

El planeamiento estratégico en la Mipyme de familia rural-MFR

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

José Gregorio Medina Cepeda

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Universidad de La Salle
México
jgmedina@unisalle.edu.co

Clemencia Navarrete Jiménez

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Universidad de La Salle
México
cnavarretej@unisalle.edu.co

José Rodrigo Mondragón Ávila

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Universidad de La Salle
México
jmondragon@unisalle.edu.co



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Mario López Chávez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

El planeamiento estratégico en la Mipyme de familia rural-MFR

Resumen

El sector agro en América Latina tiene tendencia decreciente en el PIB en los últimos años, es así como en Colombia el sector agrícola decreció el 0.03% entre el 2009 y 2010 (DANE, 2011). Se estima que del total de empresas del sector agropecuario en Colombia el 64% son de familia (Supersociedades, 2005). Según Irigoyen (2005), las empresas de familia rurales en América Latina tienen un retraso relativo dado por la desigualdad de ingresos, familias con más personas dependientes, aspectos culturales de la familia y la empresa. En esta ponencia se presentan los resultados del estudio realizado en cuatro municipios del Departamento de Cundinamarca (Colombia), cuyo propósito fue determinar el posicionamiento estratégico de las Mipyme de Familia Rural, que aporte al diseño de políticas públicas y planes empresariales para mejorar su competitividad. Se analizaron 92 MFR con el ajuste a la matriz de posición estratégica y evaluación de las acciones (Rowe, otros, 1982, citado Fred David, 2003). Se concluyó que la mayor deficiencia estratégica está en administración y mercadeo, con claras dificultades financieras, poca diversificación de la producción y escasos métodos de control de calidad. Se recomendó innovación en producción con generación de valor agregado para llegar a nuevos mercados, revisión de la infraestructura, análisis de costos y guiar a las empresas en los procesos de traspaso generacional para conservar el patrimonio familiar y la productividad de estas MFR.

Palabras clave. Empresa de familia, mipyme de familia rural (MFR), posicionamiento estratégico, sector agrícola,

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA MIPYME DE FAMILIA RURAL-MFR

1. Introducción.

El sector agro en América Latina presenta una tendencia decreciente en el PIB en los últimos años. Es así como en Colombia el sector agrícola decreció el 0.03% entre el 2009 y 2010 (DANE, 2011). Esta situación se puede ver de igual manera en México, donde se estima que el sector agro tuvo una disminución de casi 4 puntos entre los años 2000 y 2007 (INEGI, 2010). Es así como América Latina en 2009 decreció en 3.0% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (ECLAC, 2010). A pesar de la disminución que muestran los indicadores de pobreza e indigencia en la población rural de América Latina, entre los años 2002 a 2009, se pasó de un 61.8% en 2002 a un 52.8%¹ en 2009 (CEPALSTAT, 2010), las cifras siguen reflejando la complejidad de un sector que debería ser fortaleza para nuestra región. Es de resaltar como Honduras y Bolivia presentan las cifras más altas de la región, 78.8% y 75.8% respectivamente; y Chile presenta la cifra más baja con apenas un 10,4%, lo que invita a un análisis sobre las estrategias y políticas que se han implementado con relación al sector rural. (Tabla 1)

Tabla 1. Personas en situación de pobreza e indigencia en el área rural – año 2009

País	Total área rural*
Honduras**	78,8
Bolivia**	75,8
Guatemala	66,5
Perú	60,3
America Latina	52,8
Ecuador	46,3
Republica Dominicana	44,7
Mexico***	44,6
Colombia	39,7
Brasil	39,3
Chile	10,4

*Porcentaje del total de la población rural; **Año 2007; ***Año 2008

Fuente: Base de datos estadísticas CEPALSTAT (2011)

Esta situación se ha visto acompañado de la recesión económica presentada al final de la década anterior, lo que mostró para el 2009 una desaceleración de la economía de América Latina reflejada en disminución del PIB de 1.8% para la región, destacándose situaciones como las de México con una variación del -6.5%, Paraguay con el -3.8%, El Salvador con el -3.5% y Venezuela con el -3.3% con relación al año 2008, contraria a la situación que se presentó desde el año 2003 con un crecimiento promedio de 4.8%.

En esta ponencia se presentan los resultados del estudio realizado en cuatro municipios del Departamento de Cundinamarca (centro de Colombia), cuyo propósito fue determinar el posicionamiento estratégico de las Mipyme de Familia Rural como aporte al diseño de políticas públicas y planes empresariales para mejorar su competitividad y, por ende, su sostenibilidad.

2. La empresa de familia rural

El Instituto Colombiano de la Reforma Agraria de Colombia (INCORA, 1988) expuso que la *Unidad Agrícola Familiar* es la explotación agraria de un fundo que dependa directa y principalmente de la vinculación de la fuerza de trabajo de una misma familia compuesta por el jefe del hogar y su cónyuge, compañero o compañera según sea el caso, o por parientes hasta el segundo grado de consanguinidad, sin perjuicio del empleo ocasional de mano de obra extraña al núcleo familiar.

