antes de la crisis



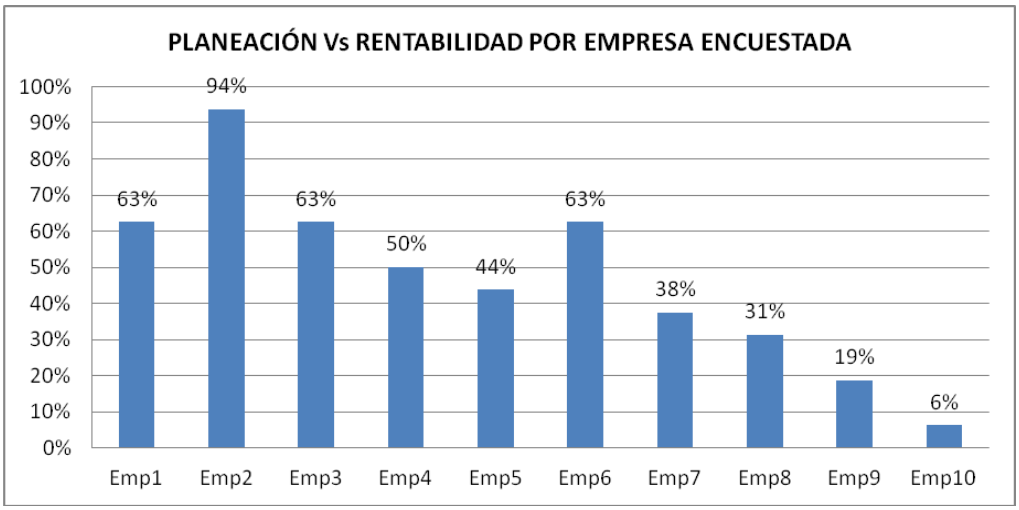
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Resultados Durante la crisis

Usando la escala Likert se obtuvo como resultado que las empresas del Municipio de El Rosal responden a factores de Planeación Vs rentabilidad en 47%, cinco puntos porcentuales más que en el periodo antes de la crisis.

Cinco de las empresas obtuvieron como resultado igual o más del 50% y su actividad económica es la elaboración de productos lácteos en la mayoría de los casos. Las otras cinco empresas obtuvieron un resultado menor a este porcentaje (Grafica 7).

Grafica 7. Planeación - rentabilidad por empresa, durante de la crisis



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

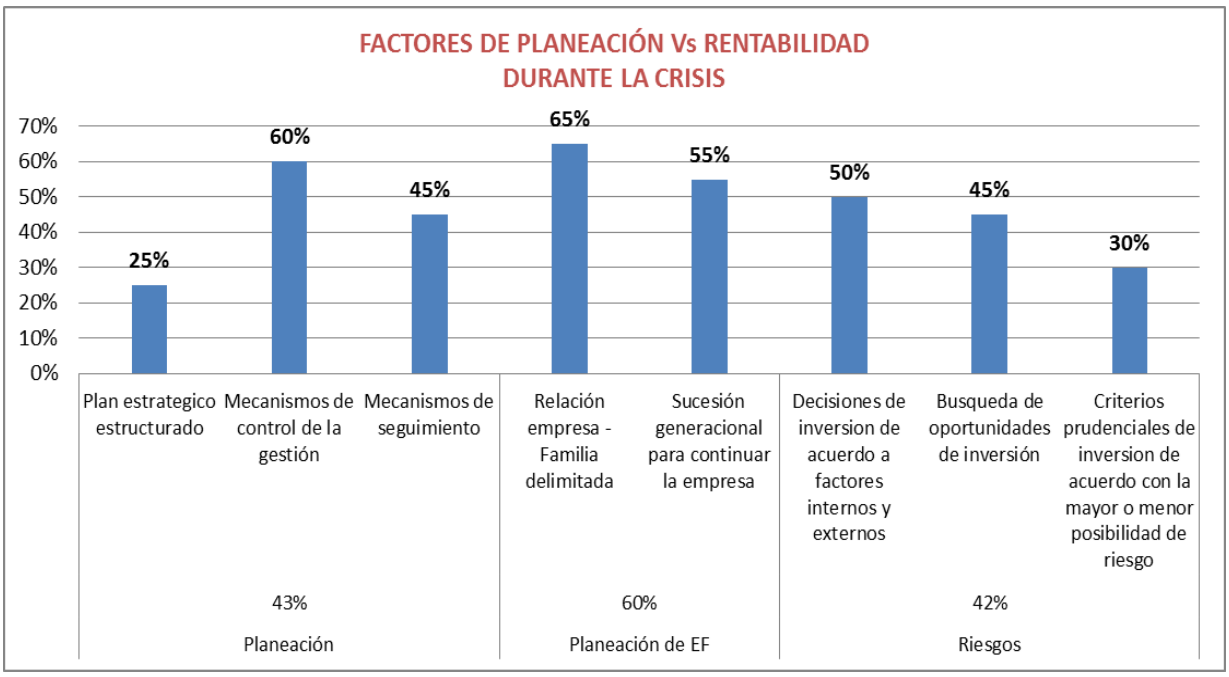
Durante la crisis se identificó que el factor con resultados más bajo es el de Riesgos con un 42%, seguido de la planeación con un 43%; lo cual quiere decir que estos dos factores son los que menores resultados han obtenido antes y durante la época de crisis. El factor de Planeación de empresas de familia obtiene uno de los resultados más altos que corresponde al 60%, siendo el porcentaje mayor durante la crisis y superando el mismo factor antes de la crisis. (Grafica 8).

En detalle de cada factor encontramos que la mayor carencia de las empresas al igual que antes de la crisis sigue siendo no contar un Plan Estratégico Estructurado como herramienta para el desarrollo de su gestión administrativa, toda vez que solo se obtuvo un resultado del 25% en este aspecto (factor planeación). Otro resultado significativamente bajo, correspondió nuevamente a los criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo, donde solo se obtuvo un 30% (factor riesgo).

De otra parte, se obtuvo un resultado inferior al 50% en los aspectos de mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa y la búsqueda de oportunidades de inversión.

El mayor acercamiento a tener factores óptimos de Planeación Vs Rentabilidad tiene que ver con la delimitación de la relación de la empresa y la familia, en la cual obtuvimos un 65% como resultado (Factor Planeación de Empresa de familia).

