

La gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector  
manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto

Kevin Andrés Muñoz Bustos  
Eliana Vanessa Usama Getial  
Angela Tatiana Bravo Ortega

Universidad Cesmag  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Programa de Administración de Empresas  
San Juan de Pasto  
2023

La gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector  
manufacturero de la ciudad de San Juan De Pasto

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Kevin Andrés Muñoz Bustos  
Eliana Vanessa Usama Getial  
Angela Tatiana Bravo Ortega

Asesor  
Mg. Orlando Estupiñán Revelo

Universidad Cesmag  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Programa Administración de empresas  
San Juan de Pasto

2023

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, junio 2023**

El pensamiento que se expresa en esta obra  
es de exclusiva responsabilidad de sus  
autores y no compromete la ideología de la  
Universidad CESMAG

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores agradecemos a:

A Dios porque a través de él se hizo posible realizar este trabajo.

A la Universidad CESMAG por abrirnos sus puertas y permitirnos estudiar esta carrera.

A nuestro asesor de tesis, MG. MARINO ORLANDO ESTUPIÑAN GUERRERO por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha contribuido con el éxito de este proyecto.

A los docentes quienes fueron el pilar de nuestro aprendizaje e inculcaron los valores y disciplinas que son propias de esta carrera.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo

**KEVIN ANDRES MUÑOZ BUSTOS**  
**ELIANA VANESSA USAMA GETIAL**  
**ANGELA TATIANA BRAVO**

## Tabla de contenido

	Pág.
<b>Introducción .....</b>	<b>18</b>
<b>1. Problema de investigación.....</b>	<b>19</b>
1.1. Tema de investigación .....	19
1.2. Línea de investigación .....	19
1.3. Planeamiento del problema de investigación.....	19
1.3.1. Descripción del problema.....	19
1.3.2. Formulación del problema .....	21
1.4. Objetivos.....	21
1.4.1. Objetivo general.....	21
1.4.2. Objetivos específicos.....	21
1.5. Justificación .....	22
1.6. Viabilidad.....	24
1.7. Delimitación.....	24
<b>2. Marco referencial.....</b>	<b>25</b>
2.1. Antecedentes .....	25
2.2. Marco contextual .....	29
2.2.1. Macro contexto .....	29
2.2.2. Micro contexto .....	33
2.2.3. Reseña Histórica.....	36
2.3. Marco legal .....	37
2.4. Marco teórico .....	38
2.4.1 La gestión y las empresas de familia.....	38
2.4.2 La competitividad y la productividad .....	39
2.4.3 Las empresas de familia y la cultura organizacional.....	40
2.4.4 La gestión mercantil en las empresas de familia.....	42
2.5. Marco conceptual.....	43
<b>3. Metodología .....</b>	<b>46</b>
3.1. Paradigma .....	46
3.2. Enfoque .....	46
3.3. Método .....	46
3.4. Tipo de investigación.....	46
3.5. Población y muestra.....	47
3.5.1. Población.....	47
3.5.2. Muestra .....	47
3.6. Técnicas de recolección de la información.....	47
3.6.1. Fuentes primarias.....	47
3.6.2. Fuentes secundarias.....	48

3.6.3 Instrumento de recolección de información.....	48
<b>4. Resultados de la investigación.....</b>	<b>49</b>
4.1. Diagnóstico de la gestión empresarial al interior de las empresas familiares del sector manufacturero. ....	49
4.2. Análisis de los procesos de la gestión administrativa en el desarrollo de las empresas familiares.....	61
4.3. Resultados de la gestión empresarial y su incidencia en la producción en el desarrollo de la organización.....	72
<b>Conclusiones .....</b>	<b>101</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>102</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>107</b>

## Lista de figuras

Pág.

<i>Figura 1 Mapa división política de Nariño</i> .....	30
<i>Figura 2 Tasa global de participación, ocupación y desempleo</i> .....	30
<i>Figura 3 Producción manufacturera</i> .....	32
<i>Figura 4 Índice de producción industrial (IPI)</i> .....	33
<i>Figura 5 Participación ocupados según ramas de actividad económica</i> .....	34
<i>Figura 6 Comportamiento de la tasa de desempleo trimestre móvil (may-jul 2021)</i> .....	34
<i>Figura 7</i> .....	50
<i>Tiene formulada la misión</i> .....	50
<i>Figura 8</i> .....	50
<i>Tiene la visión exhibida en un lugar visible para todo el personal</i> .....	50
<i>Figura 9</i> .....	51
<i>La misión es conocida por todo el personal</i> .....	51
<i>Figura 10</i> .....	52
<i>La misión es consecuente con lo que hace la empresa</i> .....	52
<i>Figura 11</i> .....	53
<i>Tiene formulada la visión</i> .....	53
<i>Figura 12</i> .....	53
<i>Todas las acciones que realizan van encaminadas de acuerdo con la visión</i> .....	53
<i>Figura 13</i> .....	54
<i>Tiene formulado objetivos corporativos</i> .....	54
<i>Figura 14</i> .....	55
<i>Tiene formulado objetivos de mercado</i> .....	55
<i>Figura 15</i> .....	55
<i>Tiene definido los valores y principios corporativos</i> .....	55
<i>Figura 16</i> .....	56
<i>Existe un organigrama actualizado</i> .....	56
<i>Figura 17</i> .....	56
<i>Existe un reglamento interno de trabajo</i> .....	56
<i>Figura 18</i> .....	57
<i>Existen manuales de funciones y de procedimientos establecidos</i> .....	57
<i>Figura 19</i> .....	58
<i>Es buena la comunicación entre los diferentes niveles</i> .....	58
<i>Figura 20</i> .....	59
<i>Aplica algún tipo de liderazgo</i> .....	59
<i>Figura 21</i> .....	59
<i>Existe un buen ambiente físico</i> .....	59
<i>Figura 22</i> .....	60
<i>Existe un buen ambiente social</i> .....	60
<i>Figura 23</i> .....	63
<i>Tiene definido un plan de capacitaciones</i> .....	63
<i>Figura 24</i> .....	63
<i>Realiza planes y análisis estratégicos</i> .....	63



<i>Figura 25</i> .....	64
<i>Tipo de acciones</i> .....	64
<i>Figura 26</i> .....	65
<i>Tienen definida alguna orientación empresarial</i> .....	65
<i>Figura 27</i> .....	65
<i>Aplica en todas sus actividades y tareas el proceso administrativo</i> .....	65
<i>Figura 28</i> .....	66
<i>Conoce todo el contenido del programa de seguridad y salud en el trabajo</i> .....	66
<i>Figura 29</i> .....	67
<i>Implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo</i> .....	67
<i>Figura 30</i> .....	67
<i>Frente a las siguientes variables la empresa se encuentra</i> .....	67
<i>Figura 31</i> .....	68
<i>Frente a las siguientes variables la empresa se encuentra</i> .....	68
<i>Figura 32</i> .....	68
<i>Frente a las siguientes variables la empresa se encuentra</i> .....	68
<i>Figura 33</i> .....	69
<i>La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una ARL</i> .....	69
<i>Figura 34</i> .....	69
<i>La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una EPS</i> .....	69
<i>Figura 35</i> .....	70
<i>La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a un sistema de pensiones y cesantías</i> .....	70
<i>Figura 36</i> .....	71
<i>La empresa paga cumplidamente las anteriores obligaciones</i> .....	71
<i>Figura 37</i> .....	73
<i>La empresa tiene conocimiento de la capacidad de producción que maneja</i> .....	73
<i>Figura 38</i> .....	74
<i>Todos los operarios cuentan con el conocimiento necesario para llevar a cabo un adecuado manejo de equipos y herramientas de producción</i> .....	74
<i>Figura 39</i> .....	75
<i>Existe un equilibrio entre recurso humano y maquinaria</i> .....	75
<i>Figura 40</i> .....	75
<i>Existe subutilización ya sea del recurso humano como de la maquinaria</i> .....	75
<i>Figura 41</i> .....	76
<i>La empresa tiene un nivel tecnológico necesario para su producción</i> .....	76
<i>Figura 42</i> .....	76
<i>La tecnología instalada es fácilmente acoplable a diferentes grados de producción</i> .....	76
<i>Figura 43</i> .....	77
<i>La empresa, conoce la capacidad de producción de su maquinaria, equipo y recurso humano</i> ...	77
<i>Figura 44</i> .....	78
<i>Todas las operaciones de fabricación se desarrollan sin ningún tipo de problema</i> .....	78
<i>Figura 45</i> .....	78
<i>El o los procesos se encuentran totalmente registrados y definidos</i> .....	78

<i>Figura 46</i> .....	79
<i>Se realizan controles de calidad durante el proceso</i> .....	79
<i>Figura 47</i> .....	80
<i>Existe una programación de producción</i> .....	80
<i>Figura 48</i> .....	80
<i>La programación de producción se realiza con base a un pronóstico de ventas</i> .....	80
<i>Figura 49</i> .....	81
<i>El flujo de proceso es fácilmente acoplable a diferentes volúmenes de producción y a la elaboración de nuevos productos</i> .....	81
<i>Figura 50</i> .....	82
<i>Ha tenido inconvenientes en el desarrollo de alguna operación de su proceso productivo</i> .....	82
<i>Figura 51</i> .....	82
<i>La maquinaria y tecnología le permiten fabricar productos competitivos</i> .....	82
<i>Figura 52</i> .....	83
<i>De qué manera tiene registrado los procesos la empresa</i> .....	83
<i>Figura 53</i> .....	83
<i>Tiene una caracterización de los procesos</i> .....	83
<i>Figura 54</i> .....	84
<i>La empresa aplica medidas de control (registros) para el flujo de producción desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final</i> .....	84
<i>Figura 55</i> .....	85
<i>La capacidad de producción en relación con el pronóstico de venta es</i> .....	85
<i>Figura 56</i> .....	85
<i>El proceso de producción es flexible y permite cambios en los productos a fabricar</i> .....	85
<i>Figura 57</i> .....	86
<i>La empresa realiza a cabalidad algún tipo de mantenimiento de su maquinaria a instalaciones, que tipo</i> .....	86
<i>Figura 58</i> .....	87
<i>Existe personal capacitado para que realice el mantenimiento</i> .....	87
<i>Figura 59</i> .....	87
<i>De acuerdo a la maquinaria o instalación se realiza en un tiempo prudencial</i> .....	87
<i>Figura 60</i> .....	88
<i>Existen registros de mantenimiento</i> .....	88
<i>Figura 61</i> .....	88
<i>Las herramientas y equipo en el proceso productivo funcionan correctamente y no presentan demasiado desgaste</i> .....	88
<i>Figura 62</i> .....	89
<i>Existe un responsable de realizar un mantenimiento de su empresa</i> .....	89
<i>Figura 63</i> .....	90
<i>Maneja la frecuencia de tiempo para el mantenimiento</i> .....	90
<i>Figura 64</i> .....	90
<i>Existen fichas de información de la maquinaria (hoja de vida de la maquinaria)</i> .....	90
<i>Figura 65</i> .....	91

<i>El estado de la maquinaria industrial</i> .....	91
<i>Figura 66</i> .....	92
<i>Ha tenido dificultades con el mantenimiento</i> .....	92
<i>Figura 67</i> .....	92
<i>Ha instalado equipos para tratar los residuos en el agua</i> .....	92
<i>Figura 68</i> .....	93
<i>Tiene usted un sistema para disponer residuos sólidos y peligrosos</i> .....	93
<i>Figura 69</i> .....	94
<i>Cuenta la planta con dispositivos para controlar los residuos sólidos y líquidos</i> .....	94
<i>Figura 70</i> .....	94
<i>Existen bases de datos confiables (datos necesarios) de proveedores</i> .....	94
<i>Figura 71</i> .....	95
<i>Existen registros en los cuales se encuentran estipulados los estándares de materia prima, insumos y materiales a adquirir</i> .....	95
<i>Figura 72</i> .....	95
<i>Se realizan diversas pruebas o ensayos físicos o químicos a la materia prima</i> .....	95
<i>Figura 73</i> .....	96
<i>Existen registros de las pruebas o ensayos mencionados anteriormente</i> .....	96
<i>Figura 74</i> .....	96
<i>Existen aspectos definidos (color, textura, forma, dimensiones, acabados, otros) para evaluar el producto</i> .....	96
<i>Figura 75</i> .....	97
<i>El control e inspección del producto terminado es realizado por personal capacitado</i> .....	97
<i>Figura 76</i> .....	97
<i>Se llevan registros de evaluación de producto</i> .....	97
<i>Figura 77</i> .....	98
<i>Existe una metodología definida para realizar el control del producto</i> .....	98
<i>Figura 78</i> .....	98
<i>Se evalúa los productos con base en los planos y diseños (prototipos y modelos) ya establecidos</i> .....	98
<i>Figura 79</i> .....	99
<i>De los siguientes aspectos en función de la calidad aplica alguno(s)</i> .....	99

**Lista de anexos**

**Pág.**

Anexo 1 Encuesta sobre la gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto. ....	107
---	-----

## **Resumen analítico de estudio**

**Programa académico:** Administración de empresas

**Fecha de elaboración del RAE:** 25/05/2023

**Autores de la investigación:** Kevin Andrés Muñoz, Eliana Vanessa Usama, Angela Tatiana Bravo

**Asesor:** Mg. Orlando Estupiñán Revelo

**Jurados:** Mg. Claudia Magali Solarte Solarte, Jairo Roberto Zambrano Hinestrosa

**Título:** La gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan De Pasto

**Palabras claves:** Gestión empresarial, productividad, empresa familiar, sector manufacturero

**Descripción:** La gestión empresarial influye directamente en la productividad de una empresa. Una gestión eficiente, que incluya planificación estratégica, desarrollo del talento y una estructura organizativa clara, contribuye a optimizar los recursos y mejorar la eficiencia operativa. Esto resulta en un aumento de la productividad, permitiendo a la empresa alcanzar sus objetivos y mantenerse competitiva en el mercado. La falta de gestión empresarial adecuada tiene un impacto negativo en la productividad de las empresas familiares del sector manufacturero en San Juan de Pasto, por eso es fundamental implementar una gestión empresarial sólida para mejorar la productividad, adaptarse a las demandas del mercado y lograr un crecimiento sostenible en el sector manufacturero de la ciudad.

**Contenido:** El presente trabajo se compone de cuatro (4) capítulos, el primer capítulo inicia con la contextualización de la problemática del sector a investigar, seguido de la descripción del problema, así mismo los propósitos que se persiguen en esta propuesta, además de la justificación en donde se detalla la importancia de la implementación de una buena gestión empresarial contribuirá a una utilización óptima de los recursos, de la misma manera utiliza los recursos humanos y físicos de manera productiva, enmarcando también su viabilidad y delimitación.

En el segundo capítulo se tiene en cuenta los antecedentes de investigación como fundamentación de categorías relacionadas con el trabajo en desarrollo, conjuntamente el marco teórico como sustento de peso para la conceptualización de los términos, estrategias de gestión. Posteriormente el marco legal, el cual contrasta leyes, decretos, lineamientos, estándares y demás documentación que sustenta aspectos como ejes orientadores a la propuesta de gestión empresarial y su incidencia.

En el capítulo tres se encontrará la metodología de investigación establecida para el desarrollo de la presente propuesta, así como la descripción del tipo de investigación, el establecimiento de la población y la muestra de la investigación, igualmente se referencian los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Concluyendo con el capítulo final el cual determina el análisis de lo correspondiente a la aplicación de la encuesta en la muestra de 90 empresas familiares de la ciudad de Pasto, en su caracterización en el proceso de gestión donde se precisa la necesidad de promover las estrategias en relación con la producción, así como la obtención de resultados; por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones, bibliografía y el anexo siendo este la estructura de la encuesta.

**Metodología:** el presente trabajo de grado se estructura a través de un paradigma de la investigación positivista debido a que se fundamenta del conocimiento que se consigue de la observación, la experiencia y la razón, por tanto, la investigación que se pretende proponer parte de una observación del contexto actual en el área de gestión empresarial y su incidencia en la productividad en las empresas manufactureras familiares del municipio de Pasto. El enfoque cuantitativo que lleva esta investigación busca analizar datos cuantificables, mediante técnicas de recolección de información como encuestas; los posteriores resultados ayudaran a determinar la gestión que emplean y su incidencia la productividad. El método de investigación aplicado de acuerdo con Carlos E. Méndez, siendo el más apropiado para este trabajo es el método Deductivo, que se puede entender como el método cuyo enfoque es el de partir de situaciones generales que lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas en la situación general. La investigación es descriptiva, se busca hacer un análisis de la gestión empresarial en las empresas familiares manufactureras, explicar sus características, y sobre todo el impacto que tiene sobre la productividad de estas empresas. Para el desarrollo de la investigación se tomarán como base 92

empresas del sector manufacturero que pueden ser consideradas como empresas familiares, datos basados en la información encontrada en la cámara de comercio de la ciudad de San Juan de Pasto. La muestra de dichas empresas familiares está conformada y dirigida a toda la población identificada anteriormente. En fuentes primarias según Urbina Baca (Urbina, 2001), las fuentes primarias están constituidas por el usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información de él es necesario tener contacto directo.

Se realizará el respectivo análisis de la situación actual de gestión empresarial mediante las percepciones y reflexiones acerca de las perspectivas que tiene dicha gestión en la productividad, para las fuentes secundarias en la presente investigación, se utilizarán documentos académicos resultado de investigaciones científicas de autores de instituciones universitarias mundialmente reconocidas (tesis doctorales), libros de prestigiosas editoriales, artículos de revistas académicas, ensayos de autores reconocidos, periódicos, revistas de divulgación, entre otras. Con lo cual se pretende asegurar la confiabilidad de la información y su autenticidad. Desde el punto de vista epistemológico y metodológico la investigación posee un enfoque cualitativo, puesto que se apoyará en el análisis de los resultados de instrumentos de recolección de información, aplicados mediante el desarrollo de encuestas. Los instrumentos que se aplicaran para la presente investigación son: encuesta para una muestra de 92 empresas registradas en la cámara de comercio como empresas familiares manufactureras en la ciudad de Pasto.

**Conclusiones:** La ausencia de una visión estratégica clara y de objetivos bien definidos puede resultar en decisiones apresuradas y en una clara falta de dirección. La carencia de planificación estratégica dificulta la identificación de oportunidades de crecimiento y el establecimiento de planes para alcanzar los objetivos comerciales a largo plazo.