Por su parte Machado (1998) plantea la diferenciación económica entre los campesinos y pequeños productores, en términos de disponibilidad de los recursos productivos y vínculos con los mercados. Siendo este último grupo el de los pequeños productores los que pueden llegar a configurar un sector de pequeños empresarios, que se clasifican en:

1. PER (Pequeñas Empresas Rurales) Son los que tienen recursos suficientes y acumulan para generar excedentes.
2. PPR (Pequeña Producción Rural): Son aquellos que solo consiguen subsistir con base en la actividad agropecuaria.

Para Ducos y Ulloa (2003) la empresa familiar agropecuaria es “Una organización agropecuario-productiva cuyos integrantes, que pertenecen a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino” (Ducos y Ulloa, pág. 15, 2003). Factores como los requerimientos de tiempo y ubicación de estas empresas, alejadas de los centros urbanos y de los mercados, dan condicionantes adicionales a la familia como son la residencia y la escolaridad de los hijos, entre otros aspectos. La cultura, los valores y la estructura de la familia influirán sobre la forma de afrontar los problemas de la empresa agropecuaria, la cual actualmente se encuentra ante cambios en donde la división patrimonial y las exigencias del mundo global la debilitan. Las empresas de familia rurales tienen una temprana participación de los hijos en las actividades y poco a poco asumen responsabilidades dentro de la misma, existiendo el riesgo de repetir la estructura jerárquica de la familia en la empresa.

La agricultura familiar es así, una forma dinámica de combatir la pobreza en el campo, que se presenta de forma general y en crecimiento en América Latina (Gordillo 2003 y 2004, encontrado en Carmagnani (2008)). Para Carmagnani (2008) la agricultura familiar está relacionada con “la racionalidad económica y agraria” reconociendo la relación de estas unidades productivas con el mercado, con la sociedad y con la familia. El autor está de acuerdo con la propuesta de Chayanov (1966 encontrado en Carmagnani 2008) dado que toda unidad productiva rural incluye los factores capital, trabajo y tierra. La toma de decisiones de la familia hace evidente la relación entre mercado y producción. Identifica como costos crecientes los derivados de la distancia geográfica (transporte), los costos decrecientes los derivados en la amortización de la tierra,

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax 52 (55) 5616.03.08

maquinaria y edificios y los costos constantes los relacionados con insumos y costos de trabajo contratado. De igual manera Carmagnani (2008) encuentra una diferencia entre la agricultura familiar en algunos países latinoamericanos (México, Brasil, Uruguay, Nicaragua, Argentina, Ecuador y Chile) en donde se prioriza el trabajo en el predio con relaciones inconstantes en actividades externas, frente a la agricultura de subsistencia en donde existe una relación constante con actividades externas tanto urbanas como rurales, además del trabajo en el predio. La pluractividad depende del tamaño del predio y la disponibilidad de capital de trabajo y la estrategia de integrar activos favorece la productividad de la agricultura familiar.

Según Aguilar y Guerra (2002), se pueden presentar características particulares en la estructura y organización de las empresas del sector agropecuario dado que en su gran mayoría son empresas de familia que se traspasan de generación en generación. Afrontan mayores riesgos e incertidumbre por la producción de este sector que está limitada por factores externos como los climatológicos, los biológicos (enfermedades y plagas), ambientales y algunos otros agentes externos que redundan en una gran variabilidad de la producción y riesgo de la producción. Y son inflexibles por la estacionalidad, la variabilidad y la perecibilidad que condicionan el comportamiento del sistema productivo y no permiten cambios significativos en los planes propuestos especialmente en proceso de producción primario, lo que directamente condiciona el proceso industrial ya que el primero es quien aporta los insumos requeridos por este.

Nogueira (2009) define tres variables de análisis de la producción familiar que articuladas entre sí contribuyen a la definición de lo que denomina como Productor Familiar Capitalizado - PFC: contenido simbólico de la familia, lo doméstico, la organización interna del rol familiar y la herencia con una lógica “productiva peculiar” que ha permanecido en el tiempo. Considera como importante que la producción familiar ha permanecido en el modelo capitalista globalizado. La explotación familiar cumple con la triple función de producción, consumo y acumulación del patrimonio.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria
México, D.F.

Para identificar las características de las empresas de familia rurales se debe tener en cuenta su tamaño, antigüedad, actividad económica, forma jurídica y ubicación geográfica (citado por Casillas, Díaz y Vásquez; pág. 12, 2005). Otras características empresariales dependen de la región de análisis como el tamaño, tales como el ámbito geográfico, actividad económica y disponibilidad de recursos financieros existen especificidades que (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005). Las empresas de familia en América Latina están en un contexto de retraso relativo como resultado de la marcada desigualdad de ingresos, rasgos socio demográficos específicos de las familias con mayor número de personas y alta dependencia, influyen los aspectos culturales que se hacen evidentes tanto en la familia como en la empresa (Irigoyen, 2005).