Grafica 8. Factores planeación-rentabilidad, durante de la crisis



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

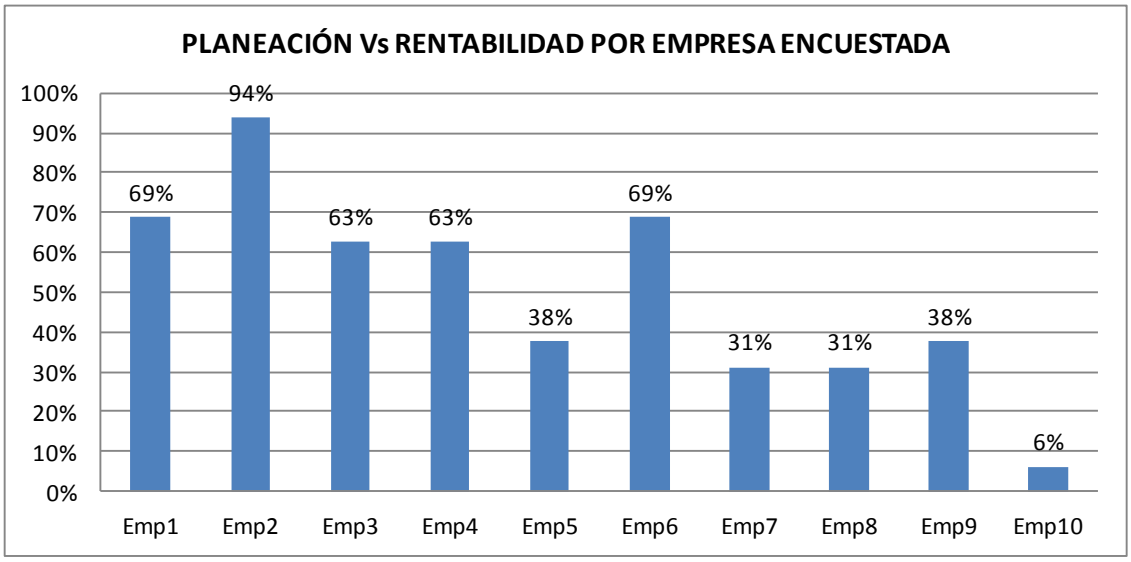
Resultados después de la crisis:

Usando la escala Likert se obtuvo como resultado que las empresas del Municipio de El Rosal responden a factores de Planeación Vs rentabilidad en 50%; ocho puntos porcentuales más con

relación al periodo antes de la crisis y 3 puntos porcentuales más con relación al periodo después de la crisis; lo cual reitera que este es el periodo con el resultado más cercano al esperado.

Cinco de las empresas tuvieron como resultado mayor al 50% y en las cuales sigue predominado la actividad de elaboración de productos lácteos, al igual que en los periodos anteriores, y cinco de las empresas obtuvieron un resultado menor a este porcentaje. En este aspecto, el resultado es igual a lo ocurrido durante la crisis.

Grafica 9. Planeación - rentabilidad por empresa, después de la crisis



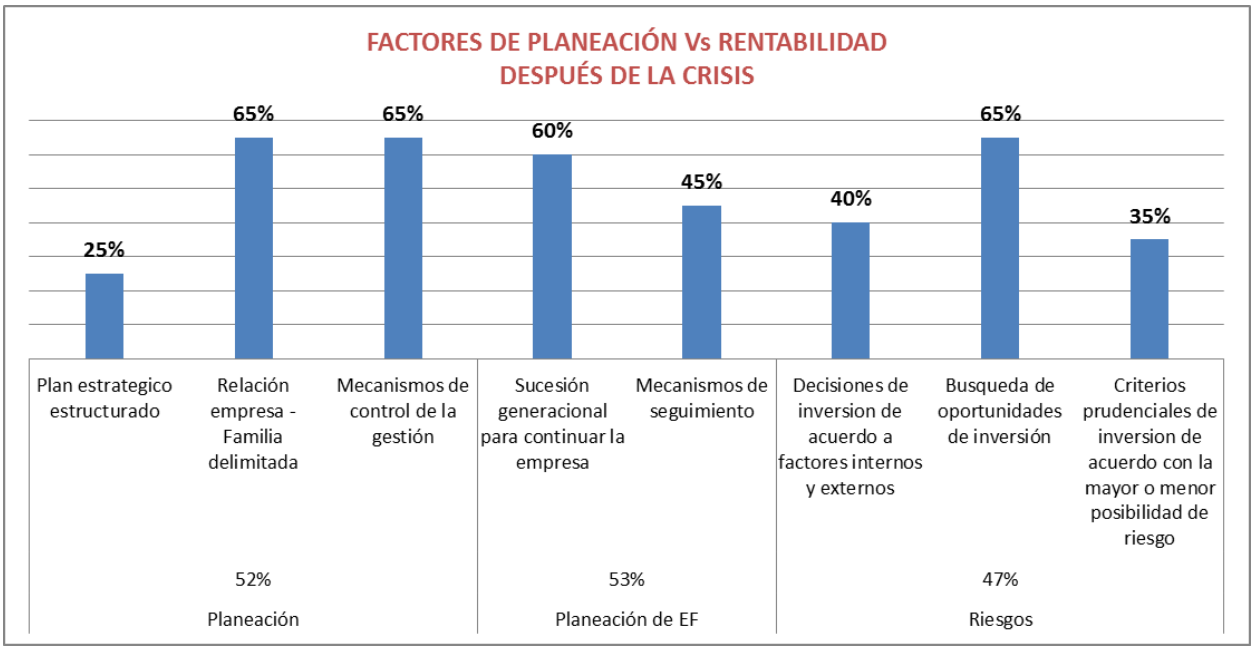
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Después de la crisis se identificó que el factor con resultados más bajo es el de Riesgos con un 47%, seguido de la planeación con un 52%; lo cual quiere decir que estos dos factores son los que menores resultados obtuvieron en los tres periodos de tiempo. El factor de Planeación de empresas de familia obtiene uno de los resultados más altos que corresponde al 53%, aunque menor que lo ocurrido durante la crisis (Grafica 10).

En detalle, la mayor carencia de las empresas al igual que antes de la crisis sigue siendo no contar un Plan Estratégico Estructurado como herramienta para el desarrollo de su gestión administrativa, toda vez que solo se obtuvo un resultado del 3% en este aspecto (Factor Planeación). Otro resultado significativamente bajo, correspondió nuevamente a los criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo, donde solo se obtuvo un 4% de resultado (Factor Riesgo).

El mayor acercamiento a tener factores óptimos de Planeación Vs Rentabilidad tiene que ver con la delimitación de la relación de la empresa y la familia, los mecanismos de control de la gestión y la búsqueda de oportunidad de inversión en cada una de las cual obtuvieron un 8% como resultado.

Grafica 10. Factores de planeación vs rentabilidad. Después de la crisis.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

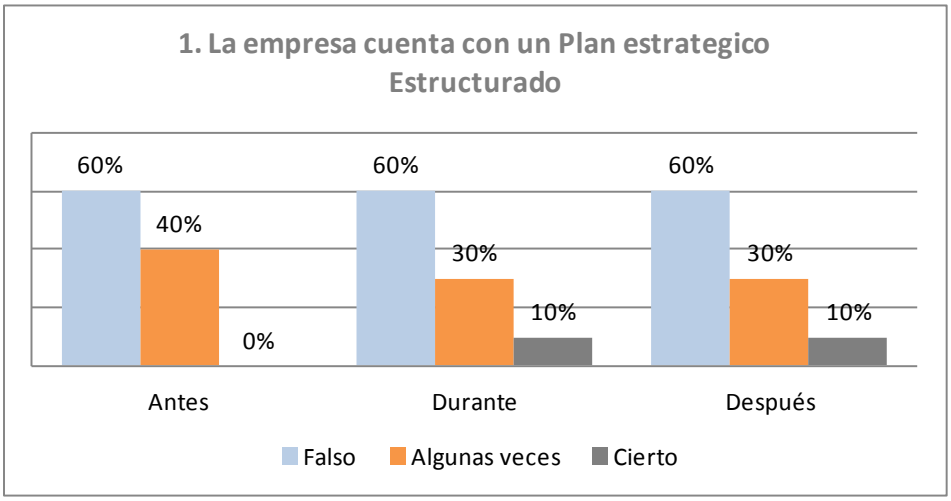
A continuación analizamos cada una de los factores de Planeación Vs Rentabilidad, conforme las preguntas realizadas en las encuestas.