La falta de una gestión adecuada del talento afecta negativamente la productividad de las empresas familiares. La contratación y retención de empleados calificados, así como la ineficiencia de programas de capacitación y desarrollo, pueden limitar la capacidad de la empresa para competir y adaptarse a los cambios constantes del mercado. El descuido de una estructura organizativa clara y definida lleva a problemas de comunicación, duplicación de tareas y falta de

coordinación. Esto ralentiza los procesos empresariales y afecta negativamente la productividad de la empresa.

En las empresas familiares del sector es evidente la resistencia al cambio y la innovación esto debido a la tradición y la ausencia de apertura a nuevas ideas y tecnologías. La escasez de innovación y adaptación a las nuevas tendencias puede hacer que las empresas queden rezagadas en un entorno empresarial competitivo.

Dentro de las empresas familiares del sector es evidente la resistencia al cambio y la innovación esto debido a la tradición y la ausencia de apertura a nuevas ideas y tecnologías. La escasez de innovación y adaptación a las nuevas tendencias puede hacer que las empresas queden rezagadas en un entorno empresarial competitivo.

La falta de gestión empresarial adecuada en las empresas familiares del sector manufacturero de San Juan de Pasto tiene un impacto negativo en su productividad. Para mejorar esta situación, es esencial implementar una gestión estratégica sólida, fortalecer la gestión financiera, invertir en el desarrollo del talento, establecer estructuras organizativas eficientes y fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad. Estas medidas pueden ayudar a impulsar la productividad y el crecimiento sostenible de las empresas familiares en el sector manufacturero. Recomendaciones: Es fundamental que las empresas familiares desarrollen una planificación estratégica sólida que incluya metas claras, objetivos alcanzables y estrategias bien definidas. Esto ayudará a establecer una dirección clara y a alinear los esfuerzos de la empresa hacia el crecimiento y la mejora de la productividad.

Las empresas familiares deben estar abiertas al cambio y fomentar una cultura de innovación. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en el sector manufacturero, buscar constantemente formas de mejorar los procesos y productos, y adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado.



## Bibliografía:

- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., & Rodríguez López, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 265–275. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30532>
- Cabrera, H., Medina, A., Abad, J., Nogueira, D., & Nuñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de La Información*, 46(3), 3–8.
- Esparza, J. L., García, D., & Duréndez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13–20.
- Gómez, H., & Suárez, E. (2005). *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Editorial temis.
- Manotas, N. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia/ Innovation in micro, small and medium-sized family business in the manufacturing sector in Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI, 124–144.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34653>
- Méndez Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial alphaeditorial.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116–149.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad en Empresas Familiares. *Interciencia*, 43(4), 236–241.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *control de gestion empresarial*. Editorial Alfaomega Esic.
- Roselia, M. (2016). La Sucesión Exitosa En Las Empresas Familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82–104.
- Anexos: Encuesta conformada de 79 preguntas para determinar la gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto.

## **Introducción**

Es posible afirmar que las empresas familiares, son las organizaciones comerciales más antiguas en la historia de la humanidad, ellas, tienen una característica específica; pertenecer total o parcialmente una persona o a miembros de una familia, es decir que, en este tipo de organizaciones, una sola familia es la propietaria, la ópera, la administra y la controla.

Las Empresas Familiares se conciben como un reaseguro futuro para los sucesores, siempre se las asocia con los valores familiares como fuente de reputación y cuidado del nombre, en ellas, la toma de decisiones es más veloz, flexible y creativa, y los descendientes del fundador, tienen la oportunidad de conocer desde temprana edad el negocio e ir orientándose y formándose dentro de su objeto social.

El trabajo presenta una metodología que permitirá determinar los datos más representativos sobre puntos de vista y opiniones que se parecen o coinciden, y que en muchos casos pueden ser generalizados, desde el punto de vista de la gestión empresarial y el impacto que la misma genera en su productividad.

A su vez se plantean una serie de objetivos, que se resolverán con base en el resultado de la sistematización de la investigación. Se pretende en dichos resultados, un análisis y una caracterización en líneas generales de este tipo empresas familiares y a su vez que tanto la gestión empresarial se encuentra enfocada a su productividad, se determinara la población de acuerdo con los objetivos de la investigación, la misma se limitará a fuentes como cámara de comercio que conforme a su base de datos se determine la muestra.

Finalmente se presentan los resultados de las evaluaciones sobre la gestión administrativa de forma global y así determinar su impacto en la productividad de la unidad empresarial y lograr así algunas conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

## **1. Problema de investigación**

### **1.1. Tema de investigación**

Gestión Empresarial

### **1.2. Línea de investigación**

La investigación se enmarca en la línea de Gestión y competitividad la cual busca impulsar la generación de empresas dedicada a la venta de productos de la canasta familiar y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

### **1.3. Planeamiento del problema de investigación**

#### **1.3.1. Descripción del problema.**

Como elemento fundamental considerado a la vez como muy importante en las empresas de familia es; su cultura la cual se puede definir como afirma Guzmán, (2013) “La mayoría de los autores usan como la expresión típica de cultura organizacional como una de carácter funcionalista y que la señala como sistema de valores compartidos”, en muchos momentos estas empresas frente a la toma de decisiones participan desde su núcleo familiar compartiendo criterios que es posible no le corresponden colocando en cierta forma en tela de juicio a sus administradores, los mismos quedando expuestos a ciertas diferencias y miramientos que tiene la familia y el núcleo familiar.

Por otro lado, se puede observar que existe una separación muy notoria entre el ámbito familiar y lo pertinente a la empresa, en ese sentido, los valores y principios que caracterizan a la unidad familiar deberían ser predominantes y superiores a las relaciones interpersonales de la familia con la empresa. Aunque en la realidad las diferentes pautas generalmente vienen dadas por los criterios emanados desde una óptica familiar, que al final de cuentas van a hacer los que

predominan en la empresa, afectando de una u otra forma la gestión empresarial de la unidad productiva.

Por esto, generalmente son los criterios de la familia los que predominan sobre los criterios empresariales; esto podría afectar la forma cómo la organización adopta las decisiones que se toman al interior de la organización.

Chanlat y Bédard (1990) expresan: “el uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio” (p. 79), estas empresas familiares no tienden a separar el lenguaje familiar al lenguaje empresarial lo que conlleva a problemas de autoridad jerárquica, toma de decisiones por orgullo y muchas más acciones inequívocas.

La pequeña y mediana empresa familiar en la ciudad de San Juan de Pasto, al igual como ocurre en otras ciudades en el país, presentan una marcada característica dada por la idiosincrasia particular que se presenta a través de gestión empresarial y a su vez por el desarrollo de su proceso administrativo, más aún cuando se trata de planear estratégicamente a diferencia de otras organizaciones empresariales.

La problemática central que caracteriza este tipo de empresas familiares en la ciudad de San Juan de Pasto son los Recursos limitados, polivalencia de los empleados, control de la autoridad por el mismo propietario, quien a su vez se desempeña como gerente o administrador, es decir, está muy dada la figura del gerente-propietario, quien ocupa posiciones claves gerenciales de forma simultánea y cuya planificación estratégica radica, en la mayoría de los casos, en su experiencia.

Por otro lado, es pertinente definir que las funciones de la gestión empresarial la cual según Hernández G. (2006), “funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar” (pág. 40) concuerdan con las funciones administrativas, aunque en cierta forma la gestión empresarial hace parte de la alta jerarquía pues, esto implica más conocimientos que los puramente administrativos.

Dichos conocimientos permitirán a las empresas buscar innovaciones no solo en sus productos y servicios sino también en sus procesos, de igual manera la gestión empresarial permitirá que los proyectos que se adelanten al interior de este tipo de empresas sean planificados y que al mismo tiempo el desarrollo de dichos productos y servicios se presupuesten según los recursos disponibles, pues, dicha gestión empresarial permitirá una dirección económica y financiera, aplicando procesos tecnológicos que permitan a su vez un control de calidad, mejoras continuas de la calidad y optimización de procesos.

### 1.3.2. Formulación del problema

¿El análisis de los factores, procesos y resultados de la gestión empresarial en las empresas familiares del sector manufacturero permitirá determinar su productividad?

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo general

Identificar la gestión empresarial y su incidencia en la productividad en las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto

### 1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión empresarial al interior de las empresas familiares del sector manufacturero.
- Analizar los procesos de la gestión administrativa en el desarrollo de las empresas familiares.
- Establecer los resultados de la gestión empresarial y su incidencia en la producción en el desarrollo de la organización.

## 1.5. Justificación

Generación tras generación, los negocios familiares han venido forjando nuevas capacidades para crear valor y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. La finalidad esencial de este proyecto es poder investigar los procesos y mecanismos que ocurren en el ámbito interno de las empresas o unidades de producción, y respecto a condiciones del entorno. Los elementos internos de las organizaciones son los que resultan en características propias de perdurabilidad, innovación, manejo estratégico, adaptación creativa y aportación de valores agregados a las esferas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Los empresarios de las pymes familiares deben aprender a identificar las debilidades y fortalezas de sus pequeñas empresas, para manejar adecuadamente los conflictos que se presentan permanentemente en esta clase de organizaciones comerciales. Las dos grandes realidades que las empresas tienen que afrontar hoy en día están relacionadas con el crecimiento y el cambio continuo en los ambientes de negocios.

La tecnología puede ser vista como una amenaza y una oportunidad al mismo tiempo. La definición de transformación digital vincula desde el uso de dispositivos electrónicos en procesos específicos y aislados, hasta el cambio en los modelos de negocios de las empresas que traigan consigo innovación, crecimiento y eficiencia. Uno de los retos más significativos para los empresarios colombianos está en la combinación balanceada de la tecnología, los procesos, la experiencia de los clientes (internos y externos) y la cultura organizacional.

La gestión empresarial es algo que todo tipo de organizaciones lleva a cabo, de mejor o peor manera. Se trata de un fenómeno universal que se da en contextos empresariales, políticos, culturales, sociales y cuyo objetivo es el cumplimiento de un propósito específico. Pero no solo se busca el cumplimiento de dicho objetivo, sino que el requisito para una gestión adecuada es que se de en grupos formalmente organizados. Se trataría de crear un ambiente en el que los individuos puedan cooperar y trabajar mano a mano con un objetivo común.

Se puede decir que la buena gestión empresarial implica dos cosas: ser efectivo y ser eficiente. Ser efectivo significa hacer la tarea asignada de forma adecuada, mientras que ser eficiente significa hacerlo al mínimo costo y sin desperdiciar recursos.

Ayuda a alcanzar objetivos comunes, Una buena gestión empresarial organiza los factores de producción e integra los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos. Dirige los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de estos objetivos predeterminados. Una definición clara de los objetivos evita desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo.

La implementación de una buena gestión empresarial contribuirá a una utilización óptima de los recursos, de la misma manera utiliza los recursos humanos y físicos de manera productiva. La gestión debe optimizar el uso de recursos escasos y seleccionar su mejor uso, para ello, se hace indispensable valerse de expertos, profesionales que aporten sus habilidades y conocimiento en una utilización correcta y libre de desperdicios de estos recursos. Por otro lado, reduce costos, consigue máximos resultados con una mínima inversión, en cierto modo lo que se pretende es que gracias a una planificación correcta las empresas familiares inviertan poco y consigan mucho. En síntesis, una buena gestión empresarial debe orientarse a utilizar los recursos físicos, humanos y financieros, de tal manera que se encuentre la mejor combinación, lo cual debería ayudar a recortar los costos y aumentar la productividad.

En cierta forma la gestión empresarial implementada en estas empresas permitirá que pueda establecerse una organización adecuada por consiguiente obtener una organización acertada transformándose en uno de los objetivos de la gestión empresarial, ya que su principal función debe ser la de evitar disfrazar esfuerzos y responsabilidades. Para ello, se deben establecer relaciones efectivas de autoridad y responsabilidad, es decir, quién debe dar explicaciones a quién, quién puede dar instrucciones a quién, quiénes son superiores y quiénes son subordinados. La gestión se encargará de colocar en cada vacante al trabajador adecuado, con las habilidades, cualificación y entrenamiento adecuados.

Por otro lado, y coherente con lo anteriormente dicho una buena gestión empresarial se hace necesaria ya que estas empresas necesitan sobrevivir en los panoramas actuales

caracterizados por ser tan cambiantes, además, cuando el cambio es un factor externo, también debe cambiar la organización y adaptarse a un mercado y demanda cambiante y a necesidades sociales diferentes. En otras palabras, estas organizaciones también deben mantener este equilibrio, pues es vital para la estabilidad de cualquier empresa.

La implementación de una buena gestión empresarial se convierte en una tarea complicada en sencilla, evitando como se lo ha dicho el desperdicio de recursos escasos, mejora la productividad y aumenta el margen de beneficios, lo cual repercute tanto en la empresa como en la sociedad. Pues, si este proceso se da al interior de las organizaciones se podrá conseguir un máximo beneficio con el mínimo costo creando oportunidades de trabajo que generarán ingresos.

### **1.6. Viabilidad**

La propuesta es viable ya que se puede acceder a la información empresarial, así mismo existe facilidad de acceso en cuanto a documentos académicos como lo son: tesis, libros, artículos de revistas, ensayos, entre otros; los cuales permitirán integrar información confiable a la investigación. De igual manera se contará con el apoyo de herramientas y plataformas virtuales, que permitirán un fácil acceso a diferentes páginas de información, que serán de gran importancia para la recolección de información y ejecución de la investigación. Finalmente se cuenta con la orientación de docentes capacitados en temas de investigación, quienes nos encaminarán y aconsejarán para realizar y llevar a cabo esta investigación con toda. La normatividad y seguimiento de pasos correspondientes, permitiendo de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **1.7. Delimitación**

La investigación en su totalidad se va a llevar a cabo teniendo como base la ciudad de san juan de pasto, y para el desarrollo y análisis de los factores, procesos y resultados de la gestión empresarial en las empresas familiares del sector manufacturero se realizará una vista directa para su trabajo de campo durante el primer semestre del 2023.



## **2. Marco referencial**

### **2.1. Antecedentes**

A nivel local

El trabajo de grado titulado: “Identificación de las funciones administrativas para el seguimiento y control del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo para una interventoría de obra privada para la empresa ZARVACO S.A.S en Pasto-Nariño”, realizado en el año 2021 cuyos autores son Christian Camilo Calderón Saldaña y Verónica Alejandra Salas Castro, egresados de la Universidad Santo Tomás de la especialización en Interventoría y Supervisión de la Construcción. (Calderón y Salas, 2021).

#### **Objetivo general:**

Identificar las funciones administrativas para el seguimiento y control del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo para una interventoría de obra privada para la empresa ZARVACO S.A.S. en la ciudad de San Juan de Pasto.

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar la normatividad vigente referente al cumplimiento del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.
- Establecer las funciones administrativas en una interventoría de obra privada con base a los procesos de contratación pública.
- Describir las actividades acordes al cumplimiento del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, para el correcto seguimiento y control en un contrato de interventoría de obra privada.
- Difundir a los colaboradores de ZARVACO S.A.S, tanto de nivel directivo como asistencial y mano de obra, la normatividad vigente referente al cumplimiento del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo y sus beneficios en la salud laboral.

## **Conclusiones**

Respecto al objetivo general de la presente investigación se puede afirmar que se logró identificar las funciones administrativas que un interventor debe desempeñar en relación con la seguridad y salud en el trabajo. Toda vez que esta identificación trasciende el hecho de la simple compilación de la normatividad para centrarse en su utilidad en el quehacer diario del interventor y por supuesto en beneficio de sus trabajadores. Encontrar que el interventor es un agente gestor del cambio y la mejora continua de la salud laboral, ha sido importante, puesto que esto repercute en la prevención de accidentes, incidentes y enfermedades laborales, incluso la fatalidad de la muerte en el contexto de una obra. De ahí que entender las funciones administrativas del interventor pasó de ser una revisión de manuales y bibliografía especializada a aportar a la cultura de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en el ambiente de trabajo.

## **Aporte**

Este es un aporte de gran importancia ya que nos ayuda a identificar las funciones administrativas que se están llevando a cabo en las empresas de la ciudad de San Juan de Pasto.

## **A nivel nacional**

El trabajo de grado titulado “Modelo de gestión empresarial para pyme industrias el corzo Ltda.” realizado en el año 2021; cuyo autor es Andrés Stiveen Vega Rojas de la Universidad de Universidad Católica de Colombia del programa de ingeniería civil.

## **Objetivo general:**

- Estructurar un modelo de gestión empresarial desarrollando una nueva línea de negocio enfocada en la industria de la construcción para la pyme Industrias el Corzo Ltda. (Vega, 2021)

**Objetivos específicos:**

- 1) Identificar las herramientas para la recolección de información existente y recolectados de datos para obtener un panorama completo de la situación actual de la empresa.
- 2) Proponer un modelo de gestión empresarial para organizar, dirigir, comunicar, controlar y mejorar todas las operaciones de la empresa.
- 3) Realizar una propuesta de implementación basada en los resultados de la metodología teniendo en cuenta sus planes a futuro, incursión en nuevos mercados y estado actual.

**Conclusiones**

- La información existente de la empresa es una consolidación cuantitativa y cualitativa de todos los elementos indagados para encontrar su problemática y tratarla de manera asertiva con el fin de no repetir errores comunes. Aunque a la fecha no se ha reunido la información necesaria (física o testimonios), lo propuesto en la metodología brinda el soporte necesario para entender el proceso de recolección, análisis, organización y codificación que se necesita para aclarar el panorama en que se encuentra la pyme actualmente. Herramientas como el Storytelling modifican los procesos burocráticos y aburridos de las entrevistas cuyo fin es el mismo, dando un toque de innovación y actualización a la pyme.
- Proponer el modelo de gestión enfocado en la mejora continua para la empresa es algo osado si se tiene en cuenta que los directivos o propietarios aun no establecen los objetivos a donde se quiere llegar.

**Aporte**

Este antecedente es de gran utilidad en la investigación que se está realizando ya que demuestra que en las pequeñas y medianas empresas no se tiene una adecuada gestión empresarial en ella, pymes que no tienen establecidos objetivos y metas para su empresa o negocio.

## **A nivel internacional**

El trabajo de grado titulado “Modelo de gestión empresarial en el marco de la responsabilidad socioambiental en la industria del reciclaje: caso de estudio recolectora de residuos sólidos de nayarit (redeso).” realizada en el año 2020; cuya autora es ANA GRISET TAPIA IBARRA de la Universidad Autónoma de Sinaloa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de Mazatlán.