3. El proceso investigativo

Para el desarrollo de esta investigación, se tuvo en cuenta la clasificación de las cuatro áreas funcionales² talento humano, producción, finanzas y mercado, con las funciones centrales de cada una y su interrelación natural, la cual se da en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa (Gráfico 1).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfono ² En algunos apartes de este documento se consideran como *dimensiones*.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

 ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



Gráfico 1. Áreas funcionales y funciones centrales

Fuente: Autores de la investigación (2011) con base en la propuesta de García – Münch (2004).
Fundamentos de Administración. México: Trillas

En el análisis además se incluye a la familia como otra área funcional con características y funciones particulares, a partir de la propuesta de la investigación sobre empresas de familia en Bogotá (Navarrete y Mayorga, 2006). Para la dimensión “familia” es relevante la función del fundador en la empresa, los cargos que ocupan los empleados familiares permanentes y ocasionales, la participación de los integrantes de la familia en la toma de decisiones, el origen familiar de los recursos, la proporción del patrimonio familiar, la intención de heredar, la participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa.

Ficha técnica:

País	Colombia
Población encuestada	92 empresas rurales
Departamento	Cundinamarca
Municipios que participaron en la investigación	El Rosal – 20 empresas Subachoque – 25 empresas Sibaté – 25 empresas Granada – 22 empresas
Dimensiones analizadas	Administración y talento humano, producción y tecnología, finanzas y mercado.
Observaciones	Se identificaron tres aspectos clave para la investigación: aspectos relacionados con la familia, información básica de la empresa y factores diferenciadores.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE). Para poder determinar la posición estratégica actual de las empresas rurales estudiadas se aplicó el modelo SPACE (Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones), que en un esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para determinada organización. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y la fortaleza de la industria [FI]) (David, 2003). Para la investigación se adecuaron las dimensiones a las variables específicas identificadas en las empresas de familia rurales - MFR. Se ajustaron de la siguiente manera: en el eje +X se ubicó la dimensión de producción y tecnología;

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax 52 (55) 5616.03.08

en el eje -X, los factores diferenciadores; en el eje +Y, administración y finanzas y por último en el eje -Y, mercadeo.

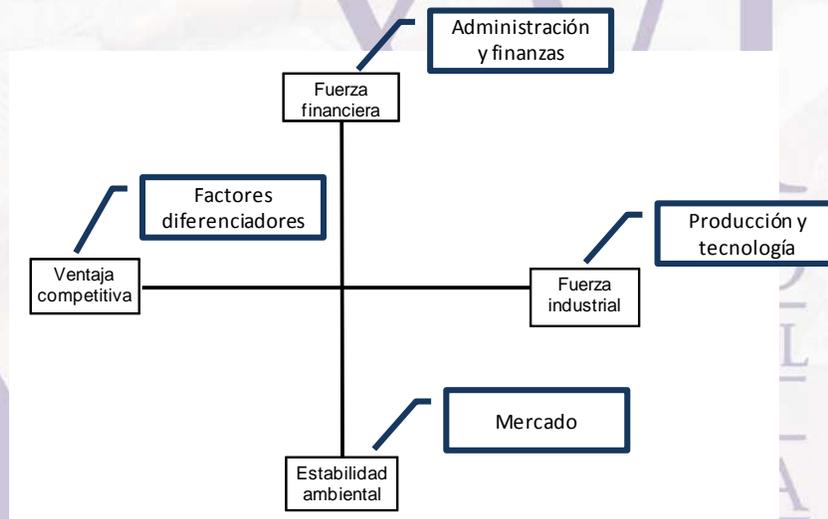


Gráfico 2. Cuadrantes SPACE ajustados
Fuente: Autores de la investigación (2011) con base en el modelo SPACE

4. Caracterización de las empresas de familia rurales estudiadas

A continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos dentro de la investigación, con el fin de construir un marco de referencia de la empresa de familia rural colombiana.

Propiedad de 2011

Según Supersociedades³ (2005), se estima que el 64% del total de empresas del sector agropecuario en Colombia son de familia. Como resultado del presente estudio, se encontró que el 92% de las empresas rurales de la muestra tienen pertenencia familiar del 50% o más del capital social de la empresa⁴. En el 91% de estas empresas el capital es de una familia; en el 9% participa más de una familia; ninguna tiene participación no familiar. En el 82% de las empresas, se contempla la sucesión o herencia. Lo anterior, muestra la importancia de la empresa familiar en el sector rural, elemento que ha sido estudiado en gran medida en el sector urbano, que aún está por explorar desde la administración en la ruralidad.

Tamaño de las empresas clasificadas según sus activos

Según el valor de los activos totales y de acuerdo con la Ley Mipyme⁵, el 77%, 71 empresas, son consideradas como microempresas, el 29%, 17 empresas como pequeñas empresas y el 2% como

³ Supersociedades: Superintendencia de Sociedades de Colombia.

⁴ Los criterios para identificar si una empresa es familiar son: la propiedad, la intención de heredar y la participación de la familia en la dirección. Para la selección de la muestra se tomó la variable propiedad (más del 50% pertenece a una familia), para el análisis se incluyeron otros los factores.