1. **Factor: Plan Estratégico Estructurado**

Pregunta: ¿La empresa cuenta con un plan estratégico estructurado?

En esta pregunta se evidenció que la respuesta con los porcentajes más altos en los tres periodos de tiempo corresponde a 'falso' con un resultado del 60% lo cual quiere decir que las empresas por lo general no cuentan con un plan estratégico estructurado como herramienta en el desarrollo de sus empresas; antes de la crisis el plan estratégico fue nulo y durante y después de la crisis solo se tuvo con un resultado muy pequeño del 10%. (Gráfica 11).

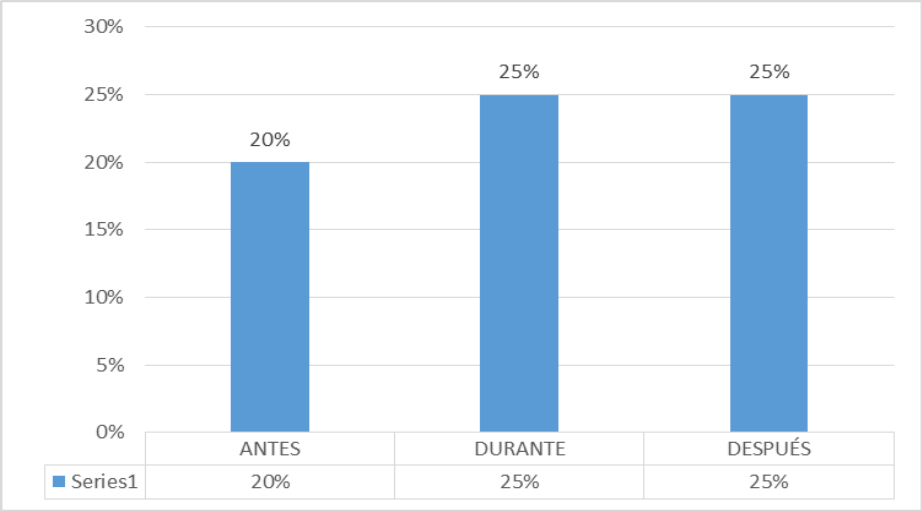
Grafica 11. Plan estratégico Estructurado



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Conforme lo anterior, se puede concluir que antes de la crisis 2002 a 2007, las empresas no contaban con un plan estratégico y las que los realizaban eran para algún proyecto específico. Durante la crisis 2008 a 2010 la tendencia es mejor pues las empresas que no contaban con plan estratégico pasaron a realizarlo algunas veces y en las que su realización era esporádica empezaron a realizarlo con una periodicidad constante. Después de la crisis, año 2011 en adelante la tendencia se mantuvo de acuerdo al comportamiento durante la crisis. (Grafica 12)

Grafica 12. Plan estratégico estructurado. Antes, durante y después.



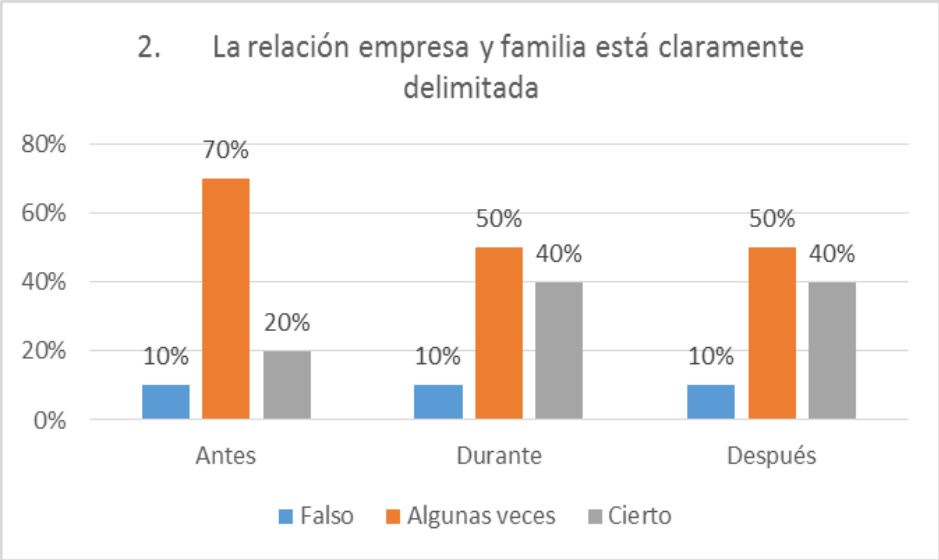
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

2. Factor: Relación empresa - Familia delimitada

Pregunta: ¿La relación empresa y familia está claramente delimitada?

En cuanto a este factor se observa que antes de la crisis 2002 a 2007, solo algunas empresas tenían la relación empresa-familia claramente delimitada y en la mayoría de las empresas, esta relación se delimitaba claramente en algunas ocasiones. Durante la crisis 2008 a 2010 la tendencia mejoró pues las empresas que no tenían la relación empresa-familia claramente delimitada pasaron a delimitarla claramente algunas veces y en las que su delimitación era esporádica empezaron a delimitarla claramente. Después de la crisis 2011 en adelante la tendencia se mantuvo de acuerdo al comportamiento durante la crisis (Ver gráfica N. 13).

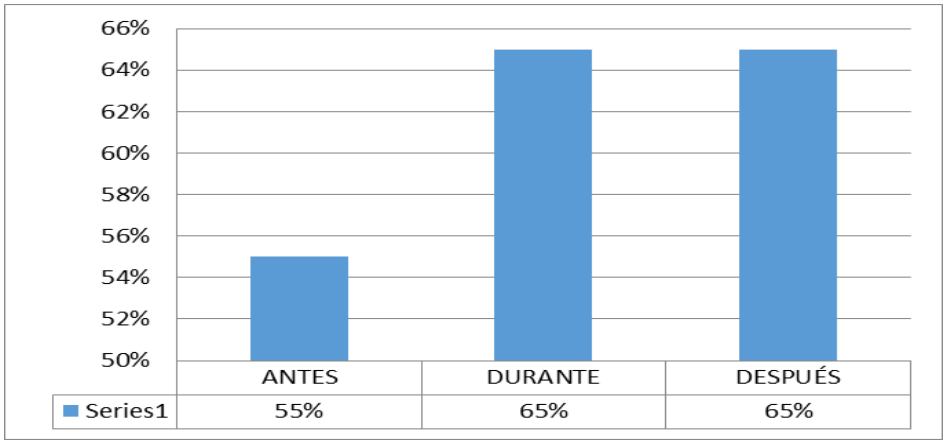
Grafica 13. La relación empresa y familia está claramente delimitada. Antes, durante y después.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

A lo anterior podemos agregar que el comportamiento antes, durante y después de la crisis en cada una de las empresas se evidencia la relación familia-empresa fue menor antes de la crisis, aumentó durante la crisis y se mantiene esta práctica aun después de la crisis.

Grafica 14. La relación empresa y familia está claramente delimitada. Antes, durante y después.