Como Objetivo general se tiene:

Diseñar e implementar un modelo de gestión empresarial enmarcado en la responsabilidad socioambiental en una empresa de reciclaje para generar ventajas competitivas en las dimensiones económica, social y ambiental, en una empresa de reciclaje. (Ibarra, 2020)

### **Objetivos específicos:**

1. Integrar los elementos (perspectiva organizacional, financiera y ambiental) propuestos para la creación del modelo de gestión empresarial.
2. Diagnosticar organizacionalmente a la empresa recolectora de RSU de la Ciudad de Tepic, Nayarit en las perspectivas organizacional, financiera y ambiental.
3. Determinar la viabilidad del proceso de transformación de los residuos sólidos urbanos reciclables (RSUR) de mayor recuperación, en la empresa recolectora objeto de estudio.
4. Identificar los principales grupos de interés en la intervención del manejo integral de los residuos sólidos urbanos reciclables en la ciudad Tepic, Nayarit.

### **Conclusiones**

Después de realizar un recorrido bibliográfico de los principales modelos de gestión desde distintas perspectivas, se pudo constatar que existe una amplia diversidad de éstos, los cuales actualmente marcan el rumbo a seguir en el sector empresarial a nivel local, nacional e

internacional, aportando a las organizaciones la posibilidad de posicionarse en el mercado, y al mismo tiempo estar a la vanguardia en sus respectivas áreas. Es importante resaltar que no se encontró un modelo de gestión empresarial que integrara de manera holística las dimensiones organizacional, financiera y sustentable.

En relación a la hipótesis que señala que: “La implementación de un modelo de gestión empresarial en el marco de la responsabilidad socio-ambiental, otorgará ventajas competitivas a la industria del reciclaje de RSU desde las dimensiones económica, social y ambiental”; se acepta debido a que el diseño e implementación del modelo de gestión empresarial en el marco de la responsabilidad socio-ambiental, permitió generar una herramienta determinante para estandarizar el análisis de las organizaciones, tomando como enfoques principales las dimensiones organizacional, financiera y sustentable, 214 logrando tomar decisiones acertadas y así implementar estrategias que dirijan a la organización a su consolidación, logrando con esto, las ventajas competitivas en las dimensiones organizacional, financiera y sustentable.

### **Aporte**

Este estudio realizado en México ayuda a tener mayor conocimiento en la gestión empresarial con respecto al factor socioambiental que es uno de los factores a estudiar en esta investigación. Hoy en día es uno de los factores que tiene mayor importancia en las organizaciones y a nivel político-legal.

## **2.2. Marco contextual**

Se analiza el comportamiento de las variables más importantes que influyen a la empresa

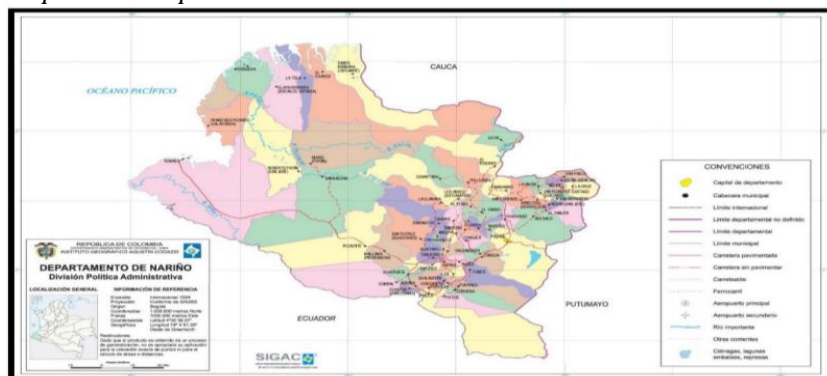
### **2.2.1. Macro contexto**

En cuanto al espacio geográfico se tomó en cuenta el departamento de Nariño, el cual tiene una superficie de 33.268 kilómetros cuadrados, limita al norte con el departamento del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con la república del Ecuador y al oeste con el Océano

Pacífico; se compone de 64 municipios siendo el municipio de Pasto su capital, y por 230 corregimientos; su relieve, posibilita el disfrute de variedad de temperaturas: cálidas, templadas, frías y de páramo. En cuanto a su demografía, según datos del DANE, se compone de 1.627,589 habitantes (Observatorio económico Cámara de Comercio, 2020).

## Figura 1

*Mapa división política de Nariño*



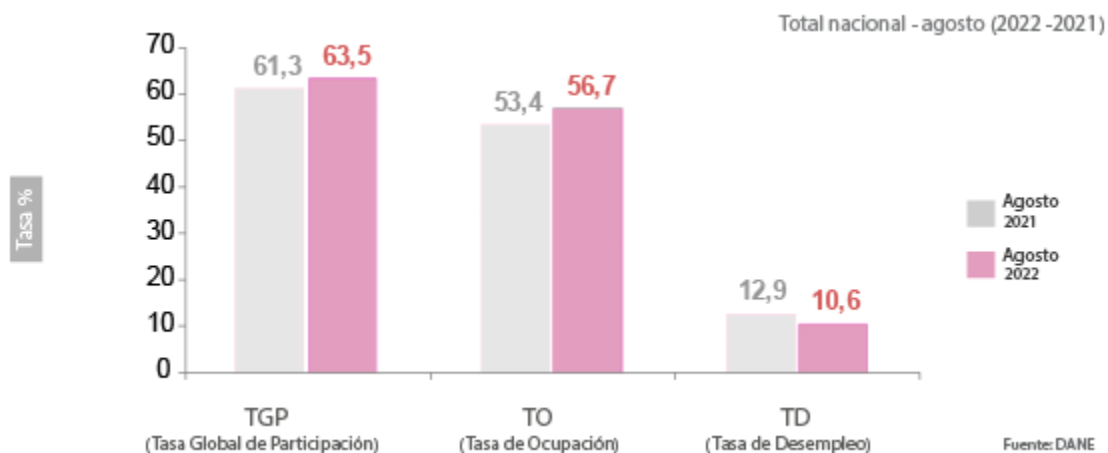
Fuente: observatorio económico Cámara de comercio de Pasto (2020).

En este espacio se va a dar a conocer información sobre el sector industrial manufacturero, tal información como, el desempleo, generación de empleo, crecimiento de la industria manufacturera, y el crecimiento del sector industrial en términos generales. En este texto se encontrará comparaciones con el año anterior (2021), 2020 y 2019 debido a que el año 2019 la economía estaba en su transcurso normal, antes de la pandemia Covid-19 y por esto se le da bastante importancia de comparación a este año.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2022) para el mes de agosto de 2022, la tasa de desempleo del total nacional fue 10,6%, lo que representó un decremento de 2,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (12,9%). La tasa global de participación se ubicó en 63,5%, lo que significó un aumento de 2,2 puntos porcentuales respecto a agosto de 2021 (61,3%).

## Figura 2

*Tasa global de participación, ocupación y desempleo*



Fuente: DANE (2022).

La economía en Colombia está teniendo unos cambios positivos en cuanto a la generación de empleo según la tendencia, ya que como podemos evidenciar encontramos una reducción en esta tasa.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reveló que la producción real manufacturera, correspondiente al mes de febrero tuvo un crecimiento de 10,7%, frente al mismo mes de 2021. Lo que lleva consigo una mayor tasa de empleo de 4,6% y generando un incremento en las ventas del 11,1% en el segundo mes del 2022.

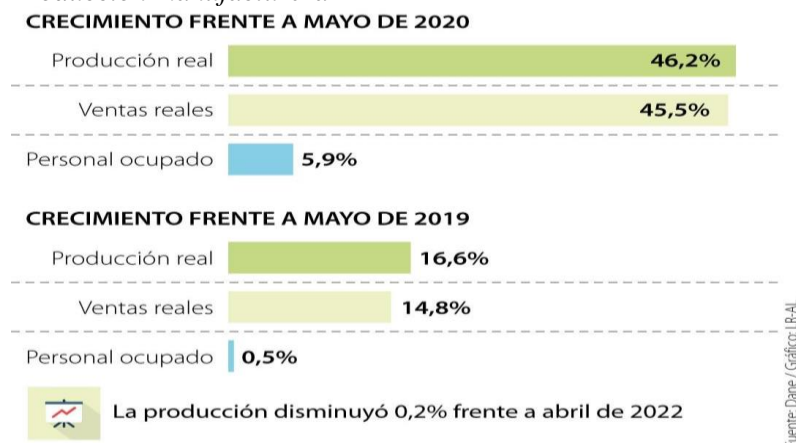
"En febrero de 2019 la producción del sector manufacturero estaba creciendo a 3%, en febrero de 2020 también teníamos un impulso importante de la economía, estábamos creciendo a 4,4% y en febrero de 2021 como consecuencia de las medidas sanitarias para frenar el pico de la pandemia, vimos un crecimiento de solo 0,5%. El 10,7% de este año es positivo" (Oviedo Juan, 2022).

Esto se puede deducir como un crecimiento en la industria manufacturera, ya sea en expansión de la industria, creación de nuevas industrias manufactureras etc. Lo que es positivo para la economía del país. Desde el micro contexto esto puede ser una competencia fuerte pero también es un impulso para el crecimiento de esta industria en la ciudad de San Juan de Pasto.

Según el DANE (2022) la industria manufacturera creció 46,2% en su producción en mayo de 2022 con respecto al mismo periodo del año 2021.

**Figura 3**

*Producción manufacturera*



Fuente: DANE (2022)

De enero a mayo de 2022, la producción manufacturera ha crecido 18,4% en comparación con el mismo período del año pasado. Sin embargo, la cifra se reduce a 15,1% frente al dato de 2020.

El DANE (2022) reveló que la cifra de crecimiento anual del personal ocupado fue de 5,9%. Sin embargo, comparado con 2019, el alza alcanzó fue de solo 0,5%, contraído por la incapacidad para recuperar el empleo en cuanto a la elaboración de prendas de vestir (-0,4 pp); la fabricación de calzado (-0,1 pp) y la fabricación de vehículos (-0,1 pp).

La elaboración de bebidas, la fabricación de papel y cartón y la confección de prendas de vestir también fueron las razones del crecimiento del sector entre 2021 y 2022. Sin embargo, las condiciones de producción de café están llevando a que el componente industrial de la trilla del café presente una caída estructural de 7,5%.

Con respecto al enfoque territorial, los 14 departamentos analizados en la encuesta presentaron variaciones positivas en su producción real. En este caso, el mayor crecimiento lo



presentaron: Cauca (378,3%); Valle del Cauca (200,7%); Risaralda (101,5%); Caldas (50,2%) y Córdoba (40,5%). No obstante, los que más aportaron fueron Valle del Cauca; Antioquia; Cundinamarca y Bogotá.

A nivel general del sector industrial, en agosto de 2022 frente a agosto de 2021, los cuatro sectores industriales presentaron variaciones positivas. Industria manufacturera presentó una variación 9,1%; Suministro de electricidad y gas de 4,7%; Explotación de minas y canteras de 2,7% y Captación, tratamiento y distribución de agua de 1,0%. (DANE, 2022)

#### Figura 4

*Indicé de producción industrial (IPI)*



Fuente: Cálculos DANE con información EMMET

#### 2.2.2. Micro contexto

Dentro de su zona geográfica a un nivel local, la ciudad de Pasto, municipio capital del departamento de Nariño, y que se ubica al centro oriente del departamento, se divide en 12 comunas y 17 corregimientos, ocupa una superficie de 6.181 kilómetros cuadrados, a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar y una población de 392.589 habitantes (Observatorio económico Cámara de Comercio, 2020) La economía de este municipio se basa en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transporte en su zona urbana; con un crecimiento del 4,2% anual para el año 2019 según cifras del DANE (2019).

Dentro del mercado existente en la ciudad de Pasto, se evidencia como es necesario denotar en primera medida que la actividad productiva y comercial que en mayor medida se está realizando por parte de los empresarios es el comercio y la reparación de vehículos, asimismo se denota que la mayoría de las empresas que se encuentran constituidas como tal tienen la calidad de micro, y pequeña empresa.

## Figura 5

*Participación ocupados según ramas de actividad económica*



Fuente: Gran encuesta integrada de hogares – DANE.

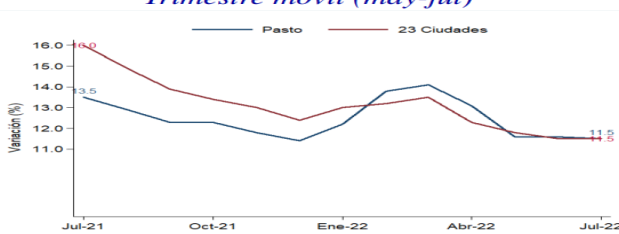
Según la figura anterior, en la ciudad de Pasto el sector terciario o comercio es predominante; esto por cuanto en el Departamento de Nariño no se ha desarrollado un sector industrial ni manufacturero, ahora si bien el sector de comercio y reparación de vehículos es el que presenta mayor ocupación, dentro del mercado y especialmente en el sector manufacturero no se presenta una mayor oferta laboral. (MINCIT, 2022)

## Figura 6

*Comportamiento de la tasa de desempleo trimestre movil (may-jul 2021)*

## Departamento de Nariño - Pasto

### *Comportamiento de la tasa de desempleo Trimestre móvil (may-jul)*



Durante el trimestre móvil mayo-julio de 2021, la tasa de desempleo de Pasto se ubicó en el mismo nivel de la registrada en las 23 ciudades.

Fuente: Gran encuesta integrada de hogares – DANE (2022).

Con esta trayectoria, la tasa de desempleo se ubicó en 13,5% en el tercer trimestre 2021, quedando levemente por debajo del resto de áreas (14,1%).

No obstante, más allá de la tasa de desempleo, la variable de mayor interés para mirar la dinámica del mercado laboral en este periodo de crisis es la de los ocupados, es decir la del empleo, pues permite ver tanto la pérdida como la recuperación de los puestos de trabajo.

Al respecto, entre el tercer trimestre de 2019 y el momento más profundo de la crisis (abril-junio de 2020), Pasto tuvo una pérdida de 41,330 puestos de trabajo, los cuales ya recupero casi por completo dado que solo le faltan 931 puestos de trabajo para alcanzar sus niveles precrisis. (DNP, 2021)

En lo que respecta a la innovación que precede de la inclusión de nuevas formas de producción y comercialización, en la región se nota un bajo nivel de incorporación tecnológica; este hecho se explica por la escasa inversión tanto pública como privada que históricamente registra el Departamento de Nariño. Esta condición puede ser disminuida significativamente si se presenta una orientación al mercado adecuada.

Es necesario hacer evidente a este punto que uno de los factores que dirimen el riesgo de cierre de las MIPYMES en Pasto es la innovación, recordando de esta manera el factor de

correlación de las dos variables, dado a que esta genera per se una acción significativa sobre la orientación al mercado, le permite así establecerse en este con productos que llegan a solucionar las problemáticas específicas de la población y a mejorar significativamente los ingresos de las organizaciones, permitiéndoles así mantenerse en el tiempo, cabe acotar que los procesos de innovación son llevados a cabo por los miembros jóvenes de las familias.

### 2.2.3. Reseña Histórica

La gestión empresarial se convierte en una estructura fuerte en todas las empresas, ya que permite que el conjunto de los procesos para poder alcanzar los objetivos sea regulado anual o semestralmente cómo las políticas de la empresa gestionen el desempeño. En la formalización de los sistemas empresariales aplica para cualquier empresa y no deja por hecho que una empresa familiar no pueda aplicar la gestión empresarial, en el contexto histórico de las empresas familiares en la economía global se puede determinar aspectos económicos y un breve rasgo de la gestión empresarial que data de la época de la industrialización europea.

Desde este ámbito a finales del siglo XVIII se presentó una desaceleración en el crecimiento económico sobre la economía de base agraria, para formar una producción más globalizada. Al surgir la globalización, la manera de formar empresas familiares se presentó para satisfacer las necesidades básicas. Hoy en día al estar en un mercado más competitivo y con la necesidad de diferenciación e innovación constante las empresas manufactureras familiares se han enfocado a los sectores de nivel industria y de producción.

Cabe recalcar que las empresas familiares conformadas en el sector manufacturero han sufrido varios cambios en su integración debido a su magnitud, que algunas de estas empresas han llegado a tener, como lo es la gestión empresarial de venta de acciones minoritarias y venta de las empresas a conglomerados más grandes, en busca de generar más ganancias y cobertura globalizada. ( Tàpies, San Román, & Gil López, 2014)

En Latinoamérica las empresas familiares en el sector manufacturero o de servicios constituyen una gran fuente de empleo y un gran aporté al PIB nacional de los países

latinoamericanos. En relación con los cargos distribuidos en el talento humano están basados en la relación familiar y en algunos casos las funciones de gerencia no están claramente delimitadas y algunas de las decisiones empresariales se basan por conocimientos empíricos.

En la toma de decisiones de productividad o gestión de recursos financieros estas empresas basan sus decisiones corporativas en conocimientos adquiridos mediante la práctica y el error lo ha llevado a muchas empresas familiares de los últimos años al fracaso y muchas veces estas empresas familiares tienen una gerencia hereditaria y las personas que han confirmado la empresa tienen una gran resistencia a la planificación y gestión de los procesos administrativos o a la implementación de herramientas tecnológicas que apoyen a la gerencia y a la producción del bien o servicio. La gran mayoría de las empresas manufactureras familiares por las razones expresadas en el transcurso de la modernización de procesos y la industria 4.0 han fracasado en casos de connotación hereditaria a hijos que no estén formados acorde a las gestiones empresariales que necesiten las empresas también son llevada al fracaso,

En las nuevas generaciones del siglo 21 las empresas de manufactura familiar tienen descendencia hereditaria de subieron, pero muchos de estas empresas modernas estas a cargo de personas preparadas para afrontar la gestión empresarial de las mismas y encaminan a las mismas a ser parte de la innovación y competitividad que hoy exige el mercado de oferta y demanda de los países del mundo. (Hernández Fernández & Portillo Medina, 2016)

### **2.3. Marco legal**

- Las sociedades en Colombia son reguladas por el Código de Comercio y por la Ley 222 de 1995, los cuales ofrecen la pauta general del tema a tratar.
- Criterio de clasificación legal, se lo encuentra contenido en el artículo 100 del Código de Comercio, el cual fue modificado por el artículo 1° de la Ley 222 de 1995.
- El contrato de sociedad es definido por el artículo 98 del Código de Comercio, en él se indica que “(...) una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados”.
- Las sociedades de economía mixta se encuentran reguladas en la Ley 489 de 1998 y por el Código de Comercio.