⁵ Ley 905 de 2004 define las empresas según su tamaño por el valor de los activos totales en salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv): las empresas medianas desde 5.001 a 30.000 smmlv; las pequeñas desde 501 a 5.000 smmlv y las microempresas con menos de 500 smmlv. (Ley 905 de 2004).

medianas. Según el número de hectáreas, el 76% de las fincas son pequeñas⁶ con un tamaño máximo de 10 hectáreas, solo el 3,3% son grandes con más de 30 hectáreas. El tamaño promedio de las 92 fincas analizadas es de 7,8 hectáreas. (Tabla 2)

Tabla 2. Tamaño de la finca por rangos (Ha)

Tamaño (Ha)	Recuento	% de participación
Menor o igual a 5 ha	52	56,5%
Entre 5 y 10 ha	18	19,6%
Entre 10 y 20 h	13	14,1%
Entre 20 y 30 ha	6	6,5%
Más de 30 ha	3	3,3%

Fuente: Autores de la investigación (2011)

Generación de empleo.

Las 92 empresas generan 1.329 empleos, un promedio de 14 empleos por empresa pero con dispersión en la muestra dada la alta presencia de microempresas que generan hasta 10 empleos. El 65% del empleo generado es permanente, de estos el 12% es familiar y el 53% no familiar; el 35% restante es empleo ocasional, siendo el 2% familiar y el restante 33% no familiar. Existen diferencias entre los municipios analizados, las empresas de Subachoque generan el 32% del empleo con un promedio de 17 empleos por empresa, las empresas rurales del Municipio de Sibaté generan el 37% del empleo familiar permanente, el 41% del empleo permanente no familiar lo generan las empresas rurales de El Rosal.

Etapas en la que se encuentran las empresas

Teniendo en cuenta las etapas de la empresa familiar que establece Ward⁷, en el 51% de las empresas analizada el fundador participa tanto de la dirección de la empresa como de actividades operativas, en el 41% el fundador no está, en las empresas restantes el fundador se dedica a un área específica de la empresa. El fundador principalmente ocupa funciones administrativas, aunque algunos asumen funciones comerciales y operativas.

La dirección y administración

Dada la característica familiar de estas empresas, en el 60% de las empresas rurales la familia participa en la dirección, en el 15% se espera una participación familiar futura, solo en el 25% no existe participación de la familia. La mayor participación familiar en los niveles directivos se presenta entre las empresas de 20 a 30 años y en las más recientes.

La estructura organizacional tiene deficiencias, más del 90% de las organizaciones no plantean formalmente un agrupamiento de actividades que les facilite la eficiencia en el desarrollo de las tareas.

⁶ Según www.criecv.org, "El tamaño de la finca es un criterio comúnmente usado para clasificar fincas. Dentro de una región pequeña puede ser un buen criterio, pero en una región grande como un país, a veces tiene poca utilidad, pues una finca de 20 ha en un ambiente puede ser muy diferente a una finca de 20 ha en otra región dentro del país."

⁷ Ward identifica tres etapas: crecimiento, madurez y regeneración; tiene en cuenta la antigüedad, la etapa de desarrollo de la empresa, la participación de la familia desde el fundador hasta las diversas generaciones. (Ward, 2006).

Los procesos de control administrativo van ligados a la participación del fundador en todos los ámbitos de acción de las diferentes áreas de las empresas. En el 62% de las empresas el gerente delega o consulta como parte de su toma de decisiones, en el 29% de las empresas el gerente no delega ni consulta, el 9% no dieron respuesta a esta pregunta. El proceso de control es limitado, el 35% consideran que se hace para todas las áreas de la empresa, el 29% centra el control en un área, el 34% no hace procesos explícitos de control.

El perfil profesional de los gerentes no es el más adecuado para las empresas, es así como solo el 15% de los gerentes son profesionales, el 3% técnicos, el 20% tienen nivel secundario. En los empleados administrativos, comerciales y operativos predomina el nivel de secundaria.

Planeación estratégica

Al revisar este aspecto, posiblemente se puede entender por qué las empresas del sector rural, no aprovechan de manera óptima sus recursos y son fuente de desarrollo. Los resultados muestran que solo el 14.1% de las empresas aplica algunos conceptos de planeación estratégica y el 9.8% además cuenta con planes de acción definidos. El 80.4% no aplica ningún modelo o concepto de planeación en su empresa. Se observa que en el 51.1% de las empresas aplican procesos de planeación estratégica si el fundador está presente en las áreas de dirección y de operación. Otro factor condicionante es la madurez de la empresa ya que el 34.8% de empresas que aplican procesos de planeación cuentan con 20 años o más de antigüedad. De igual manera las empresas con menos de 10 años de antigüedad, el 29.3% aplican modelos de planeación estratégica, posiblemente por la profesionalización de las nuevas generaciones de la familia que participan en la dirección de las empresas.

Principales usos de las unidades productivas – fincas.