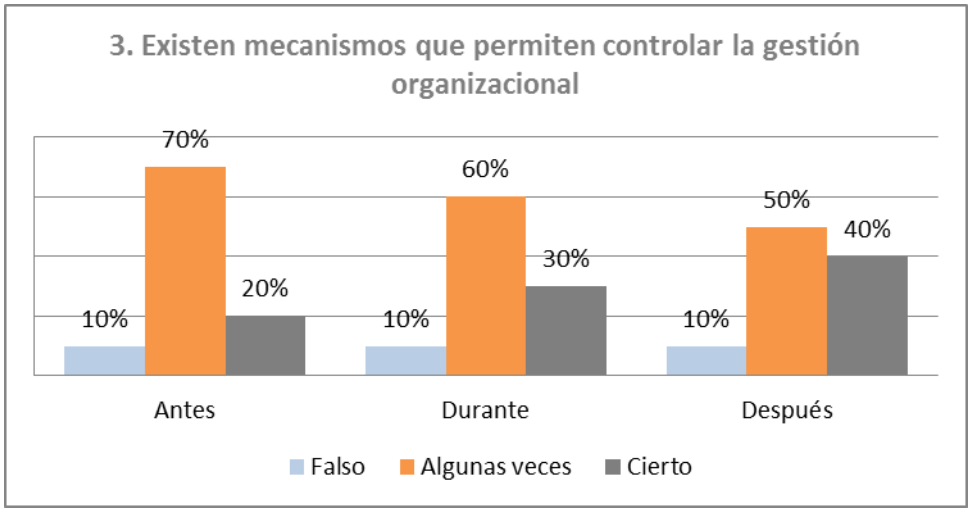
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

3. Factor: Mecanismos de control de la gestión

Pregunta: ¿Existen mecanismos que permiten controlar la gestión organizacional?

En cuanto a este factor se observa que antes de la crisis 2002 a 2007, las empresas establecían mecanismos que permiten controlar la gestión organizacional para proyectos específicos. Durante la crisis 2008 a 2010 la tendencia mejora pues las empresas en las que su existencia era esporádica empezaron a establecerlos con una periodicidad constante. Después de la crisis 2011 en adelante. La tendencia continúa en mejora, pues más empresas empezaron a establecer estos mecanismos con una periodicidad constante (Grafica 15).

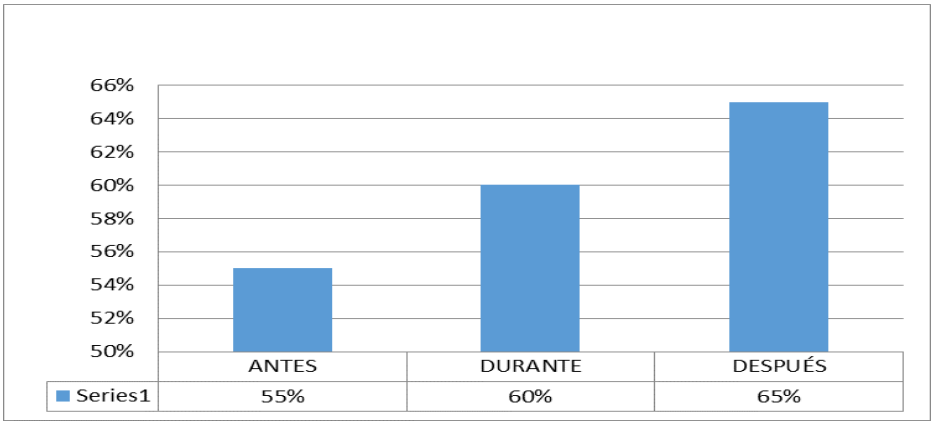
Grafica 15. Mecanismos que permiten controlar la gestión organizacional antes, durante y después.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Entonces, el comportamiento antes, durante y después de la crisis en cada una de las empresas se evidencia que los mecanismos de gestión organizacional fueron menores antes de la crisis, aumentó durante la crisis y nuevamente aumenta el resultado después de la crisis (Gráfica 16).

Grafica 16. Mecanismos de control de gestión organizacional Antes, durante y después. Fuente.



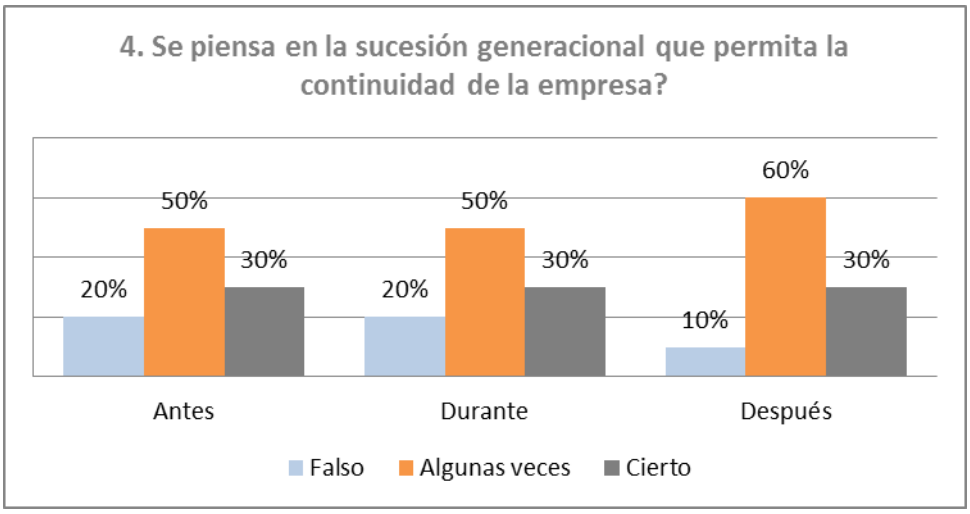
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

4. Factor: Sucesión generacional para continuar la empresa

Pregunta: ¿Se piensa en una sucesión generacional que permita dar continuidad a la empresa?

En cuanto a este factor se observa que antes de la crisis 2002 a 2007 las empresas no contaban con un plan estratégico y las que los realizaban eran para algún proyecto específico. Durante la crisis 2008 a 2010 la tendencia no mejoró pues las empresas que manifestaron haber considerado la sucesión generacional antes de la crisis disminuyeron en este periodo. Después de la crisis en adelante, la tendencia mejora si tenemos en cuenta que en este periodo el número de empresas que por lo menos consideró este factor ocasionalmente, aumentó.

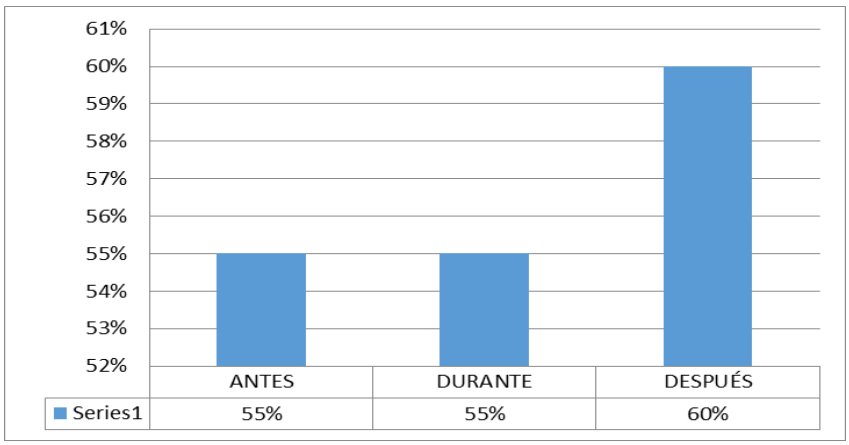
Grafica 17. Sucesión generacional que permite dar continuidad a la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

En este aspecto el comportamiento antes, durante y después de la crisis evidencia que las empresas consideraron la posibilidad de la sucesión generacional con más fuerza después de la época de crisis pues se evidencia el porcentaje de acercamiento más alto en este periodo (Grafica 18).