- Las sociedades de economía mixta se encuentran reguladas en la Ley 489 de 1998 y por el Código de Comercio.
- Causales de disolución. En este sentido existen dos tipos de causales de disolución, las comunes a todos los tipos societarios y las establecidas para cada tipo de sociedad en particular. Las primeras están contempladas en el artículo 218 del Código de Comercio<sup>84</sup>, y las segundas están contenidas en el artículo 319 del mismo Código.
- Sociedad en comandita. Regulada en el Libro II, Título IV del Código de Comercio.
- El artículo 2° de la citada ley, el cual fue modificado por la Ley 905 de 2004, nos dice se debe entender por pequeña, mediana y microempresa.
- Las funciones de la asamblea son dadas, de manera clara y expresa por la ley. El artículo 420 del Código de Comercio indica las funciones que ejercerá la asamblea de accionistas.
- El artículo 407 del Código de Comercio indica que cuando se estipule en los estatutos sociales el derecho de preferencia, la sociedad no podrá inscribir sus acciones en bolsas de valores
- El artículo 435 del Código de Comercio contempla una prohibición legal, la cual consiste en que las juntas directivas no podrán estar conformadas por una mayoría cualquiera formada por personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o portero civil.
- El artículo 3 de la Ley 1857 de 2017 estableció que el empleador puede promover una adecuación o flexibilización de los horarios laborales, con el objeto de facilitar al trabajador su presencia o participación en el entorno familiar.

## **2.4. Marco teórico**

### **2.4.1 La gestión y las empresas de familia.**

Las empresas y las organizaciones funcionan mejor cuando variables como la cultura, las creencias y actitudes trabajan en una misma dirección, lo que pretenden dichas variables es lograr que cada uno de los trabajadores se encaminen en lo que manifiesta la misión, la visión, sus objetivos y así se sensibilicen del trabajo en equipo y a la vez estén motivados, coordinados, sean leales y mucho más productivos.

Así lo manifiesta Molina (2016) estas unidades productivas poseen entre ellas algo muy común: tienden a ser administradas por sus propietarios, pero su competencia va más allá pues, tienden estas organizaciones a ser interferidas desde se núcleo familiar en la toma de decisiones, lo que se convierte a ser una gran debilidad y obstáculo en los procesos de gestión empresarial, financiera y de mercadeo lo que en un momento dado puede ser un gran acierto, pero en la mayoría de los casos un grave fracaso. Lo importante según Molina es que tipo de unidades productivas son muy flexibles y se adaptan muy rápidamente a la dinámica del mercado, aunque con mucha incertidumbre pues, carecen de una visión que permita hacer una prospectiva de las tendencias de su entorno(Molina et al.).

Por otro lado, según Gonzales (2016) de antemano se sabe que las empresas familiares nacen de una combinación entre el núcleo familiar y una especie de organización empresarial, hecho que con el transcurrir del tiempo tiende a aplicar una un régimen de sucesión tanto en la administración como también en el proceso de continuidad al frente de la misma, independiente del hecho social de que el negocio se deberá pasar a los hijos, sea que tenga de la competencia o las habilidades para que puedan gerenciar o simplemente saber que ahora tiene el poder sobre una organización que no creo y formo (L. M. González et al., 2018).

En algunos casos, y de acuerdo con Sánchez (2020) cabe decir que las empresas familiares tienen un aporte importante no solo en la creación de empleo sino también su aporte a la economía en general. Algunas de ellas representativas del sector agropecuario, encargadas de surtir a las diferentes poblaciones rurales y urbanas de productos de primera necesidad o de la canasta familiar y en otros casos por ejemplo fuente de insumos y de grandes cantidades de materias primas propias para el sector agroindustrial(Sánchez-Sánchez et al., 2020).

#### 2.4.2 La competitividad y la productividad

El desarrollo de estas empresas familiares debe estar ligada a la gestión empresarial de tal manera que la misma se convierta en una organización con mejores niveles de productividad, así los hacen ver Otero y Taddei (2018) cuando declaran que la a competitividad se convierte en factor

que determina el desarrollo de la organización, que a ciencia cierta es la consecuencia de toda una interacción de numerosos elementos que pueden originarse al interior o en el entorno de la empresa que a la vez impactan en las diferentes actividades que día a día ejecuta la empresa.

Según Gonzales (2016) hace un análisis muy claro de la situación económica y social de estas empresas familiares en Venezuela, al parecer el mercado en el vecino país es bastante contrario, es evidente que esta situación tiene su fuente u origen en la delicada situación política y social que bajo el régimen amenazó con la estabilidad, el emprendimiento y los valores de todos aquellos que lideraron no solo la creación de empresas familiares sino también su sostenibilidad y resistencia con respecto al tiempo, Gonzales complementa manifestando que la Gestión organizacional de este tipo de empresas se define por generar internamente mucha incertidumbre, a causa en un alto grado por los cambios en el cuadro jurídico y legal, pero también por la posibilidad de encontrarse con empresas más competitivas, que generen afectación desde el punto de vista tecnológico e industrial.

Frente al comentario anterior y según Borre (2017) declara que se hace necesario activar el aparato productivo acompañado de la generación de varias empresas que permitan la producción y fabricación de bienes y servicios, para ello no existe otra manera de motivar y fomentar el emprendimiento de empresas familiares, aunque al parecer no solamente es importante la pretensión y el deseo, sino también una visión de empresas solidas en los escenarios futuros (Borré et al.,).

En este aspecto y de manera particular Manotas (2020) manifiesta que de manera particular las Pymes manufactureras, se enfrentan día a día a un mercado y en general a un entorno muy competitivo y donde los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos, acompañados de estrategias de marketing, planes de productividad con eficiencia y eficacia permita a las empresas de familia en particular alcancen los objetivos empresariales que en un principio de propusieron.

#### 2.4.3 Las empresas de familia y la cultura organizacional.



En México y según Esparza (2010) deduce con base en estudios sobre la sucesión familiar que el éxito de estas unidades de producción familiar, lo podrán alcanzar siempre y cuando implemente al interior de sus organizaciones una ideal cultura empresarial, que a pesar de ser un proceso intangible es un factor notable y definitivo en la madurez de la empresa, más aún cuando su origen no fue otro que una unidad emergente.

De acuerdo a lo evidenciado por Vera (2021) en lo que corresponde a la sucesión del negocio al parecer tiene dos posibilidades una de ellas tiene que ver con el nombramiento de un familiar en el proceso de cambio administrativo de la organización y el otro por seleccionar a una persona que no haga parte de ese núcleo familiar, esta última no con muchas opciones, pues al nombrar un familiar se está asumiendo que sea seleccionado por el consejo de administración, lo que permite minimizar costos y gastos en procesos de control y seguimiento, al fin y al cabo el elegido representa al núcleo familiar y puede ser inclusive un accionista de la empresa.

Desde otra óptica Araoz Ribbert (2023) En la empresa no familiar la relación entre los empleados es de tipo de intercambio. Sin embargo, en la Empresas Familiares coexisten empleados familiares y no familiares y presumiblemente las relaciones de los primeros con los directivos son de tipo comunal, mientras que las de los segundos son de tipo de intercambio.

Además, cabe decir que las empresas de familia requieren de un elemento fundamental para su permanencia a través del tiempo y en definitiva así como lo revela Acosta de Nevárez (2019) uno de esos elementos para la continuidad y supervivencia es en definitiva es el factor humano, el cual debe caracterizarse por tener una serie de destrezas propias de un líder empresarial pero además familiar, para que a su vez sea un gran gestor en las relaciones que se presentan de manera constante entre la empresa y la familia, inclusive por encima de los compendios empresariales y racionales. En ese sentido concluye de las empresas de familia deberán enfrentar será lograr su permanencia en el mercado a través del tiempo, cambiando los modelos que de manera tradicional se han venido desarrollando e implementar procesos y estructuras modernas que van de la mano con la gestión organizacional, la productividad y la cultura empresarial.

Roselia en un artículo de (Roselia 2016) se hace una breve reflexión acerca de qué las empresas familiares son más rentables que las empresas que no lo son, una de las causas según el artículo puede ser el compromiso y la flexibilidad o premura en las decisiones que se toman al interior de la organización, razón por la cual una cantidad importante de familias se han volcado a constituir un negocios o emprender de manera conjunta con el capital del núcleo familiar un negocio, pero el mismo debe tener una perspectiva futurista, en otras palabras que el mismo tenga visión a largo plazo, donde se formalice una planeación estratégica tanto financiera como administrativa y financiera.

#### 2.4.4 La gestión mercantil en las empresas de familia.

Ahora bien, no solo es importante el interior de este tipo de empresas, Cabrera (2015) en su artículo declara que existen factores, o variables excesivamente dinámicas en ese revuelto entorno y sobre esto se ha escrito en varias ocasiones, en cierta forma el cambio hegemónico del mercado donde antes sería la empresa hoy el cliente externo implica que el mercado sea demasiado exigente, reflejando ese comportamiento no solo en los trabajadores sino también en los inversionistas.

Si hay algo importante que se derivó de la pandemia que el mundo vivió en el inmediato pasado, es la necesidad de reinventar la forma y los medios de como ingresar a mejores y nuevos mercados, Uribe y Sabogal (2021) demuestran las empresas de familia con base en la productividad y la competitividad que resulta de una ideal gestión empresarial deberá entender que el marketing ha evolucionado inclusive al uso de las plataformas digitales, como lo manifiestan Uribe & Neira (2021) el internet se fortaleció llegando a transformarse en el mundo del marketing en lo digital, lo que invita a todas las empresas a dejar de un lado ese marketing tradicional del siglo pasado, más aún cuando los costos de inversión en la promoción y la publicidad disminuyen y aumenta el acceso de usuarios a en gran cantidad de dispositivos por el mundo.

Por último y no por ser menos importante se creería que las empresas de familia deben implementar una cultura de orientación al mercado, así como lo exterioriza Rojas y Robayo (2017) la orientación al mercado hace parte de una cultura estratégica competitiva, con el fin de brindarle

más atención a los requerimientos del cliente, mejorar el perfil competitivo de la empresa, mejorar ingresos y asegurar una madurez permanente en el mercado.

## 2.5. Marco conceptual

**Control de gestión:** definido como un concepto amplio el cual permite definir un estilo de dirección basado en la gestión activa de la empresa en su entorno, en la definición y asignación de objetivos, así como en la participación y responsabilización coordinada del conjunto de la organización, donde la información suministrada por los sistemas contables tiene una gran participación en sus técnicas y procedimientos. (Pérez & Veiga, 2013)

**Control organizacional:** la administración comprende la coordinación de talento humano y recursos materiales hacia el logro de objetivos por lo cual la función de control es el monitor de sistema ya que mantiene las cosas en línea y facilita la integración de las actividades, por otro lado, la retroalimentación de la fase de control ayuda a identificar la necesidad de nuevos planes o el ajuste de los existentes. (Kast & Rosenzweig, 1979)

**Empresa familiar:** grupo conformado por personas con un mismo lazo sanguíneo que desempeñan actividades de manufactura, ayudando a la sociedad con generación de empleo y con actividades comerciales y productivas. (Humberto & Suarez Ortiz, 2005)

**Enfoque empresarial:** se define como el establecimiento de las fases por las que cruza el negocio como tal, toma en consideración principalmente los aspectos como la edad de la empresa, su estructura, el desempeño económico que tiene y su tamaño, con el fin de entender el funcionamiento presente y futuro que ésta tendrá. Se ve también influida directamente de 2 factores como es el transcurso del tiempo y por la correcta dirección de que se haga de ella pues ambos elementos harán que la empresa se vaya expandiendo y alcance su madurez. (Gómez & Suárez , 2005).

**Gestión empresarial familiar:** en las empresas familiares los sistemas de gestión empresarial son patriarcales ya que existe un fundador el cual posee conocimientos empíricos y falta de una constante innovación, las situaciones que pueden presentar estas características se ven reflejados en el alcance de los objetivos de las empresas. (Humberto & Suarez Ortiz, 2005)

**Gestión financiera:** está referida a la utilización eficiente de un importante recurso: el capital, donde comprende también el tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos con el fin de tomar las decisiones adecuadas con una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar (Rueda, 2009)

**Manufactura:** Es adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente. (Rodríguez, 2005).

**Planeación administrativa:** es una función clave que suministra los medios con los cuales individuos y grupos manejan en la dimensión organizacional los problemas de un medio complejo, dinámico y siempre cambiante que conforman un sistema de información-decisión los cuales implican el establecimiento de los objetivos organizacionales y el señalamiento de los medios para lograrlos ya sea a largo o corto plazo. (Kast & Rosenzweig, 1979)

**Presupuesto:** plan de acción que facilita la coordinación de acciones que formulan políticas de gestión, concretar programas, asignar recursos y definir responsabilidades, donde su elaboración proveerá finalmente un análisis a fondo de oportunidades y amenazas donde se podrá realizar una preparación internamente para aprovecharlas o neutralizarlas, según sea el caso. (Pérez & Veiga, 2013)

**Proceso administrativo:** cuerpo de conocimientos entre los que se encuentra la planeación, organización, dirección y control, las cuales están orientados principalmente en el establecimiento de principios administrativos gerenciales que pueden ser aplicados en los altos niveles organizacionales (Kast & Rosenzweig, 1979)

**Producción:** la producción se compone del siguiente tipo de actividades; proceso, desplazamiento y almacenaje de materiales e inspección. Solo la primera añade valor al producto, las otras tres consumen tiempo, recursos materiales y dinero sin que aumenten el valor del producto. (Carballo & Perez, 2013)

**Sector:** Parte de una ciudad, de un local o de cualquier otro lugar. (RAE,2023)

**Visión familiar empresarial:** denomina así a la interrelación entre el modo de ser familiar con sus valores, origen social y cultural; y la forma de administrar un negocio. Donde el modo de ser familiar se proyecta en la empresa hasta tal punto que terminan moldeándose de manera constante, por lo que es difícil distinguir quien le aporato a quien cierta característica. (Gómez & Suárez , 2005)

### **3. Metodología**

#### **3.1. Paradigma**

El paradigma de la investigación es positivista debido a que se fundamenta del conocimiento que se consigue de la observación, la experiencia y la razón. Este conocimiento es útil, real y objetivo, por tanto, la investigación que se pretende proponer parte de una observación del contexto actual en el área de gestión empresarial y su incidencia en la productividad en las empresas manufactureras familiares del municipio de Pasto y que, con los conocimientos adquiridos en la academia, se desea identificar el principal problema para unas posibles soluciones para este sector.

#### **3.2. Enfoque**

El enfoque cuantitativo que lleva esta investigación busca analizar datos cuantificables, mediante técnicas de recolección de información como encuestas; los posteriores resultados ayudaran a determinar la gestión que emplean y su incidencia la productividad en las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad San Juan de Pasto.

#### **3.3. Método**

De acuerdo con Carlos E. Méndez, el método de investigación apropiado para este trabajo es el método Deductivo, que se puede entender como el método cuyo enfoque es el de partir de situaciones generales que lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Lo anterior implica que durante el tiempo del desarrollo de la investigación se utilizara la lógica y así lograr los resultados previstos, los mismos se alcanzarán a través de diferentes actividades como las visitas a las empresas familiares. (Méndez Álvarez, 2011)

#### **3.4. Tipo de investigación**

La investigación es descriptiva, trata, se busca hacer un análisis de la gestión empresarial en las empresas familiares manufactureras, en la ciudad de San Juan de Pasto, explicar sus características, y sobre todo el impacto que tiene sobre la productividad de estas empresas.

### **3.5. Población y muestra**

#### 3.5.1. Población

Para el desarrollo de la investigación se tomarán como base 92 empresas del sector manufacturero que pueden ser consideradas como empresas familiares, datos basados en la información encontrada en la cámara de comercio de la ciudad de San Juan de Pasto.

#### 3.5.2. Muestra

La muestra de dichas empresas familiares está conformada por el total de población, información suministrada por la base de datos Cámara de Comercio Pasto, es así dirigida a toda la población de 92 empresas familiares del sector manufacturero en Pasto/Nariño.

### **3.6. Técnicas de recolección de la información**

#### 3.6.1. Fuentes primarias.

Según Urbina Baca (Urbina, 2001), las fuentes primarias están constituidas por el usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información de él es necesario tener contacto directo; esta se puede realizar de 3 formas: Observar directamente. Mediante un acercamiento y conversación directa con los empleados de las unidades familiares.

Se realizará el respectivo análisis de la situación actual de gestión empresarial mediante las percepciones y reflexiones acerca de las perspectivas que tiene dicha gestión en la productividad.

Ademas se aplicará el método empírico analítico puesto que se pretende conocer la realidad de los conocimientos frente a la tematica planteada (Gabriel., 2010).

### 3.6.2. Fuentes secundarias.

En la presente investigación, se utilizarán documentos académicos resultado de investigaciones científicas de autores de instituciones universitarias mundialmente reconocidas (tesis doctorales), libros de prestigiosas editoriales, artículos de revistas académicas, ensayos de autores reconocidos, periódicos, revistas de divulgación, entre otras. Con lo cual se pretende asegurar la confiabilidad de la información y su autenticidad.

Desde el punto de vista epistemológico y metodológico la investigación posee un enfoque cualitativo, puesto que se apoyará en el análisis de los resultados de instrumentos de recolección de informacion, aplicados mediante el desarrollo de encuestas, entrevistas y talleres grupales.

### **3.6.3 Instrumento de recolección de información**

Los instrumentos que se aplicaran para la presente investigación son: encuesta para una muestra de 92 empresas registradas en la cámara de comercio como empresas familiares manufactureras en la ciudad de Pasto.



#### **4. Resultados de la investigación**

##### **4.1. Diagnóstico de la gestión empresarial al interior de las empresas familiares del sector manufacturero.**

La creación de empleo en las empresas familiares del sector manufacturero desempeña un papel crucial en la economía, permitiendo la creación de vacantes de empleo para la población en general, pero en muchas de estas empresas existentes en la actualidad no tienen un rumbo direccionado a través de la gestión empresarial la cual permite un resultado favorable para los socios familiares.

Por lo cual el diagnóstico interno de las empresas nos ayuda a distinguir el direccionamiento que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos en cuanto a la productividad, calidad, compromiso y la generación de resultados positivos tanto como para su cliente interno y su cliente externo.

Lo que nos lleva a resaltar que las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto carecen de características organizacionales que les permite tener los beneficios del resultado de combinar los valores familiares con la exigencia de mantener estrictos estándares de calidad y seguridad en la producción.