El principal uso de la tierra es producción agrícola con el fin de comercializar los productos con un 65.17%, seguido de la producción agrícola de semillas. La actividad pecuaria tiene una baja participación en los municipios analizados con solo 9.8%, lo que indica una fuerte tendencia por la producción agrícola (Tabla 3)

Tabla 3. Principales usos de la tierra

Principales usos de la tierra	%
Agrícola comercialización	65,17
Agrícola producción semillas	16,467
Pecuario engorde	4,42
Pecuario reproducción	3,48
Agrícola uso comercial	2,49
Agrícola autoconsumo	2,37

Fuente: Autores de la investigación (2011)

En cuanto al nivel de diversificación de las fincas, el 72.8% tienen una mínima o baja diversificación (máximo dos productos), es una ventaja por la especialización que se puede dar, pero de igual manera se convierte en un riesgo dada la dependencia de un único producto. Es así,

como tan solo el 16.3% de las fincas tienen una alta diversificación con más de cuatro productos⁸. (Tabla 4)

Tabla 4. Diversificación de productos.

Tipos de productos	Recuento	% de participación
Diversificación mínima - dos productos	35	38,0%
Diversificación baja - un producto	32	34,8%
Diversificación alta - cuatro o más productos	15	16,3%
Diversificación media - tres productos	9	9,8%
No respuesta, ninguno	1	1,1%

Fuente: Autores de la investigación (2011)

Control de procesos

Los procesos de calidad son incipientes dado que estas unidades productivas solo aplican algunas acciones de control para el 35.9% de los casos y de prevención en el 34.8% de los casos. Los procesos de asesoría y consultoría son pocos y en la gran mayoría de los casos son desarrollados por entidades públicas o entidades académicas y en pocas ocasiones generan relaciones contractuales. Los cultivos ecológicos no tienen una participación importante pero pueden llegar a ser una interesante oportunidad de negocio y de investigación con el apoyo del estado y de las entidades académicas. De igual manera sorprende que ninguna de las empresas encuestadas aplica y/o tiene implementado un sistema de gestión de calidad, ni hace seguimiento a los procesos administrativos. (Tabla 5)

Tabla 5. Acciones de control de calidad dentro del proceso productivo

Acciones	Recuento	% de participación
Control alimentación	33	35,9%
Acciones de prevención	32	34,8%
Ninguno	10	10,9%
Asesoría y consultoría	7	7,6%
Cultivos ecológicos	5	5,5%

Fuente: Autores de la investigación (2011)

Se identificó el tipo de fertilizante utilizado con el fin de evaluar la tendencia hacia procesos ambientales eficientes y tecnologías limpias de cultivo. Se observa que el 73.9% de las fincas tienen una orientación ambiental hacia el uso de abonos orgánicos, pero de igual manera se evidencia que los fertilizantes químicos tienen un alto impacto dentro de los procesos de control de los cultivos, punto en el cual se debe continuar con el apoyo de las entidades académicas y las entidades públicas del estado con el fin de disminuir el uso de productos químicos y minimizar el impacto en los seres humanos y en las aguas residuales y subterráneas por los procesos de riego. (Tabla 6)

⁸ Es de anotar que la relación se hace tomando el total de productos teniendo en cuenta que algunas fincas tienen uno o más productos como se presenta en la tabla de diversificación de productos.

Tabla 6. Tipos de fertilizantes utilizados

Tipo	Recuento	% de participación
Abono orgánico	68	73,9%
Abono químico	53	57,6%
Fungicida	53	57,6%
Plaguicida	52	56,5%
Insecticida	47	51,1%
Herbicida	46	50,0%
Desinfectante	38	41,3%
Otro	8	8,7%

Fuente: Autores de la investigación (2011)

Solo el 47.8% ha realizado estudios de suelos en las fincas para determinar de manera técnica cuáles podrían ser las condiciones más favorables para los procesos agrícolas. Se evidencia que apoyar con herramientas técnicas los procesos de decisión sobre el uso del suelo ayudaría a maximizar la productividad de las fincas y generar un menor impacto ambiental. (Tabla 7)

Tabla 7. Resultado del estudio sobre suelos

Resultados del estudio de suelos	Recuento	% de participación
No estudios/ NS / NR	48	52,20%
Se determinó que es óptimo para cultivos	16	17,40%
Con deficiencias	13	14,10%
Con deficiencias y se dio solución	12	13,00%
Se hace como prevención	2	2,20%
Se determinó que es óptimo para pecuario	1	1,10%

Fuente: Autores de la investigación (2011)

Infraestructura y tecnificación.

Con relación a la infraestructura, el 64.1% considera que su infraestructura es buena y solo el 4.3% considera que es mala. El principal tipo de sistema de preparación de la tierra es el manual con un 53.3% y tan solo el 4.3% es mecanizado. Es posible la relación con la dimensión de las fincas que no justifique la inversión en equipos mecánicos, pero de igual manera puede ser una posibilidad de unión entre los agricultores con el fin de obtener un equipo de uso compartido por la comunidad que contribuya a aumentar la productividad de la tierra.