Grafica 18. Sucesión generacional que permita dar continuidad a la empresa. Antes, durante y después.



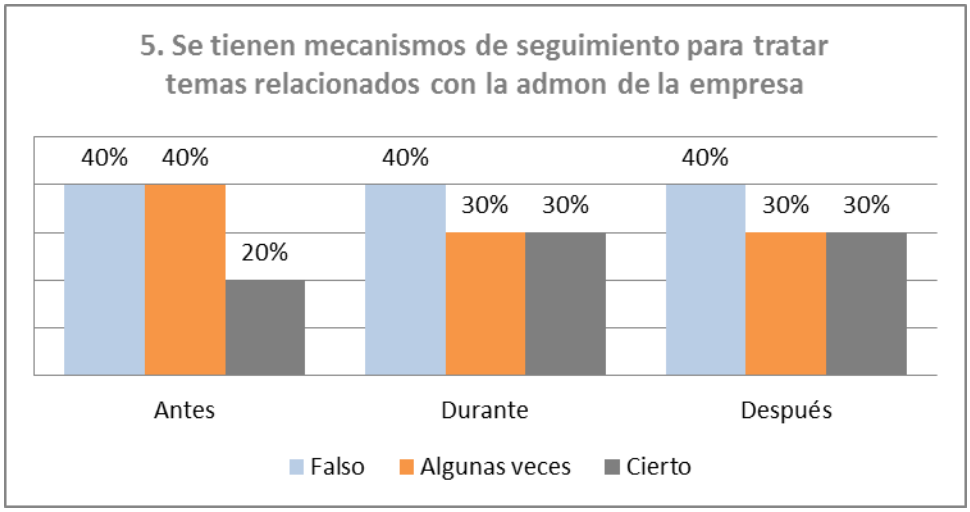
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

5. Factor: Mecanismos de seguimiento

Pregunta: ¿Se tienen mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa?

En cuanto a este factor se observa que antes de la crisis 2002 a 2007, las empresas no tenían mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa y las que los tenían eran para algún proyecto específico. Durante la crisis 2008 a 2010 la tendencia mejoró si tenemos en cuenta que aumentó el porcentaje de las empresas que ciertamente tenía mecanismos de seguimiento. Después de la crisis 2011 en adelante, la tendencia se mantuvo de acuerdo al comportamiento durante la crisis.

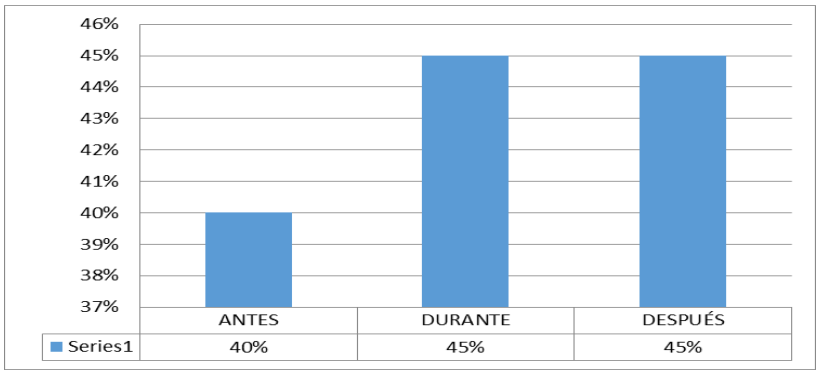
Grafica 19. Mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Sumado a lo anterior, el comportamiento antes, durante y después de la crisis; se evidencia que antes de la crisis el porcentaje de empresas que tenían mecanismos de seguimiento eran menos de la mitad de la muestra y durante y después de la crisis, este tema empezó a tomar importancia en las empresas, aunque muy lejos del porcentaje esperado (Grafica 20).

Grafica 20. Mecanismos de seguimiento para tratar temas relacionados con la administración de la empresa. Antes, durante y después.



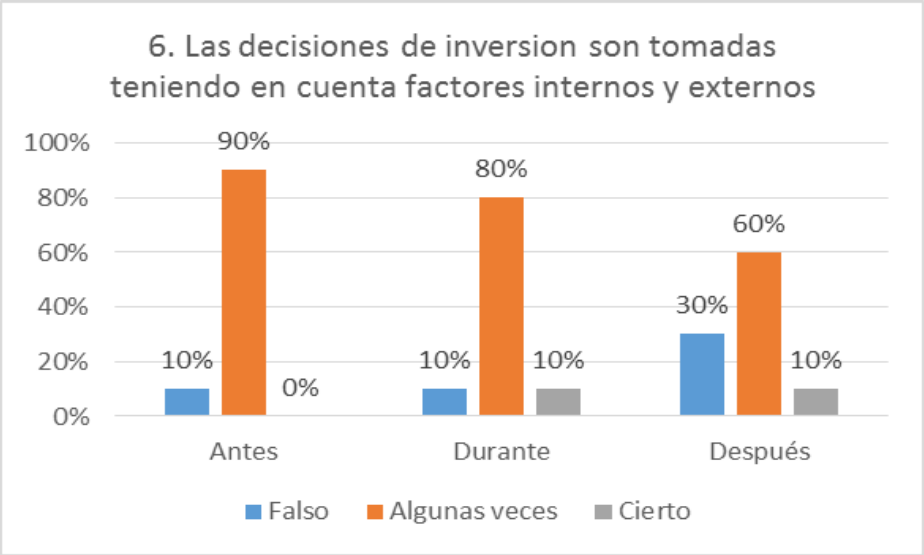
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

6. Factor: Decisiones de inversión de acuerdo a factores internos y externos

Pregunta: ¿Las decisiones de inversión son tomadas teniendo en cuenta factores internos y externos?

En cuanto a este factor se observa que antes de la crisis 2002 a 2007, las empresas solo tomaban decisiones de inversión teniendo en cuenta factores internos y externos para algún proyecto específico. Durante la crisis 2008 a 2010 la tendencia mejoró pues las empresas que no contaban con estos mecanismos pasaron a realizarlo algunas veces. Después de la crisis 2011 en adelante aumenta el número de empresas que desconocen factores internos y externos a la hora de realizar una inversión (Grafica 21).

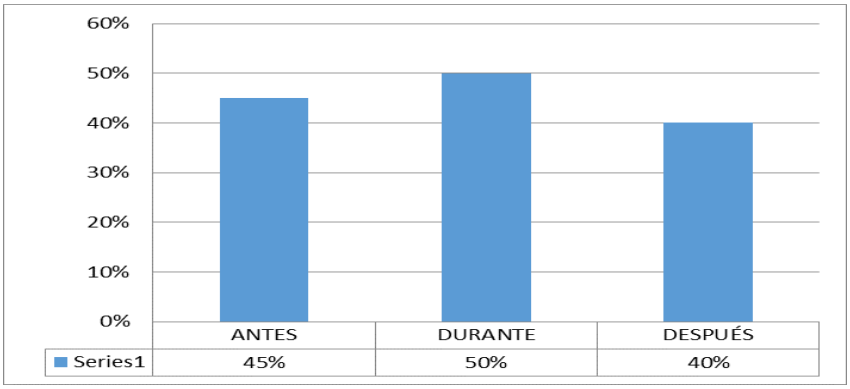
Grafica 21. Las decisiones de inversión son tomadas teniendo en cuenta factores internos y externos.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

Sumado a lo anterior, el comportamiento antes, durante y después de la crisis notamos que durante el periodo de crisis las empresas tuvieron el resultado más elevado, esto quiere decir que aunque en una proporción pequeña, fue el periodo en el que más se consideraron los factores internos y externos para tomar las decisiones de inversión (Grafica 22).