Este trabajo se enfoca en el desarrollo de un diagnóstico exhaustivo de la carencia de gestión empresarial en empresas familiares del sector manufacturero, abarcando elementos importantes como estructura organizacional, cultura y clima organizacional, programas de seguridad y salud en el trabajo y afiliación al sistema de seguridad. Cada uno de estos factores son esencial para el funcionamiento eficiente de la organización y su evaluación dará una imagen completa de su salud organizacional.

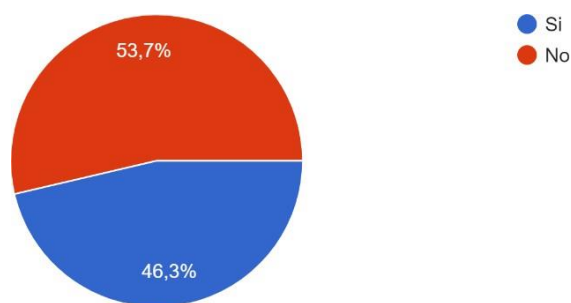
Además de buscar identificar áreas de fortaleza y oportunidad, este diagnóstico también permitirá a las empresas familiares maximizar el desempeño, al aplicar la gestión empresarial con bases administrativas no empíricas que ayudan a la diferenciación y a la correcta aplicación de leyes colombianas que podrían limitar el desarrollo orgánico de la empresa.

En este contexto se discutirán la gobernanza corporativa, la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la adopción de tecnología en el sector manufacturero. El diagnóstico permitirá a las empresas familiares innovar y adaptarse a un entorno empresarial en

constante cambio, preservando al mismo tiempo sus valores y legado, demostrando que la gestión empresarial en las empresas manufactureras tienen un objetivo importante en la perspectiva empresarial.

### Figura 7

*Tiene formulada la misión*



Fuente: Elaboración propia (2023)

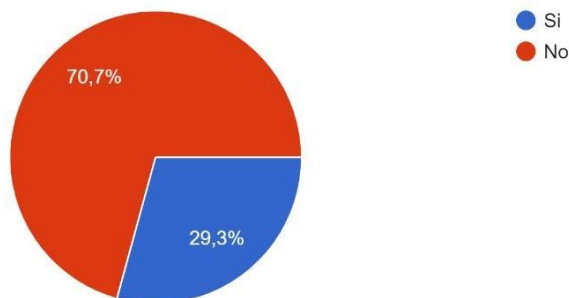
Es importante tener en cuenta que la formulación de una misión es fundamental para cualquier organización, ya que establece la razón de ser y los objetivos de esta. Por lo tanto, el hecho de que más de la mitad de los encuestados han respondido que su organización no tiene formulada la misión es preocupante.

Por otro lado, el hecho de que el 46,3% de los encuestados han respondido que su organización sí tiene formulada la misión es una buena noticia. Esto significa que hay un porcentaje significativo de organizaciones que han establecido su razón de ser y objetivos de manera clara y definida.

Sin embargo, es importante señalar que el simple hecho de tener formulada una misión no garantiza que esta sea efectiva o esté siendo implementada correctamente.

### Figura 8

*Tiene la visión exhibida en un lugar visible para todo el personal*



Fuente: Elaboración propia (2023)

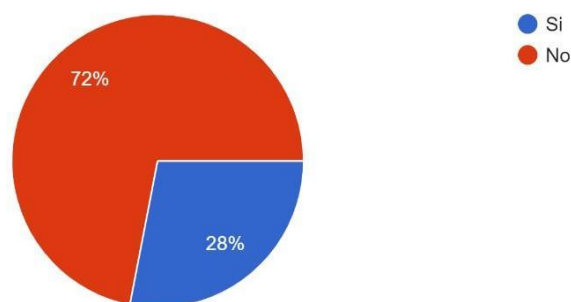
Es preocupante que la gran mayoría (70,7%) de los encuestados hayan respondido que la visión no está exhibida en un lugar visible para todo el personal. La visión es una parte clave de la estrategia organizacional y es importante que sea comunicada de manera clara y efectiva a todos los miembros de la organización para que puedan trabajar juntos hacia el mismo objetivo.

La falta de exhibición de la visión puede llevar a cabo a que los miembros de la organización no tengan una dirección clara y compartida de lo que se espera de ellos y de la organización en su conjunto. Esto puede afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto en el desempeño organizacional.

En resumen, la falta de exhibición de la visión puede ser un obstáculo para el desempeño organizacional y es importante que las organizaciones trabajen en mejorar la comunicación de su visión a todo el personal.

### Figura 9

*La misión es conocida por todo el personal*

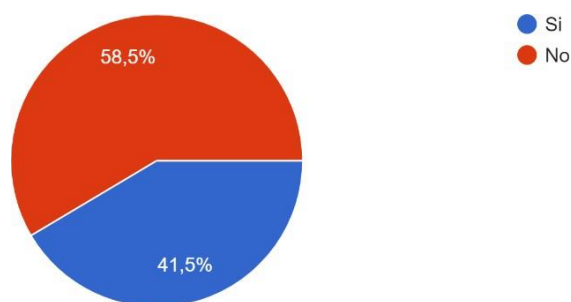


Fuente: Elaboración propia (2023)

El 72% de las empresas manufactureras no han dado el conocimiento a todo el personal sobre su misión. La falta de conocimiento de la misión puede ser un obstáculo para el desempeño organizacional y es importante que las organizaciones trabajen en mejorar la comunicación de su misión a todo el personal. Es importante crear que se realicen acciones para que la misión sea conocida y reconocida por todos los miembros de la organización, con el fin de un sentido de propósito compartido que pueda llevar a cabo al éxito de la organización.

### Figura 10

*La misión es consecuente con lo que hace la empresa*



Fuente: Elaboración propia (2023)

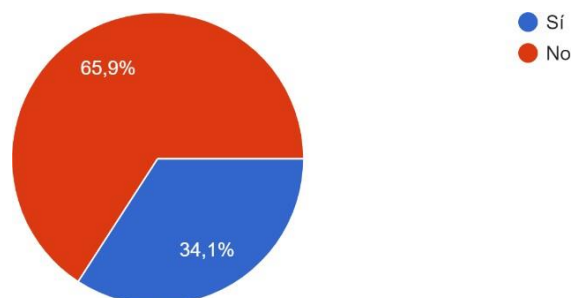
Es preocupante que más de la mitad de los encuestados (58,5%) hayan respondido que la misión no es consecuente con lo que hace la empresa. Esto puede ser un indicio de que la empresa no está alineada con su razón de ser y objetivos, lo que puede afectar negativamente la percepción de los clientes y la confianza del público en general.

Es importante que la misión de la empresa esté en consonancia con lo que hace, ya que esto refleja su identidad y valores. Si la empresa no está actuando de acuerdo con su misión, puede perder credibilidad y la confianza de sus stakeholders.

En resumen, es importante que las empresas estén alineadas con su misión para poder tener éxito y ganar la confianza de sus stakeholders. Los resultados de la encuesta sugieren que hay trabajo por hacer en esta área para muchas empresas, pero también que hay empresas que están haciendo un buen trabajo en este sentido. Es importante que las empresas se tomen el tiempo para revisar su misión y estén seguros de que estén actuando de acuerdo con ella para poder cumplir con su propósito y objetivos a largo plazo.

### Figura 11

*Tiene formulada la visión*



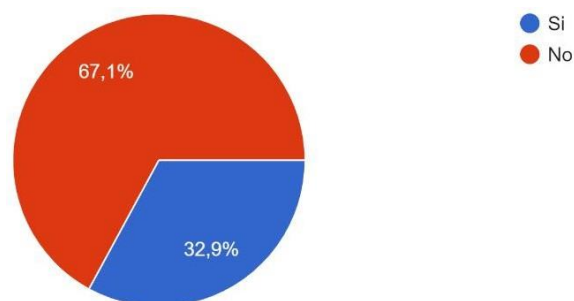
Fuente: Elaboración propia (2023)

La gran mayoría de las empresas encuestadas responden a que no tienen formulada una Visión (65,9%). La visión es una declaración de futuro deseada que ayuda a orientar y motivar a la organización a largo plazo. Si la empresa no tiene una visión clara, puede ser difícil para los miembros de la organización trabajar juntos hacia un objetivo común.

La falta de una visión clara también puede llevar a cabo a que la empresa se concentre demasiado en el corto plazo y no en el futuro, lo que puede ser perjudicial para su sostenibilidad a largo plazo.

### Figura 12

*Todas las acciones que realizan van encaminadas de acuerdo con la visión*



Fuente: Elaboración propia (2023)

Más de la mitad de las empresas encuestadas (67,1%) han respondido que las acciones de la empresa no están enfocadas de acuerdo con la visión. Esto puede ser un indicio de que la empresa no está siguiendo su estrategia a largo plazo y puede estar

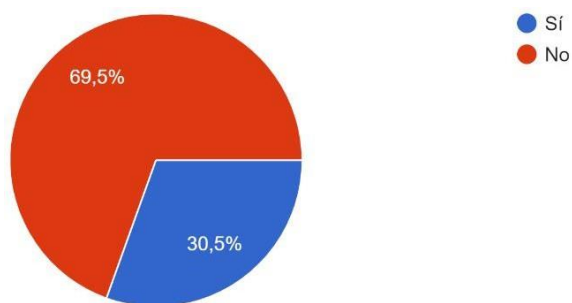
tomando decisiones que no están alineadas con su razón de ser y objetivos.

Es importante que la empresa esté enfocada en la visión y que todas las decisiones y acciones estén alineadas con ella para lograr el éxito a largo plazo. Si la empresa no está siguiendo su visión, puede estar perdiendo oportunidades y recursos valiosos, lo que puede afectar negativamente su desempeño.

Por otro lado, es positivo que un porcentaje significativo de encuestados hayan respondido que las acciones de la empresa están enfocadas de acuerdo con la visión. Esto significa que hay empresas que están trabajando para alinear sus acciones con su estrategia a largo plazo y están tomando decisiones conscientes para lograr sus objetivos.

### Figura 13

*Tiene formulado objetivos corporativos*



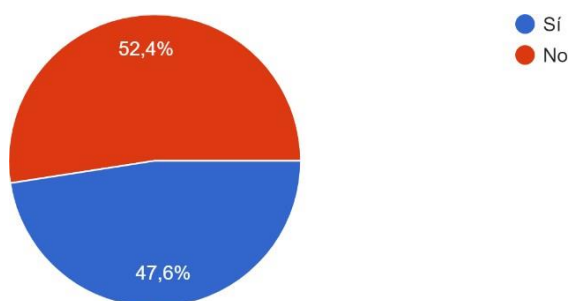
Fuente: Elaboración propia (2023)

Es preocupante que la mayoría de los encuestados hayan respondido que la empresa no tiene objetivos corporativos formulados. Los objetivos corporativos son metas específicas que la empresa busca alcanzar a largo plazo. Sin objetivos claros, puede ser difícil para la empresa trabajar de manera efectiva hacia un objetivo común y tomar decisiones informadas que impulsen su éxito a largo plazo.

Por otro lado, es posible que algunas empresas no consideren importante establecer objetivos corporativos. Sin embargo, establecer objetivos claros puede ayudar a la empresa a enfocarse en lo que es importante ya establecer prioridades para lograr el éxito a largo plazo.

**Figura 14**

*Tiene formulado objetivos de mercado*



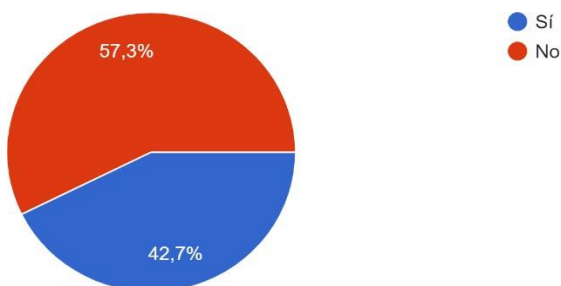
Fuente: Elaboración propia (2023)

Es positivo que casi la mitad de los encuestados hayan respondido que la empresa tiene objetivos de mercado formulados (47,6%). Los objetivos de mercado son metas específicas que la empresa busca alcanzar en su segmento de mercado y son importantes para el éxito a largo plazo de la empresa. Estos objetivos pueden incluir aumentar la participación en el mercado, mejorar la imagen de la marca, aumentar la lealtad de los clientes, entre otros.

Sin embargo, es preocupante que más de la mitad de los encuestados hayan respondido que la empresa no tiene objetivos de mercado formulados. La falta de objetivos puede hacer que la empresa pierda oportunidades de crecimiento y desarrollo, ya que no tiene una dirección clara hacia dónde dirigirse. Esto puede hacer que la empresa pierda terreno frente a su conductor y afecte su rentabilidad a largo plazo.

**Figura 15**

*Tiene definido los valores y principios corporativos*

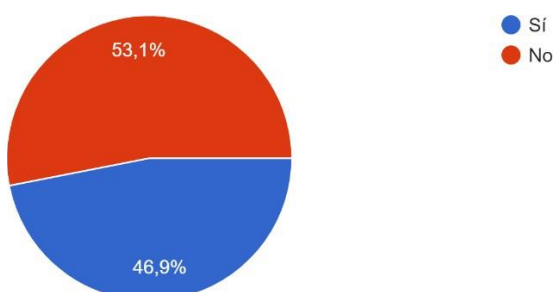


Fuente: Elaboración propia (2023)

Más de la mitad de las empresas encuestadas respondieron que no han definido valores y principios corporativos, estos corresponden al 57,3%. Los valores y principios corporativos son fundamentales para guiar la toma de decisiones y el comportamiento de los miembros de la organización, lo que ayuda a crear una cultura corporativa fuerte y coherente. La falta de valores y principios corporativos puede llevar a la confusión y falta de dirección en la organización, lo que puede tener un impacto negativo en la moral de los empleados y la reputación de la empresa.

### Figura 16

*Existe un organigrama actualizado*



Fuente: Elaboración propia (2023)

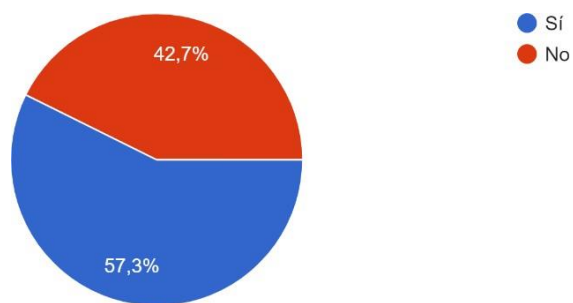
Un organigrama es una herramienta fundamental para visualizar la estructura de la organización y la jerarquía de los diferentes departamentos y puestos. La falta de un organigrama actualizado puede llevar a la confusión y falta de claridad en la organización, lo que puede tener un impacto negativo en la eficiencia y eficacia de la empresa.

Es preocupante que más de la mitad de los encuestados hayan respondido que la empresa no tiene un organigrama actualizado. Esto sugiere que la empresa puede estar experimentando problemas de comunicación y organización interna. La falta de claridad en cuanto a la estructura y jerarquía de la organización puede llevar a cabo la duplicación de esfuerzos, la falta de responsabilidad y una comunicación deficiente entre los diferentes departamentos.

### Figura 17

*Existe un reglamento interno de trabajo*





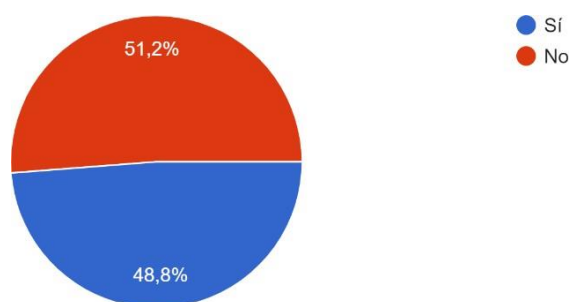
Fuente: Elaboración propia (2023)

Un reglamento interno de trabajo es un documento que establece las normas y políticas que rigen la relación entre el empleado y los trabajadores. Este documento es importante porque establece las expectativas de comportamiento de los empleados, así como sus derechos y obligaciones.

Es positivo que más de la mitad de los encuestados hayan respondido que la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, ya que esto sugiere que la empresa tiene un marco normativo claro para sus empleados. La existencia de un reglamento interno de trabajo puede ayudar a prevenir conflictos y malentendidos, y puede mejorar la productividad y el desempeño de los empleados al establecer expectativas claras.

### Figura 18

*Existen manuales de funciones y de procedimientos establecidos*



Fuente: Elaboración propia (2023)

Los manuales de funciones y procedimientos son documentos importantes para una empresa, ya que fundaron la estructura organizativa y los procesos y procedimientos necesarios

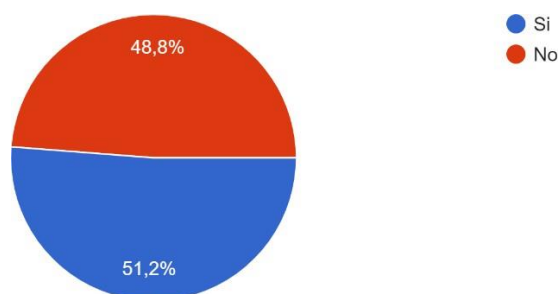
para llevar a cabo las operaciones diarias. Los manuales de funciones describen las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto de trabajo manual, mientras que los manuales de procedimientos describen los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo tareas específicas.

La falta de manuales de funciones y de procedimientos puede llevar a malentendidos y confusiones sobre las responsabilidades y tareas de cada empleado, lo que puede afectar negativamente la productividad y el desempeño de la empresa. Además, puede llevar a la falta de estandarización de procesos, lo que puede aumentar el riesgo de errores y aumentar los costos de operación.

Por lo tanto, la respuesta "No" de la encuesta que representa el 51,2% se entiende que las empresas pueden estar operando sin una estructura clara y estandarizada de procesos y responsabilidades, lo que puede afectar negativamente su desempeño y su capacidad para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

### Figura 19

*Es buena la comunicación entre los diferentes niveles*



Fuente: Elaboración propia (2023)

La comunicación efectiva es esencial para el éxito de una empresa. La comunicación entre los diferentes niveles ya sea entre los gerentes y el personal o entre los departamentos, es crucial para la coordinación de las actividades y la toma de decisiones.

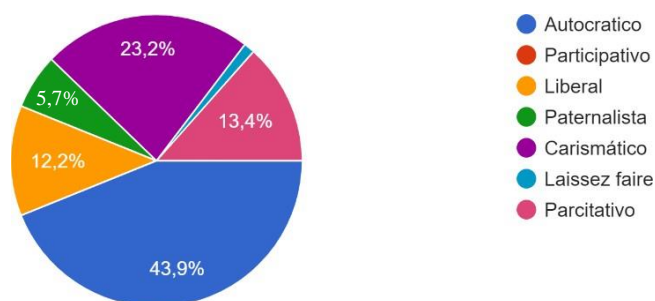
La respuesta "Si" de la encuesta refleja que existe una buena comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, lo que puede conducir a una mayor colaboración y cooperación en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos y estrategias.