La principal fuente del agua de riego son las aguas artificiales que en su gran mayoría son estanques artificiales que se encuentran en las fincas. (Tabla 8)

Tabla 8. Origen de la fuente de riego para los cultivos

Origen	Recuento	% de participación
--------	----------	--------------------

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

INFECA
Instituto Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

Aguas artificiales	36	39,1
Otra fuente	33	35,9
Aguas subterráneas	19	20,7

Fuente: Autores de la investigación (2011)

5. Posición estratégica de las empresas de familia rurales.

Se hizo el análisis de los resultados de la posición estratégica de las empresas de familia rurales⁹ con el modelo de la matriz SPACE ajustada. Se establecieron cuatro cotas: promedio en el total de la muestra, promedio por posición estratégica, cota del 60% y cota del 70%; al tener una cota del 80% los resultados son deficientes para todas las empresas. En el total de la muestra se observa que las empresas presentan deficiencias especialmente en administración y mercadeo, seguido de finanzas, factores diferenciadores y producción; al parecer la dimensión familia es la que tiene mayores fortalezas. (Tabla 9)

Tabla 9. Resultados para el total de empresas de familia rurales

Dimensiones		Administración	Finanzas	Familia	Factores Diferenciadores	Mercadeo	Producción	Total
COTA	TOTAL	-	+	+	+	-	+	-
	Promedio posición estratégica	-	+	+	+	-	+	-
	60%	-	-	+	-	-	-	-
	70%	-	-	-	-	-	-	-

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

Fuente: Autores de la investigación (2011).

En el análisis por posición estratégica se concluye que (Ver tabla 10):

- Para las empresas de familia rurales ubicadas en el **cuadrante I–conservadora**, las mayores deficiencias están en mercado, le sigue administración y producción, en tercer lugar finanzas y factores diferenciadores; presentan fortalezas en familia que llega hasta el 70%, las demás dimensiones no sobrepasan la cota del 60%.
- Para el **cuadrante II–intensiva**, las mayores deficiencias están mercado y administración; le siguen producción y factores diferenciadores; al parecer presentan fortalezas en finanzas y en la dimensión familia, para familia alcanza la cota del 70%, finanzas llega al 60%, en las demás dimensiones el resultado es inferior a la cota del 60%.
- En el **cuadrante III–defensiva**, las empresas presentan debilidades en administración y mercado, seguidas de finanzas, familia y producción; al parecer su mayor fortaleza está en factores diferenciadores pero no alcanza la cota superior del 70%; ninguna dimensión supera la cota del 60%.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos⁹ Los resultados promedio tienen un coeficiente de variación máximo del 25% para el total y por cuadrante.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- En el *cuadrante IV-exploradora*, las empresas presentan debilidades en administración y mercado, seguidas de finanzas y producción; su mayor fortaleza está en el factor familia el cual es el único que alcanza la cota del 60%.

Tabla 10. Posición estratégica de las empresas de familia rurales

I CONSERVADORA								II INTENSIVA									
		Administración	Finanzas	Familia	Factores Diferenciadores	Mercado	Producción	Total			Administración	Finanzas	Familia	Factores Diferenciadores	Mercado	Producción	Total
COTA	Promedio dimensión	+	+	+	+	-	-	+	COTA	Promedio dimensión	-	+	+	-	-	+	-
	Promedio posición estratégica	-	+	+	+	-	-	+		Promedio posición estratégica	-	+	+	+	-	+	-
	60%	-	-	+	+	-	-	-		60%	-	+	+	-	-	-	-
	70%	-	-	+	-	-	-	-		70%	-	-	+	-	-	-	-
III DEFENSIVA								IV EXPLORADORA									
COTA	Promedio dimensión	+	+	-	+	+	+	+	COTA	Promedio dimensión	-	-	-	-	-	+	-
	Promedio posición estratégica	-	+	+	+	+	+	+		Promedio posición estratégica	-	+	+	+	-	+	-
	60%	-	+	+	-	-	-	-		60%	-	-	+	-	-	-	-
	70%	-	-	-	-	-	-	-		70%	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores de la investigación (2011)

El 32,6%, 30 de las empresas de familia rurales están en el cuadrante como defensivas, el 30,4% se clasifican como exploradoras; el 26,1%, 24 empresas están en el cuadrante como intensivas, el 10,9%, 10 empresas son consideradas conservadoras. Por municipios cambia la tendencia, para el caso de El Rosal y Subachoque predominan las empresas con posición estratégica intensiva, para Sibaté las defensivas y para Granada las exploradoras (Gráfico 3).