Grafica 22. Factores internos y externos. Antes, durante y después.



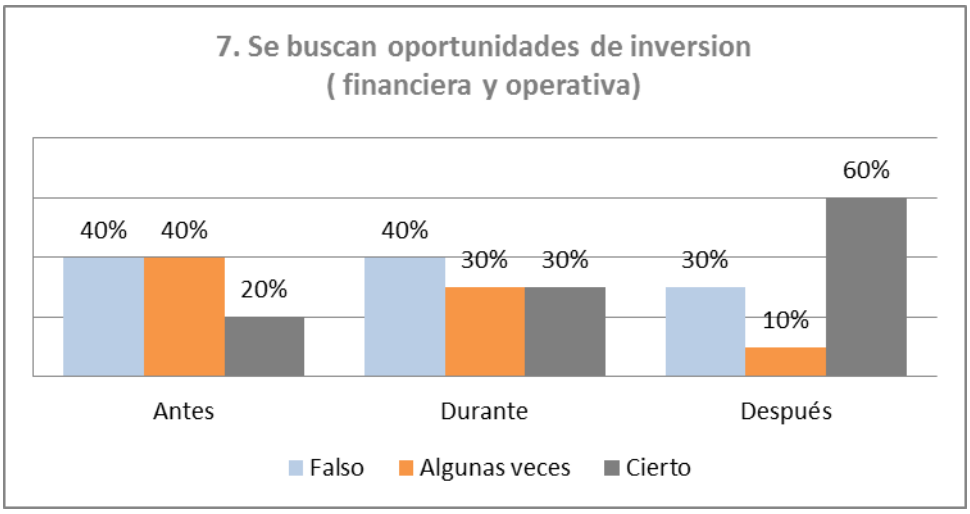
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

7. Factor: Búsqueda de oportunidades de inversión

Pregunta: ¿Se buscan oportunidades de inversión?

En cuanto a este factor se observa que antes de la crisis 2002 a 2007, las empresas buscan en un nivel bajo las oportunidades de inversión y las que lo hacen solo es para un momento especifico; esto mismo ocurre en el periodo de la crisis pero después de la crisis, las empresas si empezaron a contemplar posibilidades de inversión de manera constante porque se evidencia un crecimiento importante desde antes de la crisis hasta después de la crisis, esto es, del 20% se crece al 60% (Grafica 23).

Grafica 23. Oportunidades de inversión.

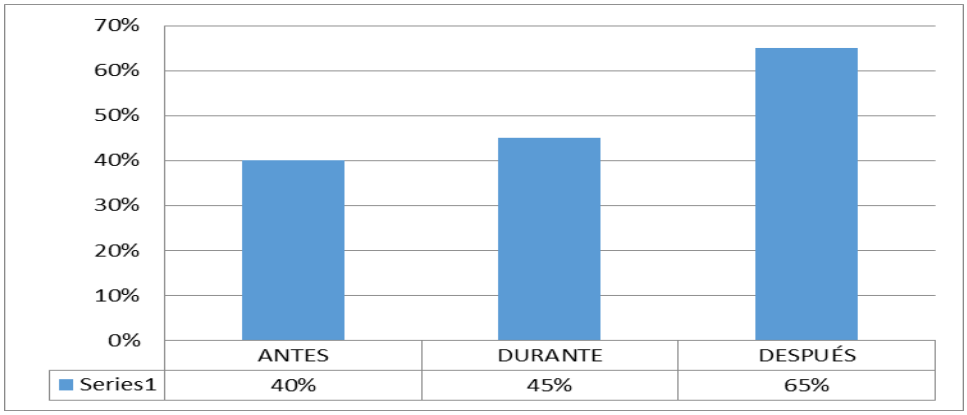


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

En la grafica 24, se corrobora que definitivamente las empresas consideraron la posibilidad de inversión financiera y operativa después de pasado el tiempo de la crisis; y esto pudo ocurrir

como una medida de subsistencia ante el momento de dificultad que tuvieron que enfrentar en el tiempo anterior.

Grafica 24. Oportunidades de inversión. Antes, durante y después.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

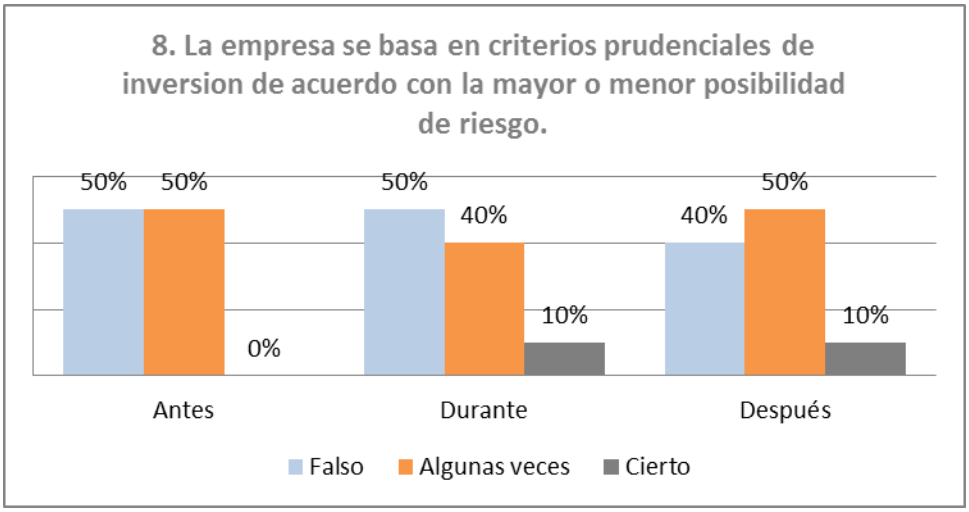
8. Factor: Criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo.

Pregunta: ¿La empresa se basa en criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo?

En cuanto a este factor se observa que antes de la crisis 2002 a 2007, las empresas no tenían criterios prudenciales de inversión y las que los tenían eran para algún proyecto específico. Durante la crisis 2008 a 2010 la tendencia mejoró si tenemos en cuenta que se evidencia un resultado positivo en el uso de estos criterios mencionados. Después de la crisis 2011 en adelante

disminuye el número de empresas que nunca consideraron los criterios, aunque en un porcentaje pequeño.