Sin embargo, es importante destacar que una respuesta "Si" no significa que la

comunicación sea perfecta o ideal. Si bien puede haber una comunicación adecuada, aún puede haber espacio para mejorar la eficacia de la comunicación. Además, la respuesta "No" del otro 48,8% de los encuestados indica que hay margen de mejora en la comunicación en las empresas.

### Figura 20

*Aplica algún tipo de liderazgo*



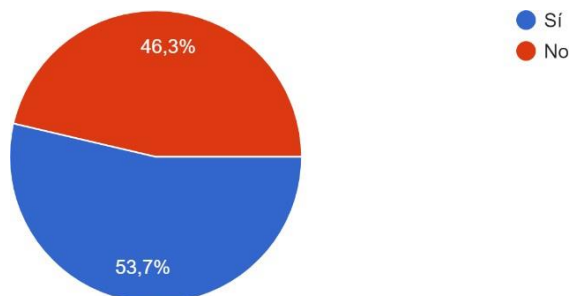
Fuente: Elaboración propia (2023)

La respuesta más representativa es el liderazgo autocrático, es decir que las empresas tienden a tomar decisiones centralizadas y que el líder tiene un control total sobre las acciones y decisiones de la empresa. Esto puede tener beneficios en términos de eficiencia y rapidez en la toma de decisiones, pero también puede limitar la creatividad y la innovación, así como desmotivar a los empleados.

Por otro lado, la respuesta del liderazgo carismático indica que hay un esfuerzo por motivar e inspirar a los empleados para lograr los objetivos de las empresas. Esto puede llevar a una mayor satisfacción y motivación de los empleados, lo que puede mejorar la productividad y el rendimiento en general.

### Figura 21

*Existe un buen ambiente físico*



Fuente: elaboración propia (2023)

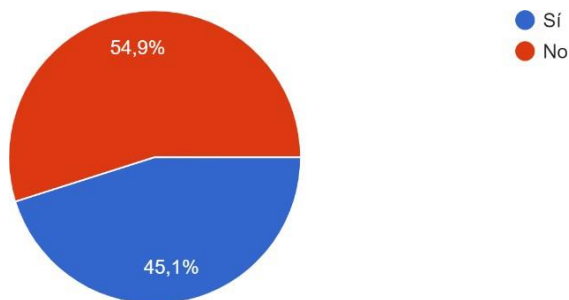
El 53,7% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta "¿Existe un buen ambiente físico?", mientras que el 46,3% respondió "No". Esto quiere decir que aproximadamente la mitad de los encuestados no considera que el ambiente físico en el lugar de trabajo sea adecuado.

Es importante tener en cuenta que un ambiente físico adecuado puede tener un impacto significativo en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Un ambiente de trabajo limpio, seguro, bien iluminado y ventilado puede mejorar la motivación y el bienestar de los empleados, mientras que un ambiente de trabajo insalubre o incómodo puede tener el efecto contrario.

Por lo tanto, es recomendable que las organizaciones presten atención a las preocupaciones de los empleados en relación con el ambiente físico del lugar de trabajo y tome medidas para abordar cualquier problema identificado. Esto puede incluir la realización de mejoras en la iluminación, la ventilación y la ergonomía, entre otras cosas. Además, la organización podría considerar la implementación de programas de bienestar para los empleados, que pueden incluir actividades de salud y bienestar, programas de ejercicio físico, y otras iniciativas para mejorar la calidad de vida en el lugar de trabajo.

## Figura 22

*Existe un buen ambiente social*



Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con los resultados obtenidos, más de la mitad de las personas encuestadas (54,9%) considerando que no existe un buen ambiente social en la empresa, mientras que el 45,1% opina que sí lo hay.

Es importante tener en cuenta que el ambiente social en una empresa se refiere a las relaciones interpersonales entre los empleados y la cultura organizacional. Un buen ambiente social puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez puede impactar positivamente en la productividad y en los resultados de la empresa.

Por lo tanto, si más de la mitad de los encuestados considerando que el ambiente social no es bueno, esto podría ser un indicador de que hay problemas en las relaciones interpersonales o en la cultura organizacional de la empresa que debe ser evaluados y abordados para mejorar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores y, por ende, la productividad de la empresa.

#### **4.2. Análisis de los procesos de la gestión administrativa en el desarrollo de las empresas familiares.**

En el complejo entorno empresarial, las empresas familiares destacan por su intrincada mezcla de dinámicas familiares y empresariales. Estas organizaciones se enfrentan a desafíos y oportunidades únicos que exigen una gestión administrativa meticulosa y estratégica para asegurar su éxito a largo plazo. En este contexto, el renombrado experto en empresas familiares, John L. Ward, sostiene que "las empresas familiares representan un verdadero campo de pruebas de la gestión, donde confluyen emociones y negocios". Esta declaración enfatiza la vital importancia de un análisis detallado de los procesos de gestión administrativa en el desarrollo de estas empresas.

La gestión administrativa es la base del desarrollo de la empresa, ya que nos permite identificar los procesos que conforman o conformarán la organización, es así como el personal

idóneo es necesario para el desarrollo de las actividades organizacionales que llevan al alcance de los objetivos de la empresa. Esta falencia lleva a que muchas empresas hoy en día tengan empleados no especializados en su obra labor, haciendo que la productividad de la empresa sea menor a comparación de otras organizaciones que cuentan con una planeación prospectiva y tienen planes de capacitaciones efectivos y adecuados para la inserción y reinserción de nuevo personal.

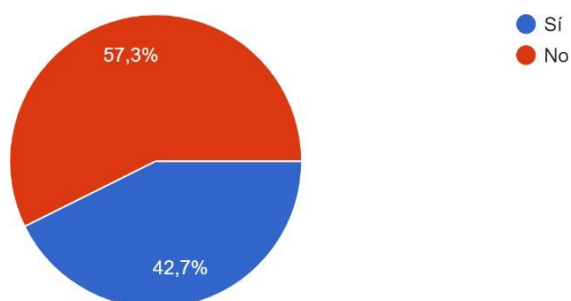
Lo que nos permite también identificar que las organizaciones en el transcurso de planeación y aplicación de vacantes de empleo en las organizaciones familiares manufactureras tengan soluciones reactivas para los problemas que ocurren diariamente y no planes estratégicos en la gestión administrativa que permite desarrollar una perspectiva más acorde con el mercado y el entorno empresarial, aprovechando las oportunidades y disminuyendo los riesgos que la organización pueda presentar a futuro o en el desarrollo de su cotidianidad.

La Orientación empresarial puede variar según la prospectiva que el jefe familiar empresarial tenga y lo que espera de la empresa a un futuro en un mínimo de 5 años, algunas empresas están más enfocada a la gestión de costos que a la creación de un capital seguro para poder desarrollar sus obligaciones a futuro. Mientras que otras empresas se basan en la calidad dejando a un lado las necesidades del cliente interno y más del 50% de las empresas familiares enfocan su gestión administrativa a la disminución de los recursos para obtener más ganancias lo que causa un poco inversión en los sectores benéficos para los colaboradores internos negándoles beneficios que por ley les corresponde como lo son la afiliación a salud y la ARL

A lo largo de este estudio, exploraremos las estrategias, prácticas y desafíos distintivos que caracterizan a estas organizaciones, con el objetivo de comprender mejor cómo abordan su crecimiento y continuidad en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Al examinar estas situaciones, nuestra intención es descubrir las causas subyacentes y extraer lecciones valiosas que arrojen luz sobre los desafíos específicos que enfrentan estas empresas, y así evitar resultados adversos en el futuro. Este análisis nos permitirá adentrarnos en la complejidad de la gestión en empresas familiares y comprender la necesidad apremiante de enfoques sólidos y estratégicos para asegurar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

**Figura 23**

*Tiene definido un plan de capacitaciones*



Fuente: Elaboración propia (2023)

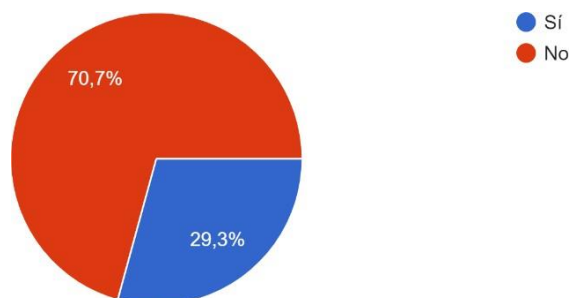
Según los resultados obtenidos, el 57,3% de los encuestados respondió que las empresas no tienen definido un plan de capacitaciones, mientras que el 42,7% afirmó que sí cuenta con uno.

La capacitación y el desarrollo profesional de los empleados son aspectos fundamentales para el crecimiento y éxito de una empresa. La falta de un plan de capacitaciones puede tener efectos negativos en la motivación y desempeño de los trabajadores, lo que puede repercutir en la productividad de la empresa.

Es importante que las empresas reconozcan la importancia de la capacitación y el desarrollo de sus empleados y establezcan planes de capacitaciones efectivos y adecuadas a las necesidades de la organización y del personal. Esto puede contribuir a aumentar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, así como mejorar la calidad y eficiencia en la realización de sus tareas.

**Figura 24**

*Realiza planes y análisis estratégicos*



Fuente: Elaboración propia (2023)

Esta pregunta nos dice que la mayoría de las empresas no están dedicando tiempo y recursos a la planificación estratégica y análisis de su entorno, lo que puede ser preocupante para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

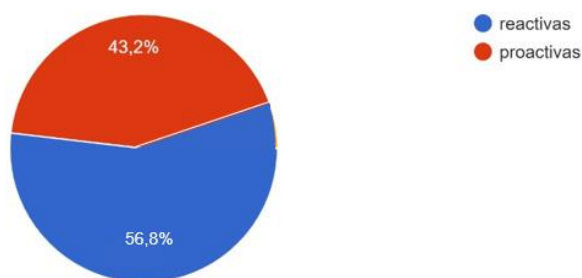
La planificación estratégica es importante porque ayuda a las empresas a establecer objetivos a largo plazo ya identificar los recursos necesarios para alcanzarlos. También les permite adaptarse a los cambios en el entorno y mantenerse competitivos en el mercado.

Sin una planificación estratégica adecuada, las empresas pueden perder oportunidades de crecimiento y no estar preparadas para enfrentar los desafíos que pueden presentarse.

Por otro lado, el 29,3% de las empresas que sí realizan planes y análisis estratégicos pueden estar en una mejor posición para aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos futuros. Es importante que estas empresas continúen evaluando su entorno y ajustando sus estrategias en consecuencia para mantener su posición competitiva en el mercado.

## Figura 25

*Tipo de acciones*



Fuente: Elaboración propia (2023)

Esta figura indica que más de la mitad de las empresas encuestadas (56,8%) optan por acciones reactivas, lo que significa que la empresa se enfoca en responder a situaciones o problemas después de que han ocurrido, en lugar de anticiparlos y prevenirlos. Esto podría indicar que la empresa está operando de manera más bien pasiva y no está adoptando un enfoque proactivo para enfrentar los desafíos del mercado y de la competencia.

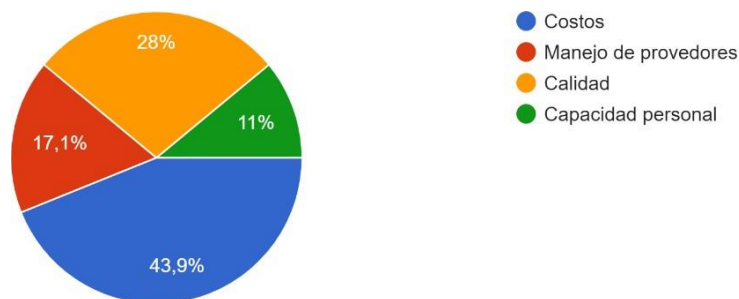
Es importante que las empresas tengan una perspectiva más proactiva para poder



anticipar y responder adecuadamente a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial en general. De esta manera, podrá aprovechar las oportunidades y minimizarlos riesgos.

### Figura 26

*Tienen definida alguna orientación empresarial*

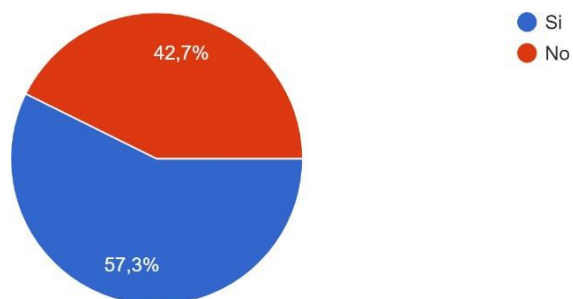


Fuente: Elaboración propia (2023)

Entre las respuestas más representativas, se encuentra que el 43,9% de las empresas tienen una orientación hacia la reducción de costos, mientras que el 28% de las empresas se enfocan en la calidad. Esto quiere decir que tienden a disminuir en la optimización de sus recursos en aproximadamente el 50% de las empresas.

### Figura 27

*Aplica en todas sus actividades y tareas el proceso administrativo*



Fuente: Elaboración propia (2023)

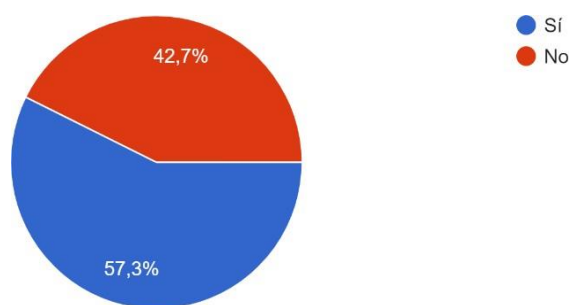
La respuesta indica que la mayoría (57,3%) de la empresa aplica el proceso administrativo en todas sus actividades y tareas. Esto sugiere que la empresa tiene un enfoque estructurado y organizado para la gestión de sus operaciones y recursos, lo que puede aumentar

la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y en la consecución de sus objetivos.

Por otro lado, el 42,7% que respondió "No" podría indicar que aún hay áreas en las que se puede mejorar la implementación del proceso administrativo o que la empresa no tiene una comprensión clara de cómo aplicar el proceso en todas sus actividades. En cualquier caso, esta pregunta puede ser un punto de partida para identificar las áreas que necesitan mejorar o reforzar en el proceso administrativo y así mejorar el rendimiento y la eficiencia de la empresa.

### Figura 28

*Conoce todo el contenido del programa de seguridad y salud en el trabajo*



Fuente: Elaboración propia (2023)

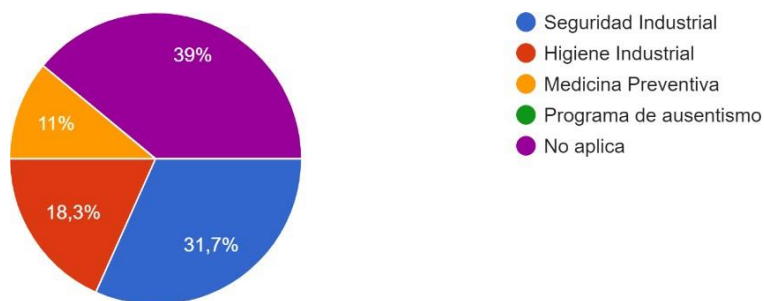
Es crucial destacar que el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Colombia es una herramienta fundamental para garantizar la protección de los trabajadores y prevenir accidentes y enfermedades laborales. El conocimiento y aplicación adecuada del SG-SST por parte de las empresas es vital para cumplir con la normatividad colombiana en materia de seguridad y salud.

El hecho de que el 42,7% de los encuestados no conozca todo el contenido del programa de seguridad y salud en el trabajo en Colombia es preocupante, ya que indica una falta de conocimiento sobre las normas y regulaciones que se deben cumplir para proteger la salud y seguridad de los trabajadores.

Es importante que las empresas se aseguren de conocer y cumplir con el programa de seguridad y salud en el trabajo, y brindar la capacitación adecuada a sus empleados para que también puedan contribuir a un ambiente laboral seguro y saludable. Además, es fundamental que se promueva una cultura de prevención y seguridad en el trabajo en todas las actividades de la empresa.

**Figura 29**

*Implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo*



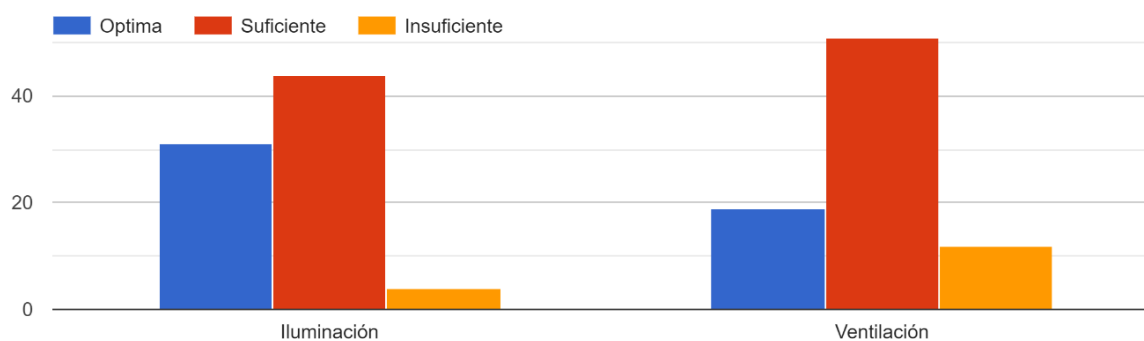
Fuente: Elaboración propia (2023)

Se observa que el 39% de las empresas no aplican ningún programa de seguridad y salud en el trabajo, lo que tiene una repercusión grave debido a la normativa vigente colombiana sobre SG-SST donde esto es obligatorio para las organizaciones. Se puede analizar que, aunque el 42,7% de los encuestados de la pregunta anterior afirmó que no conoce el programa SG-SST 3,7% de ellos están aplicando programas de seguridad y salud en el trabajo sin tener conocimiento de la norma.

Se puede resaltar que un 31,7% de las empresas implementa el programa de higiene y seguridad industrial, la cual se encarga de garantizar que las empresas y organizaciones implementen medidas preventivas y de control para minimizar los riesgos de accidentes.