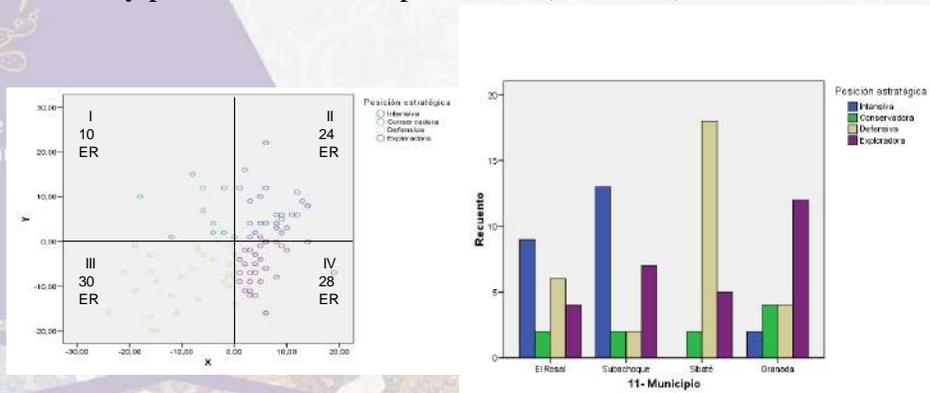


Gráfico 3. Posición estratégica en la matriz total y por Municipio

Fuente: Autores de la investigación (2011)

El número de empresas del grupo de exploradoras es mayor para aquellas que iniciaron actividades hace más de 30 años; en las defensivas están las empresa con más de 20 años de inicio de actividades; las conservadoras a partir de los 5 años de inicio de funcionamiento. Las empresas con presencia del fundador en todas las áreas son en su mayoría intensivas; si el fundador ya no está son preferiblemente defensivas o exploradoras (Gráfico 4).

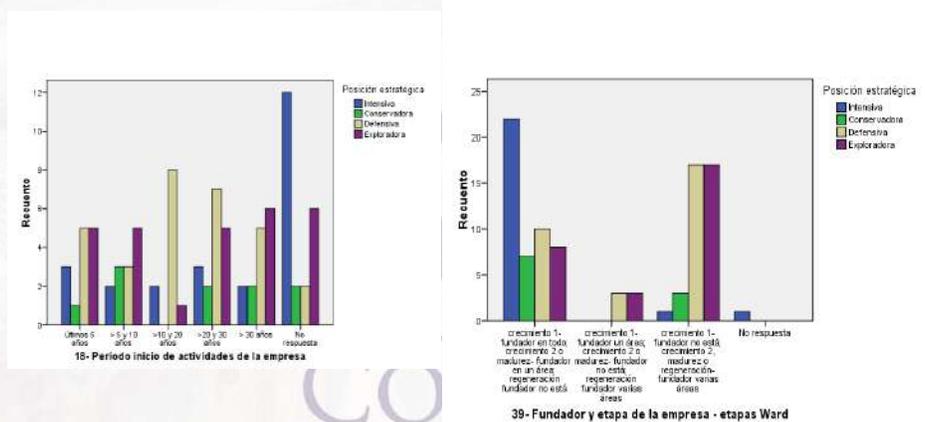


Gráfico 4. Posición estratégica por período de inicio de actividades y etapas Ward

Fuente: Autores de la investigación (2011)

Conclusiones

En esta ponencia se presentaron algunos de los resultados del estudio realizado en cuatro municipios del Departamento de Cundinamarca (centro de Colombia), cuyo propósito fue determinar el posicionamiento estratégico de las Mipyme de Familia Rural, como aporte al diseño de políticas públicas y planes empresariales para mejorar su competitividad y contribuir a su sostenibilidad.

La diferencia que se establece entre la agricultura llamada comercial y la empresa de familia parece no existir, por pequeña que sea una unidad productiva rural se enfrenta a unas condiciones de mercado. La diferencia entre las unidades de subsistencia y las agropecuarias familiares parece ser un problema de su tamaño como empresa más que de las características familiares o no familiares; es decir los dos tipos de unidades productivas podrían ser familiares.

Para las empresas del sector agropecuario se adecúan las funciones centrales del área de producción a la producción primaria y de agroindustria teniendo en cuenta la existencia de la tierra como factor de producción, la distribución de las actividades en la finca las cuales pueden variar según la época de producción o cosecha, la variación en la frecuencia de cosecha, el proceso de producción agropecuario, la infraestructura adicional con la que cuenta la empresa en sus procesos ya sean primarios o de agroindustria y los aspectos ambientales.

Los resultados obtenidos en esta investigación, permiten inferir sobre algunos aspectos y características de las empresas de familia rurales colombianas, así como de las tendencias administrativas actuales de las mismas, donde se evidencia que la posición estratégica que mas prevalece es la “defensiva” con un 32.6%, seguida muy de cerca por la posición exploradora con un 30.4%.

La mayor deficiencia estratégica está en las áreas de administración y mercadeo, de aquí que se requiera desarrollar procesos de innovación en producción agrícola o agroindustrial con generación de valor agregado para llegar a nuevos mercados, revisión de la infraestructura, análisis de costos; desde lo familiar, es necesario guiar a las empresas en los procesos de traspaso generacional para conservar el patrimonio familiar y la productividad de estas MFR.

Sin embargo se observa que en todas las empresas familiares rurales, las dimensiones más débiles son la administrativa y la de mercado, lo cual puede influir de manera directa los procesos de dirección, crecimiento y posicionamiento en el mercado, con claras dificultades financieras, poca diversificación de la producción y escasos métodos de control de calidad. Estos factores tenerse en cuenta en el diseño de políticas públicas y planes empresariales para mejorar su competitividad.