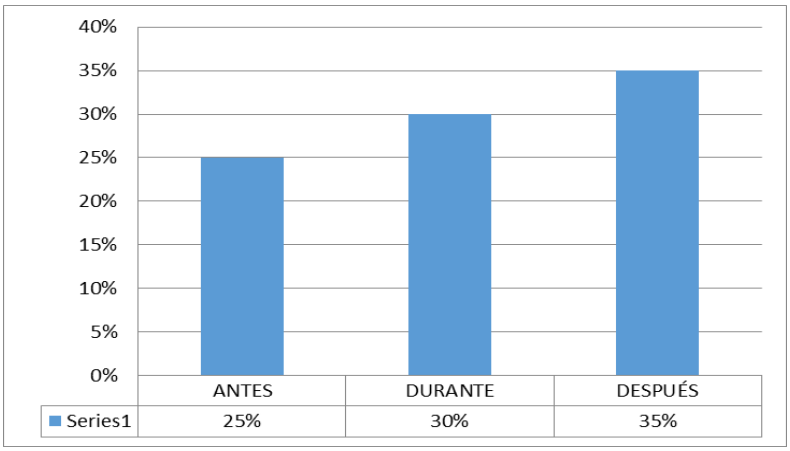
Grafica 25. La empresa se basa en criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

De acuerdo a lo anterior, antes, durante y después de la crisis en cada una de las empresas se evidencia que el nivel de criterio de las empresas a la hora de invertir, y la medición de riesgos que hace es muy pequeño, incluso en de los resultados más bajos de toda la encuesta lo que denota que las empresas desconocen que tan factible y/o viable puede ser una inversión que se esté realizando.

Grafica 26. Criterios prudenciales de inversión de acuerdo con la mayor o menor posibilidad de riesgo. Antes, durante y después



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas entre el 24 de octubre y el 17 de noviembre del año 2015

CONCLUSIÓN

El desarrollo de la investigación titulada “comparativo de los resultados de la gestión administrativa de las empresas de familia de el Municipio de El Rosal; antes, en, y después de la crisis”, contribuyó a dar una perspectiva de la gestión administrativa de las 10 empresas objeto de estudio, realizando un análisis minucioso de cómo estas compañías evolucionaron o no evolucionaron en el proceso de la crisis del 2008, con respecto a temas como la planeación estratégica con el fin de hacer una relación con la rentabilidad y el riesgo.

Para clarificar los resultados obtenidos, se analiza que de las 10 empresas el 60%, la actividad que desarrollan es la elaboración de productos lácteos y el 40% restante se diversifica en otras actividades ya mencionadas en el cuerpo de la investigación; con lo que se verifica el manejo administrativo de cada una de las empresas, afianzando los procesos de gestión antes, en y después de la crisis, pero por consecuencia de un manejo administrativo poco optimo, dichas empresas no obtuvieron buenos resultados, lo que ocasiono perdidas en cada una de las etapas de esta crisis.

Ninguno de los periodos obtuvo resultados mayores al 50% en Planeación Vs Rentabilidad, sin embargo, es de resaltar que el periodo mas estable corresponde al posterior de la crisis y el mas criticó correspondió al anterior a la crisis. A nivel de factor evaluado, el factor más crítico en los tres periodos de tiempo corresponde al Riesgo, lo cual muestra que las empresas toman pocas decisiones de inversión, no buscan estas oportunidades y/o no tienen en cuenta criterios prudenciales de inversión, este último siendo uno de los factores más débiles que se encontró.

A nivel de empresa, aquellas dedicadas a la actividad de Elaboración de productos Lácteos, sobresalen en los factores evaluados (Planeación Vs Rentabilidad), en los tres periodos evaluados, lo cual evidencia que está actividad era una de las más solidas en el Municipio.

RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta que los factores de Planeación Vs Rentabilidad con resultados más bajos en el periodo antes de la crisis obedecen a no tener un plan estratégico estructurado y la falta de criterios prudenciales para realizar inversión; se recomienda implementar en el Municipio el Rosal un Plan estratégico estructurado que permita determinar los factores FODA en cada empresa de alimentos para identificar las oportunidades de desarrollo que podría tener cada una, y se permita determinar las decisiones a seguir para orientar el camino de la organización y alcanzar una visión mediante acciones medibles.

2. Teniendo en cuenta el factor evaluado con los mejores resultados: Planeación de empresas de familia; sugerimos continuar fortaleciendo este aspecto mediante delimitaciones claras en la relación empresa – familia y la puesta en marcha de la sucesión generacional para continuar con la empresa.

3. Establecer tareas que permitan controlar la gestión organizacional mediante la creación clara de roles, objetivos claros, medibles y alcanzables, el seguimiento a los logros alcanzados y estableciendo planes de mejora continuos.

4. Como empresas de familia se debe crear la conciencia de mantener la sucesión generacional que permita la continuidad de las empresas a futuro, esto se puede lograr a través de la creación de nuevos proyectos al interior de la empresa que estén actualizados y se ajusten a las exigencias de los nuevos mercados.

5. Se debe diseñar un proyecto de inversión atractivo para cada una de las empresas que evidencie una oportunidad de crecimiento tecnológico, económico y de posicionamiento del producto. Estos tres factores fueron evidenciados como carentes en el trabajo hecho en campo y está asociado al bajo nivel de posibilidades de inversión que tienen las empresas estudiadas.

6. En la visita a campo se identificó que la mayoría de las empresas trabajan en la informalidad, la recomendación para estas, es que establezcan un plan estratégico, donde tengan una misión, visión, objetivos y políticas, que los lleve a tener un plan de acción a corto, mediano y largo plazo; que contribuya al desarrollo progresivo de la empresa y actuar de manera eficiente en época de crisis.

7. Las empresas deben llevan un excelente control del efectivo, ser muy cautelosas en gastar en cosas innecesarias e invertir en productos y materias primas que son las que están generando los ingresos y así asegurar que la empresa permanezca en el tiempo.

8. Las empresas deben aprovechar al máximo el capital intelectual a la hora de emplear, personas que entiendan perfectamente el negocio y aporten su conocimiento y experiencias vividas; para lograr mantener su equilibrio.

9. Emplear un plan de contingencia, aprovechar las épocas de prosperidad para realizar un ahorro que le ayudara a suplir las necesidades en época de crisis.

10. Los dueños de las empresas o administradores deben capacitarse para la toma de decisiones con respecto a su estado financiero, flujo de efectivo y realizar un presupuesto que los lleve a mantenerse en el punto de equilibrio, ya que actualmente todo es manejado con base a su experiencia o la consulta con amigos que realizan la misma actividad o parecida, pero cada empresa tiene características y comportamientos financieros diferentes.

11. Las empresas deben establecer reducción de costos e incremento en sus ventas, el logro de los objetivos en las ventas lograra que en corto plazo los problemas sean menores, porque la empresa generara mejores beneficios y será rentable.

12. Las empresa deben negociar con los proveedores de materias primas y productos en pro del beneficio mutuo, condiciones de crédito a 30, 60 o 90 días y descuentos financieros, esto ayudara a la liquidez y mantener la empresa en marcha trabajando con su dinero.

13. La empresa con los resultados más bajos en el periodo antes y después de la crisis es la número 10 dedicada a tres actividades de manera consecutiva: Cultivo de papa, arveja y elaboración de lácteos, por lo cual sugerimos que se defina un foco principal sobre el cual se destaque la actividad de la empresa y le permita concentrarse en el crecimiento distintivo de una de las tres actividades que desarrolla. Esto se logra realizando un Plan estratégico en el cual se trabaje sobre una matriz FODA que permita poner en evidencia cual es la actividad que más le favorece a la empresa.

14. Se debe continuar fortaleciendo la actividad más solida que se encontró: elaboración de productos lácteos, mediante programas de inversión en el Municipio que permita el crecimiento significativo y distinción en este sector de alimentos.

BIBLIOGRAFIA

Alcaldia del Rosal . (s.f.). Recuperado el 12 de 08 de 2016, de www.elrosal-cundinamarca.gov.co

Amat, J. (2004). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Ediciones Gestión 2000–Planeta de Agostini.

Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodriguez, A. (2013). ¿como superan ls crisis las empresas de familia? Venezuela: IESA.

Belausteguigoitia, Imanol. (2010). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial McGraw-Hill Interamericana. (2a. ed.).

Benavides, Okuda (2009). Métodos de investigación cualitativa: Triangulación. Red Revista Colombiana de Psiquiatría.

Bernal, Cesar (2010). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Pearson Educación.

Ceña. Felisa. " El desarrollo rural en sentido amplio. En: El desarrollo Rural Andaluz a las puertas de siglo XXI. Congresos y Jornadas (Andalucia España)N. 32

Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, p. 45

Corona J. (Ed.). (2007). Manual de la empresa familiar. ¿Qué es una empresa familiar? Barcelona. Ediciones Deusto S.A.

Cortes, D. F. (02 de 11 de 2015). Camara de Comercio de Bogota. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Empresas-de-familia

Congreso de Colombia, Ley 160 de 1994, Unidades Agrícolas Familiares y Parcelaciones, Artículo 38

Congreso de Colombia, Ley 590 de 2000, Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa**.**

Dávila, N. L. (2010). Eumed Enciclopedia virtual . Recuperado el 01 de 03 de 2016, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/indice.htm

Díaz & Díaz (2010). Acercamiento a las características y el proceso administrativo en las empresas mipymes de familia rurales del municipio de El Rosal, ubicado en el departamento de Cundinamarca. Trabajo de grado. Universidad de La Salle.

Dyer Jr, W.G & W. Handler (1994) Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. Entrepreneurship Theory and Practice, 19(1):71-83.

Farah Q.,Maria Adelaida y Edelmira Perez C. (2004) " Mujeres rurales y nueva ruralidad en Colombia". Cuadernos de desarrollo rural N. 051: 137 - 160 Segundo Semestre. Pontificia Universidad Javeriana. Bogota Colombia.

Fayol, H. (2002). Fundamentos de administración. Editorial Pearson.

Gutiérrez, J. G. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. Revistas. lasalle.edu.co, 59.

BIBLIOGRAPHY \l 9226 IVANCEVICH, John. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill. 2006. p. 36

Koontz H y Weihrich H. (1991). Elementos de Administración. (5ed). México, Mc Graw Hill.

Lombana. (30 de 11 de 2013). Misión Pyme. Recuperado el 22 de 02 de 2016

Martinez, N. (2004). empresa de familia: realidad y perspectiva en el derecho societario. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Mipymes. (s.f.). Mipymes. Recuperado el 27 de 07 de 2015, de http://www.mipymes.gov.co/

Navarrete, C. (2014). Análisis comparativo de resultados financieros a 148 Pymes de familia de Bogotá en el periodo 2002-2011. Pasantía de investigación. Universidad de La Salle.

Navarrete, C. y Gámez, J. (2010). Diagnóstico Breve esbozo de la empresa de familia. Documento No. 23. Universidad de La Salle.

Palacios, N. (1985). La administración en las empresas de la economía solidaria. Bogotá. Universidad Santo Tomás, Centro de Enseñanza desescolarizada.

Press, Eduardo. (2011) Empresas de familia, Del conflicto a la eficiencia, ¿Cómo se construyen y como se sostienen? ¿Condenadas a desaparecer? ¿Obligadas a subsistir? Editorial Ediciones Granica.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa Wiley, México, 1966, p. 75

Rodríguez Baltazar, Mario Alberto. (15 de agosto de 2015). Planeación y previsión. De riesgos financieros. Obtenido de Planeación y previsión. De riesgos financieros: http://www.auditool.org/blog/control-interno/725-planeacion-y-prevision-de-riesgos-financieros

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas, Ed. Cengage Learning, p. 48

Rodríguez A. (Septiembre 2003). La realidad de la Pyme Colombiana, Desafío Para el desarrollo. Colombia: Fotolito Colombia Prensa Digital.

Ruiz González, Manuel. (2008) Gestión de la empresa familiar. Editorial McGraw-Hill, España.

Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., & Siakas, E. (2014). family Businesses in the New Economy: How to survive and Develop in times of financial Crisis. Greece: published by elsevier.

Stoner, J. (2006). Administración, 6ta Ed. Editorial Progreso S.A.

Supporting Family. (2014). California: None.

Vega R, Castaño A, Mora A. (Diciembre 2011). Reflexiones Para la Pequeña y Mediana empresa en Colombia. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano.

Zahra, S y D. Neubam (1998): " Environmental adversity and the antrepreneurial activities of new ventures" Journal of Developmental Entrepreneurship. Vol. 3 N.2.

ANEXOS

ANEXO A: Formato de Encuesta

ENCUESTA.pdf

ANEXO B: Lista de empresas encuestadas

Emp.	ACTIVIDAD	Dirección	Teléfono	Correo
1	Elaboración de productos lácteos	VDA LAPEÑUELA- FINCA AGUACLARA	3102456065	lafromaregie@gmail.com}
2	Distribución de productos avícolas	CL. 10 N 6-30	3107859383	NO
3	Cultivo especializado de fresa	KM 20 AUT MEDELLIN	3102175043	caceresmarc@hotmail.com
4	Elaboración de productos lácteos	KM 19 AUTOPISTA MEDELLIN	3194249111	mauriciocarvajal74@gmail.com
5	Elaboración de productos lácteos	VDA LA PEÑUELA	3123089334	NO
6	Elaboración de productos lácteos	KM 18 LOS VAGONES	3153903692	NO
7	Cultivo de papa, arveja y elaboración de lácteos	VDALA PEÑUELA - FINCA TRES ESQUINAS	3175283035	NO
8	Elaboración de productos lácteos	KM 17 AUT MEDELLIN	8900698	jairomartinez78@gmail.com
9	Elaboración de productos lácteos	FINCA LOS ARRAYANES	3125406062	NO
10	Elaboración de productos de panadería	CL 10 N 5-34	3142241604	danielarevalo284@hotmail.com

ANEXO C: Fotos de empresas encuestadas

Empresa 1

Actividad: Elaboración de productos lácteos (Solo queso de Cabra)

Empresa 2

Actividad: Elaboración de productos lácteos (Productores de leche para Colanta)

Empresa 3

Actividad: Elaboración de productos lácteos

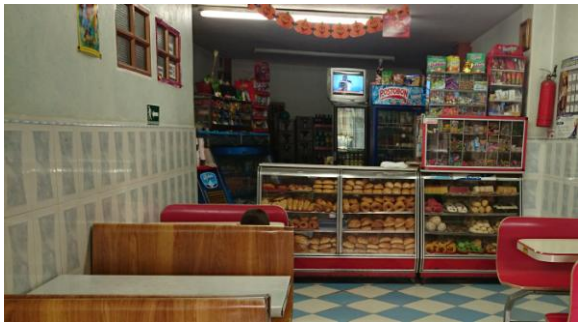
Empresa 4

Distribución de productos avícolas

No permitió toma de fotografías.

Empresa 5

Elaboración de productos de panadería



Empresa 6

Actividad: Elaboración de productos lácteos

Empresa 7

Actividad: Elaboración de productos lácteos

Empresa 8

Cultivo especializado de fresa

Empresa 9

Actividad: Elaboración de productos lácteos

Empresa 10

Cultivo de papa, arveja y elaboración de lácteos