**Figura 30**

*Frente a las siguientes variables la empresa se encuentra*

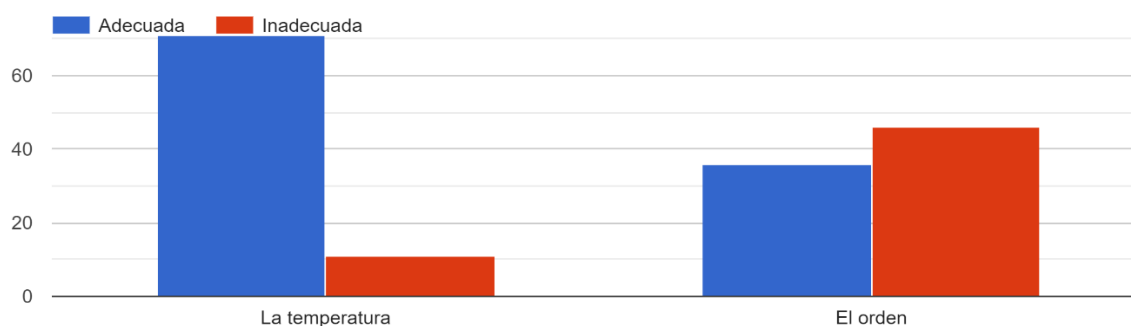


Fuente: Elaboración propia (2023)

Se puede concluir que ante las variables “Iluminación y Ventilación” la mayoría de las empresas se encuentran en un estado “Suficiente y Óptimo” lo que es positivo. Estas variables son de gran importancia en la organización debido a que esto mejora la eficiencia al momento de realizar las actividades en los trabajadores.

### Figura 31

*Frente a las siguientes variables la empresa se encuentra*



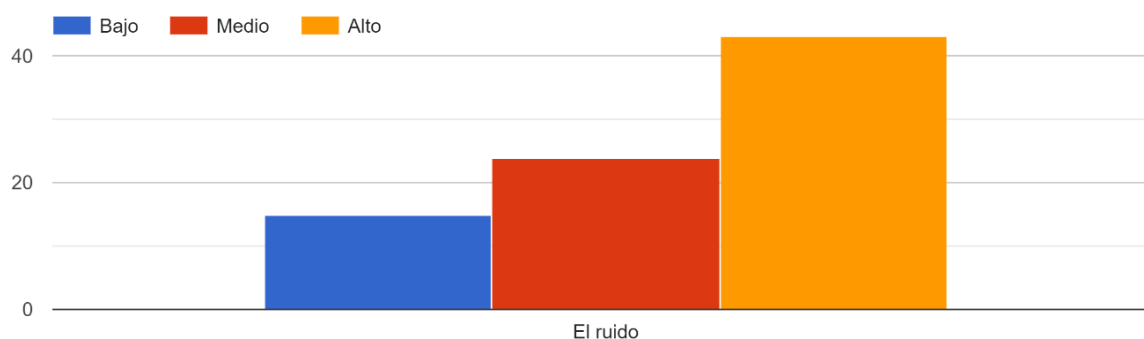
Fuente: Elaboración propia (2023)

Más del 50% de los encuestados afirmaron que la variable “Temperatura” es adecuada en su lugar de trabajo, esto es un indicador positivo para las organizaciones.

Mientras que frente a la variable “Orden” las organizaciones tienen un grave problema. Ya que son más las empresas que tienen inconvenientes en mantener un orden adecuado en la empresa, esto puede generar atrasos en entrega y cumplimiento de objetivos y tareas específicas y puede generar estrés laboral.

### Figura 32

*Frente a las siguientes variables la empresa se encuentra*



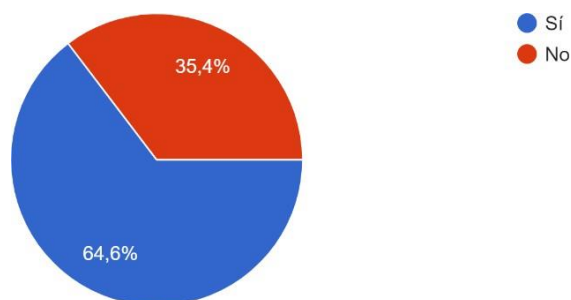
Fuente: Elaboración propia (2023)

Las respuestas indican que la empresa tiene niveles de ruido altos y medios, que puede ser preocupante para la salud de los trabajadores, ya que la exposición prolongada a niveles de ruido elevados puede provocar problemas auditivos y otros problemas de salud, como el estrés y la fatiga. Además, estas afectaciones repercuten directamente a la productividad del trabajador.

Esta variable “ruido alto” puede estar ocasionada por la ubicación donde se encuentran las empresas, que es el punto Centro de la Ciudad en su gran mayoría.

### Figura 33

*La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una ARL*

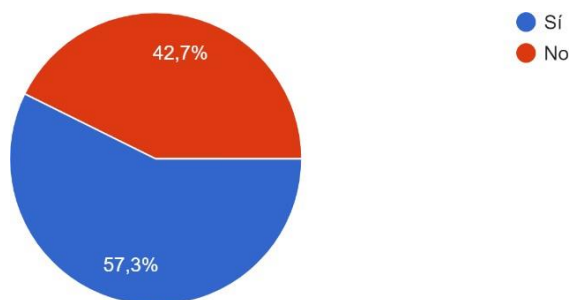


Fuente: Elaboración propia (2023)

La pregunta "¿La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una ARL?" tiene una respuesta mayoritaria del 64,6% que indica que la empresa afilia a sus empleados a una ARL. Sin embargo, es importante mencionar que un 35,4% respondió que no todos los empleados están afiliados a una ARL, lo cual indica una posible falta de cumplimiento de la norma laboral y de seguridad y salud en el trabajo. Es importante que las empresas cumplan con la afiliación a una ARL para proteger a sus empleados y garantizar un ambiente laboral seguro y saludable.

### Figura 34

*La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una EPS*



Fuente: Elaboración propia (2023)

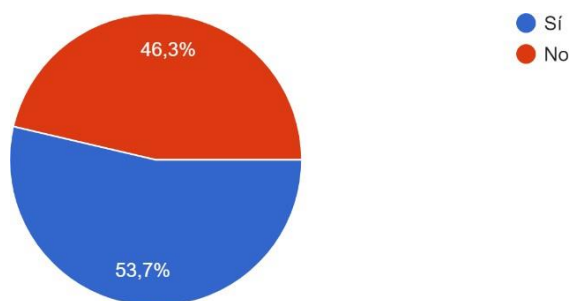
De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, el 57,3% de los encuestados respondió afirmativamente que la empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una EPS, mientras que el 42,7% de los encuestados respondió negativamente.

Esto quiere decir que la mayoría de los empleados de la empresa tienen acceso a los servicios de salud y seguridad social que ofrece una EPS. Es importante destacar que esto es un requisito legal en Colombia y, por lo tanto, la empresa cumple con su responsabilidad de afiliación a sus empleados a una EPS.

Sin embargo, es necesario evaluar las razones por las que el 42,7% de los encuestados respondió negativamente a esta pregunta. Es posible que haya empleados que no estén afiliados debido a problemas de documentación, falta de información o negligencia por parte de la empresa. Por lo tanto, la empresa debe revisar su proceso de afiliación a una EPS para garantizar que todos los empleados estén debidamente afiliados y tengan acceso a los servicios de salud y seguridad social.

### Figura 35

*La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a un sistema de pensiones y cesantías*



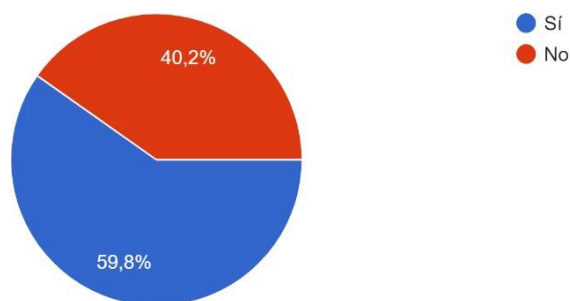
Fuente: Elaboración propia (2023)

Según el análisis de la pregunta "¿La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a un sistema de pensiones y cesantías?" se puede observar que la mayoría de las respuestas (53,7%) indican que la empresa sí tiene afiliados a sus empleados a un sistema de pensiones y cesantías, mientras que el 46,3% indica que no.

Esto puede ser un indicador positivo de que la empresa se preocupa por el bienestar financiero de sus empleados y cumple con las obligaciones legales en cuanto a afiliaciones a sistemas de seguridad social.

### Figura 36

*La empresa paga cumplidamente las anteriores obligaciones*



Fuente: Elaboración propia (2023)

Según las respuestas obtenidas, el 59,8% de los encuestados indicaron que la empresa paga cumplidamente las obligaciones de afiliación a ARL, EPS y sistema de pensiones y cesantías, mientras que el 40,2% indica que no.

Este resultado indica que existe una proporción significativa de encuestados que tienen alguna duda o percepción de incumplimiento por parte de la empresa en lo que respecta a estas obligaciones laborales.

Es importante que la empresa tenga una gestión clara y eficiente en cuanto a la afiliación y pago de estos beneficios, ya que el cumplimiento de estas obligaciones no solo es una responsabilidad legal, sino que también puede afectar la satisfacción y motivación de los empleados y su percepción sobre la empresa.

### **4.3. Resultados de la gestión empresarial y su incidencia en la producción en el desarrollo de la organización.**

La incidencia de una mala gestión empresarial en la producción de una empresa es un tema de gran relevancia en el mundo de los negocios. Una gestión ineficiente puede tener un impacto significativo en diversos aspectos de la producción y, en última instancia, afectar la salud y el éxito a largo plazo de la empresa. En este último objetivo, exploraremos los efectos perjudiciales de una mala gestión empresarial en la producción.

1. Ineficiencia en los procesos de producción: Una gestión empresarial deficiente puede llevar a la falta de coordinación entre los departamentos, retrasos en la adquisición de materias primas, problemas en la cadena de suministro y una planificación inadecuada. Esto, a su vez, puede resultar en una producción ineficiente y costosa.
2. Pérdida de calidad: La mala gestión empresarial puede llevar a una disminución de la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa. La falta de supervisión y control de calidad, así como la falta de inversión en la capacitación del personal, puede resultar en productos defectuosos o servicios de baja calidad, lo que afecta la reputación de la empresa y la satisfacción del cliente.
3. Desperdicio de recursos: La falta de una gestión eficaz puede dar lugar al desperdicio de recursos, como tiempo, dinero y energía. Los recursos se dilapidan en actividades inútiles o innecesarias, lo que reduce la rentabilidad y la competitividad de la empresa.
4. Costos adicionales: La mala gestión puede llevar a costos adicionales no planificados. Esto incluye multas por incumplimiento de regulaciones, gastos legales debido a conflictos internos o con terceros, y costos de corrección de errores o retrabajo de productos defectuosos.
5. Falta de innovación: La gestión ineficiente puede inhibir la capacidad de una empresa para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y la evolución de la tecnología. La falta de innovación puede hacer que la empresa se vuelva obsoleta y pierda su ventaja



competitiva.

6. Desmotivación de los empleados: La mala gestión puede crear un ambiente de trabajo tóxico, donde los empleados se sienten desmotivados, desvalorizados o incomprendidos. Esto puede resultar en una disminución de la productividad y la retención del talento.

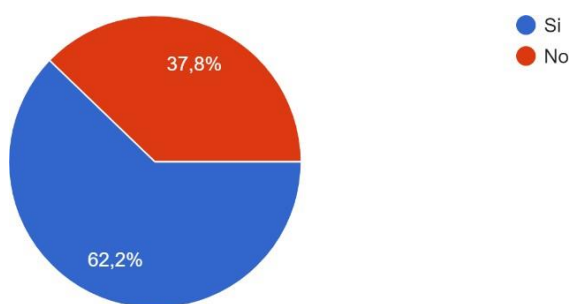
7. Impacto en la rentabilidad: En última instancia, una mala gestión empresarial afecta la rentabilidad de la empresa. Los costos adicionales, la pérdida de clientes, la disminución de la productividad y la falta de innovación pueden llevar a una disminución de los beneficios y, en casos extremos, al fracaso de la empresa.

En resumen, la incidencia de una mala gestión empresarial en la producción de una empresa es significativa y multifacética. Afecta no solo la eficiencia operativa, sino también la calidad de los productos o servicios, la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, es esencial que las empresas se esfuercen por implementar prácticas de gestión efectivas y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio para evitar estos efectos perjudiciales.

A continuación, se evidencia los resultados o incidencia de una mala gestión empresarial en la producción de las empresas manufactureras familiares de la ciudad de Pasto:

**Figura 37**

*La empresa tiene conocimiento de la capacidad de producción que maneja*



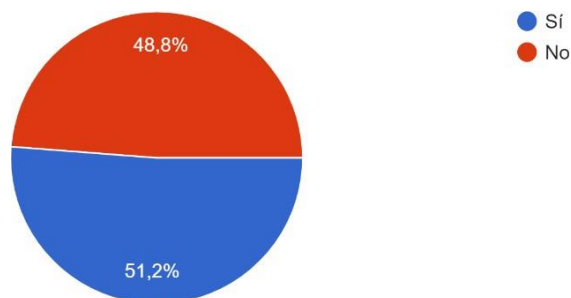
Fuente: elaboración propia (2023)

Según las respuestas obtenidas, el 62,2% de los encuestados indica que la empresasí tiene

conocimiento de la capacidad de producción que maneja, mientras que el 37,8% indica que no. Esto puede ser una señal de que las empresas cuentan con un registro adecuado y análisis de sus procesos productivos, lo que le permite tener un mejor control sobre su capacidad y recursos disponibles. Por otro lado, el porcentaje de encuestados que indica que no tener conocimiento de su capacidad productiva puede ser un indicio de falta de planificación y control en los procesos productivos de la empresa, lo que podría afectar su eficiencia y eficacia en la producción.

### Figura 38

*Todos los operarios cuentan con el conocimiento necesario para llevar a cabo un adecuado manejo de equipos y herramientas de producción*



Fuente: Elaboración propia (2023)

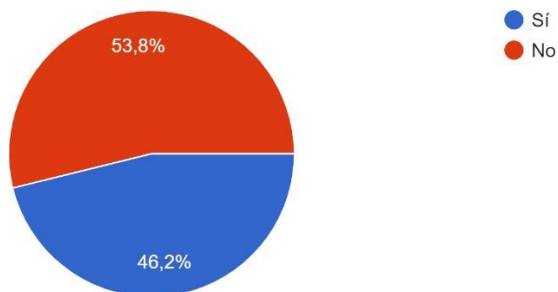
Se observa que aproximadamente la mitad de los encuestados (51,2%) considera que sí, mientras que la otra mitad (48,8%) piensa que no.

Es importante que los operarios tengan el conocimiento adecuado para el manejo de equipos y herramientas de producción, ya que de lo contrario pueden ocurrir accidentes y afectar la productividad y calidad del trabajo.

En este caso, es necesario que la empresa identifique las áreas de oportunidad en cuanto a la capacitación y formación de los operarios para que puedan desempeñarse de manera adecuada y segura en su trabajo.

### Figura 39

*Existe un equilibrio entre recurso humano y maquinaria*



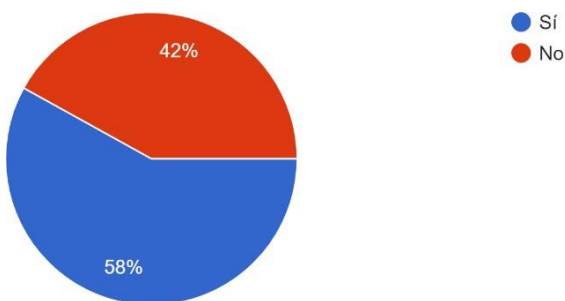
Fuente: Elaboración propia (2023)

Si la mayoría de las respuestas fueron "No" (53,8%) respecto a si existe un equilibrio entre el recurso humano y la maquinaria, esto podría indicar que la empresa tiene una sobrecarga de trabajo en su personal o, por el contrario, que la maquinaria no está siendo utilizada de manera eficiente. Si la empresa tiene un exceso de personal, podría estar incurriendo en mayores costos y una baja productividad laboral, mientras que, si hay una falta de personal en comparación con la maquinaria, podría haber un riesgo de accidentes laborales debido a la sobrecarga de trabajo.

Es importante que la empresa revise su capacidad de producción y realice un análisis de la demanda del mercado para establecer si es necesario o reducir aumentar su personal, así como revisar si su maquinaria está siendo utilizada de manera óptima para evitar desperdicio y sobrecarga.

### Figura 40

*Existe subutilización ya sea del recurso humano como de la maquinaria*



Fuente: Elaboración propia (2023)

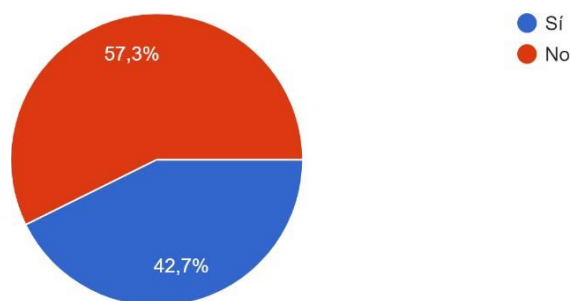
De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, el 58% de los encuestados indicaron que existe subutilización ya sea del recurso humano como de la maquinaria en la

empresa, mientras que el 42% indicó que no existe tal subutilización.

La subutilización de recursos puede ser perjudicial para la empresa, ya que puede llevar a una baja eficiencia en la producción y una pérdida de oportunidades para mejorar la productividad y rentabilidad.

### Figura 41

*La empresa tiene un nivel tecnológico necesario para su producción*



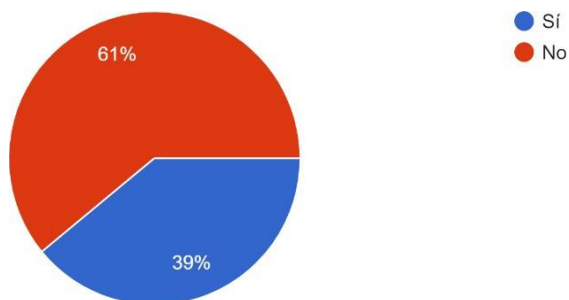
Fuente: Elaboración propia (2023)

La pregunta plantea la inquietud acerca del nivel tecnológico de la empresa para su producción, y los resultados muestran que el 57,3% de los encuestados considerando que la empresa no cuenta con el nivel tecnológico necesario, mientras que el 42,7% opina lo contrario.