De igual manera, en todas las posiciones estratégicas, se observa a la dimensión de *familia* como fortaleza, lo que nos permite identificar, la importancia de la estructura familiar al interior de las organizaciones, pero de igual manera la necesidad de profesionalización de las mismas para poder aplicar modelos y teorías administrativas acordes al sector y al contexto actual con el fin de apalancar su desarrollo y crecimiento, por ejemplo con la aplicación de procesos de planeación estratégica con horizontes claramente definidos.

El análisis grupal de estas empresas da la posibilidad de constituirse en una línea de base para cada empresa familiar rural con el fin de establecer metas precisas en su plan de mejoramiento; también se convierte en una referencia para la región, en caso de acciones de las entidades públicas y privadas de asesoría y consultoría.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Escuela de Contaduría y Administración - UNAM

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Bibliografía

Aguilar A y Guerra G. (2002). Economía del agronegocio, México D.F. Editorial LIMUSA S.A., Grupo Noriega Editores.

Cabanzo, C; Suárez, M; Cañón, V (2010). Clasificación y caracterización de las empresas de familia rurales del municipio de Granada, Cundinamarca. Bogotá.

Cámara de Comercio de Facatativá (2009). Base de datos empresas agropecuarias en el Municipio de El Rosal.

Carlock, R.S. y Ward, J. (2003). La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria. Bilbao: Deusto.

Carmagnani, M. (2008). La agricultura familiar en América Latina. Problemas de desarrollo, revista latinoamericana de economía. Volumen 39, número 153 abril-junio.

Casillas, J, Díaz, C. & Vázquez, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. México: Thomson.

CEPALSTAT (2010). Bases de datos y publicaciones estadísticas. Comisión económica para América y el Caribe. CEPAL. Recuperado el 24 de julio de 2011 desde <http://websie.eclac.cl/infest/ajax/cepalstat.asp?carpeta=estadisticas>

CRIEC (2011). Centro Rural de Información Europea. Recuperado el 20 de junio de 2011 en www.criec.org

Concejo Municipal de Granada, Plan De Desarrollo Económico y Social Para El Municipio De Granada Cundinamarca 2008 – 2011. Junio 06 de 2008.

Congreso de Colombia (2004). Ley 905 de 2004. Ley Mipyme.

Cuestas y Asociados (2005). Cámara de Comercio de Bogotá: Gestión efectiva en las empresas familiares. Bogotá.

DANE (2011). Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – Colombia. Recuperado el 20 de julio de 2011 desde www.dane.gov.co

David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson.

Díaz, N; Díaz, A (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. Bogotá.

Ducos, M y Ullos, E. (2003). Empresa Familiar Agropecuaria. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

<http://www.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ECLAC (2010). Economic Commission for Latin America and the Caribbean. Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2010-2011. Recuperado el 20 de julio de 2011 desde www.eclac.org

García – Münch (2004). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

Gómez, A. y Mancipe, K. (2010). Clasificación y caracterización de las empresas de familia rurales del municipio de Sibaté, Cundinamarca. Bogotá. Programa de administración de empresas.

González, B.L. (2003). Caracterización de los usuarios de la Umata del municipio de El Rosal Cundinamarca. Bogotá.

INEGI (2010). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 2010. Recuperado el 20 de julio de 2011 desde www.inegi.org.mx

INCORA (1988). Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (1996). Recuperado el 10 de julio de 2011 desde www.incora.gov.co

INCORA (1996). Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (1996). Resolución no. 041 de 1996. Recuperado el 10 de julio de 2011 desde www.incora.gov.co

Irigoyen, H (2005). La empresa de familia en América Latina. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Machado, A. (1998). La cuestión agraria en Colombia a fines del milenio. Bogotá, Colombia.

Medina, J. (2004). Herramientas técnicas, tecnológicas y de gestión en la empresa familiar mediana y pequeña del distrito capital en el sector de las flores y plantas y muebles y madera. Bogotá.

Ministerio de Agricultura. Estatuto de Desarrollo Rural. Recuperado el 30 de septiembre del 2008 desde www.minagricultura.gov.co/archivos/estatuto_desarrollo_rural

Navarrete, C. y Mayorga, Z. (2006). Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, D.C. Bogotá.

Navarrete, M. (2000). El Proceso de Sucesión de la dirección en las pequeñas y medianas empresas de familia. México D.F. Universidad Autónoma de México.

Nogueira, M. (2009) Familia, trabajo y herencia. Algunos aportes a la discusión teórica sobre la vigencia de la producción familiar en el agro. Recuperado el 30 de septiembre del 2008 desde <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/122/12211304012.pdf>

Poza, E. J. (2005). Empresas familiares. México: Thompson.

Rosas, G. (2003). Una Visión Desde Lo Rural”. Misión Rural. Cuadernos de Desarrollo Rural

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

información

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

Schejtman, A. Economía campesina y agricultura empresarial. México: Siglo XXI Editores.

Supersociedades (2005). Sociedades de Familia en Colombia. Bogotá: Superintendencia de sociedades.

Ward, J. (2006). El éxito en los negocios de familia. Bogotá: Editorial Norma.

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510