Este resultado sugiere que existe una percepción negativa en cuanto al nivel tecnológico de la empresa. Es posible que la empresa no haya realizado inversiones en tecnología de forma adecuada, lo que puede estar alcanzado la eficiencia y eficacia de sus procesos productivos. También es posible que la empresa esté operando en un sector en el que la tecnología no sea un factor crítico para la producción.

### Figura 42

*La tecnología instalada es fácilmente acoplable a diferentes grados de producción*



Fuente: Elaboración propia (2023)

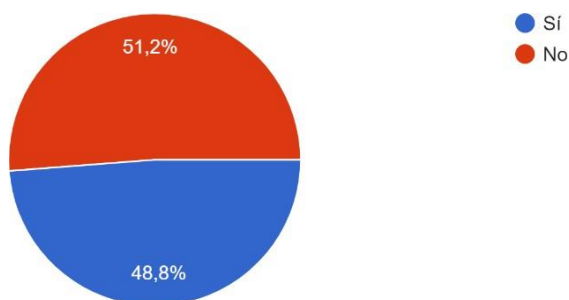
Con base en la pregunta ¿La tecnología instalada es fácilmente acoplable a diferentes grados de producción?, se obtuvo que el 61% de las respuestas indicaron que la tecnología no es fácilmente acoplable a diferentes grados de producción, mientras que el 39% de las respuestas indicaron que sí lo es.

Esto puede ser indicativo de una falta de flexibilidad en la tecnología utilizada en la empresa, lo que puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en la demanda del mercado o en las necesidades de producción. Si la empresa no puede ajustar fácilmente su producción para satisfacer la demanda, esto puede resultar en una baja eficiencia y una menor rentabilidad.

Por otro lado, si la tecnología es fácilmente adaptable a diferentes niveles de producción, esto puede permitir a la empresa ser más ágil y eficiente en su producción, lo que podría mejorar su capacidad para satisfacer la demanda del mercado y aumentar su rentabilidad.

### Figura 43

*La empresa, conoce la capacidad de producción de su maquinaria, equipo y recurso humano*



Fuente: Elaboración propia (2023)

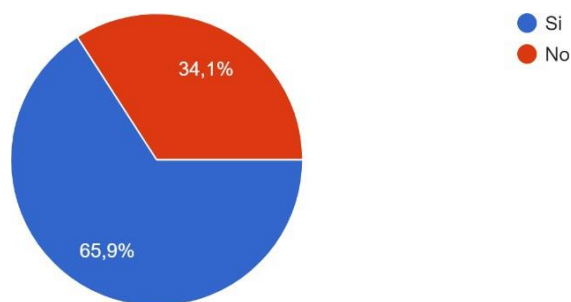
La pregunta analizada se refiere a si la empresa conoce la capacidad de producción de su

maquinaria, equipo y recurso humano, y las respuestas indicaron que el 51,2% de los encuestados respondió "No" y el 48,8% respondió "Si".

Esto sugiere que hay una falta de conocimiento de la capacidad de producción en una proporción significativa de empresas. Es importante que las empresas tengan una comprensión clara de la capacidad de producción de su maquinaria, equipo y recurso humano para poder planificar y ejecutar proyectos y operaciones de manera efectiva. La falta de conocimiento de la capacidad de producción puede llevar a una subutilización de los recursos y una falta de eficiencia en la producción.

#### Figura 44

*Todas las operaciones de fabricación se desarrollan sin ningún tipo de problema*



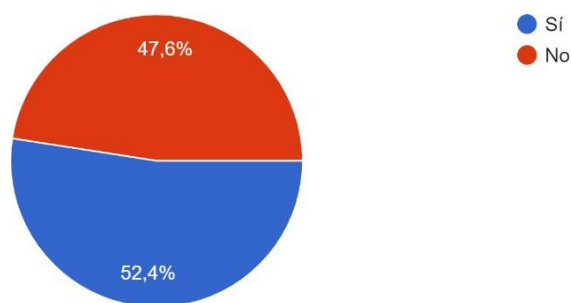
Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados de la encuesta muestran que, el 65,9% de los encuestados indicaron que todas las operaciones de fabricación se desarrollaron sin ningún tipo de problema, mientras que el 34,1% indicaron que no.

Esto sugiere que existe un porcentaje significativo de encuestados que han experimentado problemas en las operaciones de fabricación, lo que puede tener un impacto negativo en la eficiencia y productividad de la empresa. Por lo tanto, sería importante para la empresa identificar y abordar los problemas para mejorar su rendimiento en la producción.

#### Figura 45

*El o los procesos se encuentran totalmente registrados y definidos*



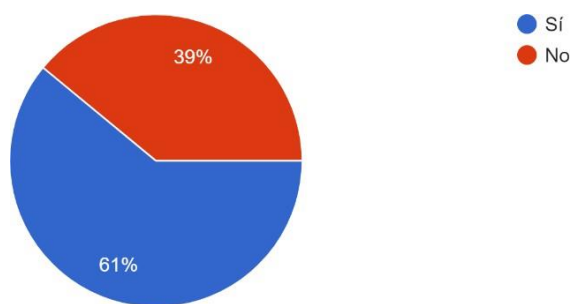
Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 52,4% de los encuestados afirmó que los procesos de la empresa se encuentran totalmente registrados y definidos, mientras que el 47,6% indicó que no es así.

Este resultado indica que existe una proporción significativa de encuestados que perciben que los procesos de la empresa no están adecuadamente registrados y definidos. Esto puede generar problemas de eficiencia y eficacia en la operación, ya que la falta de definición y registro de procesos puede dificultar la identificación de fallas o cuellos de botella, así como el monitoreo y la mejora continua de los mismos.

#### Figura 46

*Se realizan controles de calidad durante el proceso*



Fuente: Elaboración propia (2023)

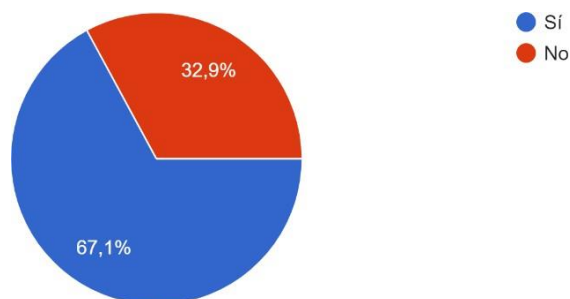
A la pregunta "¿Se realizan controles de calidad durante el proceso?" indica que el 61% de los encuestados afirmaron que sí se realizan controles de calidad durante el proceso, mientras que el 39% respondió que no.

Esto sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que la empresa sí tiene una cultura de calidad y se preocupa por garantizar que los productos o servicios que ofrece cumplen con

ciertos estándares. Sin embargo, la proporción de respuestas negativas es significativa y puede indicar áreas de oportunidad en términos de mejora continua y aseguramiento de la calidad.

**Figura 47**

*Existe una programación de producción*

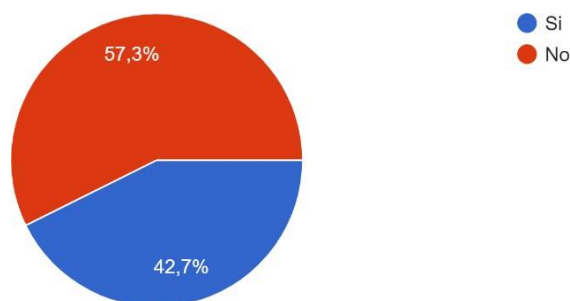


Fuente: Elaboración propia (2023)

La mayoría de las respuestas indican que la empresa cuenta con una programación de producción (67,1%), lo cual es positivo ya que permite una mejor planificación y organización de las actividades productivas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un 32,9% de los encuestados respondió que no existe una programación de producción, lo cual puede generar problemas de eficiencia y control en la empresa.

**Figura 48**

*La programación de producción se realiza con base a un pronóstico de ventas*



Fuente: Elaboración propia (2023)

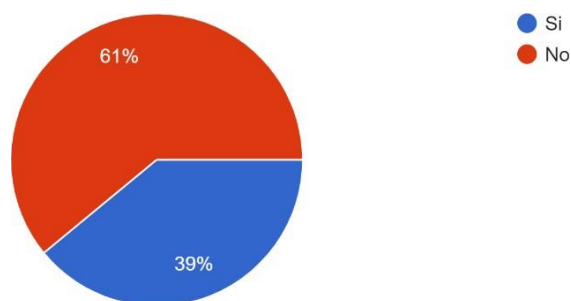


Según las respuestas obtenidas, el 57,3% de los encuestados indican que la empresa no realiza la programación de producción con base a un pronóstico de ventas, mientras que el 42,7% afirma que sí lo hace.

La programación de producción con base en un pronóstico de ventas es una práctica común en muchas empresas, ya que permite planificar y organizar la producción de acuerdo con las expectativas de demanda de los productos. Esto puede ayudar a evitar el exceso o la escasez de inventario y garantizar que la empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes de manera oportuna y eficiente. La falta de una programación de producción basada en pronósticos de ventas puede ser una desventaja para la empresa, ya que puede generar problemas en la planificación de la producción y en la gestión del inventario.

#### Figura 49

*El flujo de proceso es fácilmente acoplable a diferentes volúmenes de producción y a la elaboración de nuevos productos*



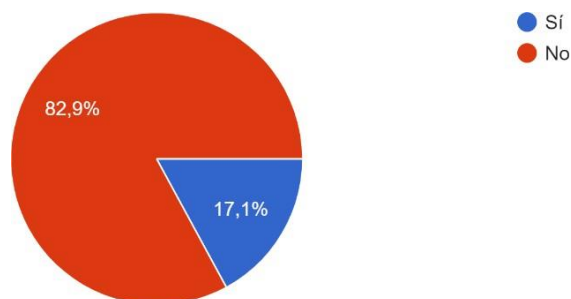
Fuente: Elaboración propia (2023)

Se obtuvo que, el 61% de las empresas consideran que el flujo de proceso no es fácilmente acoplable ante situaciones como volúmenes de producción y elaboración de nuevos productos, mientras que el 39% piensa que sí lo es.

Este resultado puede ser indicativo de una falta de flexibilidad en el diseño del proceso de producción, lo que puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en la demanda o para introducir nuevos productos. Sería conveniente que la empresa evaluara su proceso de producción y determinara qué ajustes o mejoras podrían hacerse para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación a diferentes situaciones. Esto podría ayudar a mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

### Figura 50

*Ha tenido inconvenientes en el desarrollo de alguna operación de su proceso productivo*



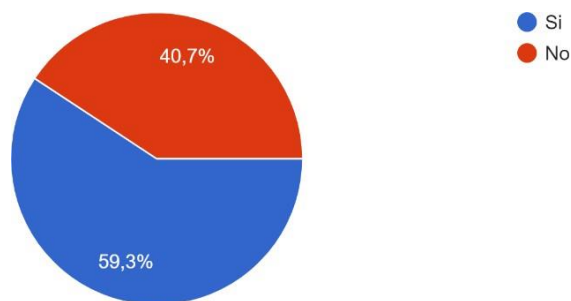
Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis de la pregunta "¿Ha tenido inconvenientes en el desarrollo de alguna operación de su proceso productivo?" muestra que el 82,9% de las respuestas fueron negativas, lo que indica que la mayoría de los encuestados no han tenido problemas en el desarrollo de alguna operación de su proceso productivo. Sin embargo, un 17,1% de los encuestados sí han tenido algún tipo de inconveniente.

Es importante que la empresa identifique los problemas informados por este grupo minoritario y determine las medidas para resolverlos, ya que pueden afectar la calidad de sus productos, su capacidad de producción y su rentabilidad en general.

### Figura 51

*La maquinaria y tecnología le permiten fabricar productos competitivos*



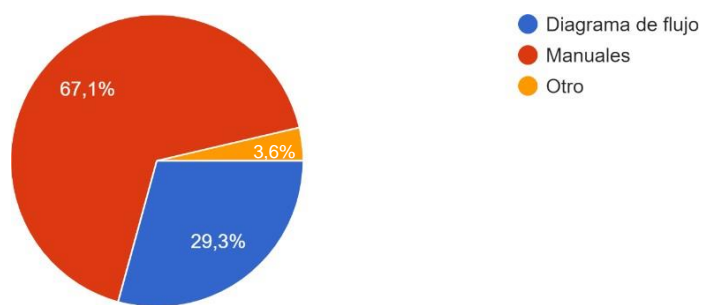
Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 59,3% de los encuestados considera que la maquinaria y tecnología de la empresa les permite fabricar productos competitivos, mientras que el 40,7% opina lo contrario. Esto sugiere que hay una proporción significativa de encuestados que

considerando que la maquinaria y tecnología de la empresa puede mejorarse para hacer frente a la competencia en el mercado.

### Figura 52

*De qué manera tiene registrado los procesos la empresa*



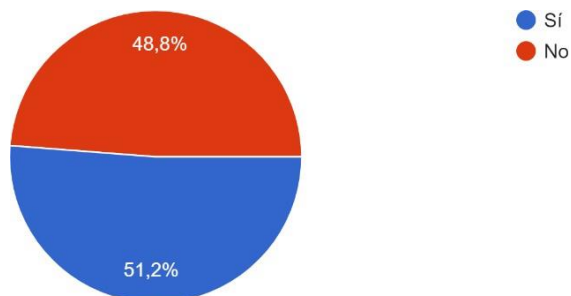
Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados indican que el 67,1% de los encuestados respondió que se lleva a cabo un registro de manera manual, el 29,3% utiliza un diagrama de flujo y el 3,6% restante utiliza otro método.

Es importante destacar que el uso de un registro de procesos es fundamental para mantener la consistencia en la calidad del producto y en la eficiencia del proceso. Aunque la mayoría de los encuestados utilizan un registro manual, es posible que esto conlleve a errores y falta de actualización en caso de que se realicen cambios en el proceso. La utilización de un diagrama de flujo puede ser más efectiva en términos de actualización y control de cambios, sin embargo, es importante asegurarse de que este método sea entendido por todos los miembros del equipo y que se mantenga actualizado constantemente.

### Figura 53

*Tiene una caracterización de los procesos*



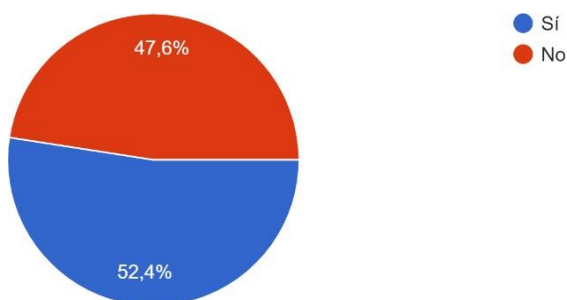
Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 51,2% de los encuestados respondió que la empresa sí tiene una caracterización de los procesos, mientras que el 48,8% indicó que no.

La existencia de una caracterización de los procesos permite tener una descripción detallada de las actividades y tareas que se realizan en cada etapa del proceso, lo que facilita la identificación de posibles problemas y la toma de decisiones para su mejora. Es importante que las empresas cuenten con esta herramienta, ya que le permitirá tener un mayor control sobre sus procesos y lograr una mayor eficiencia en la producción. Sin embargo, es preocupante que casi la mitad de los encuestados indiquen que la empresa no cuenta con una caracterización de los procesos, lo que puede reflejar una falta de documentación y control de los procesos en la organización.

#### Figura 54

*La empresa aplica medidas de control (registros) para el flujo de producción desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final*



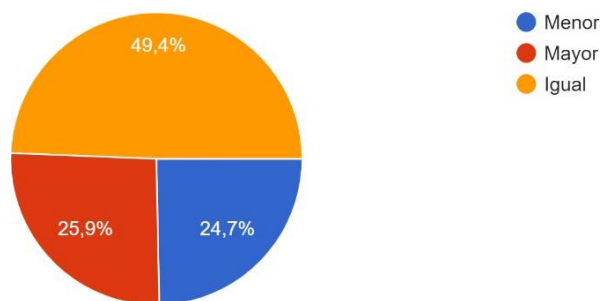
Fuente: Elaboración propia (2023)

El 52,4% de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta, indicando que la empresa aplica medidas de control (registros) para el flujo de producción desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final, mientras que el 47,6% respondió negativamente.

Esto quiere decir que hay una buena cantidad de empresas que consideran que la empresa no está llevando a cabo un seguimiento riguroso del flujo de producción. La falta de medidas de control adecuadas puede dar lugar a problemas tales como la pérdida de materiales, la mala calidad de los productos y la insatisfacción del cliente.

**Figura 55**

*La capacidad de producción en relación con el pronóstico de venta es*

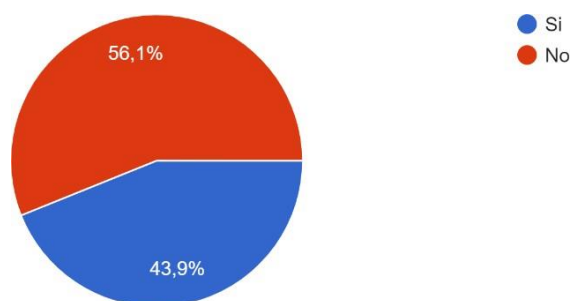


Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con las respuestas obtenidas, podemos decir que casi la mitad de los encuestados (49,4%) considera que la capacidad de producción es igual al pronóstico de ventas. Por otro lado, el 25,9% de los encuestados considera que la capacidad de producción es mayor al pronóstico de ventas, lo cual puede generar un exceso de inventario y mayores costos de almacenamiento. Por último, el 24,7% de los encuestados considera que la capacidad de producción es menor al pronóstico de ventas, lo que puede generar problemas de incumplimiento de entregas y pérdida de clientes. Es importante destacar que, en general, las empresas deberían buscar una mayor alineación entre la capacidad de producción y el pronóstico de ventas, para evitar problemas como los mencionados anteriormente.

**Figura 56**

*El proceso de producción es flexible y permite cambios en los productos a fabricar*



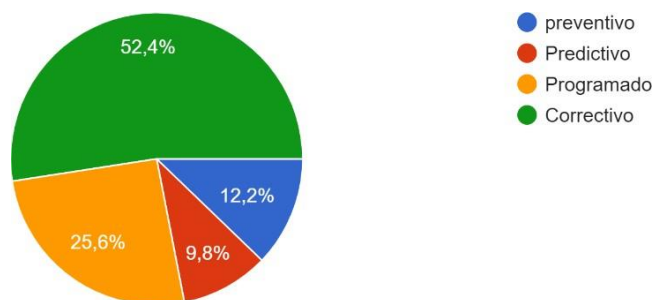
Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis de las respuestas indica que el 56,1% de los encuestados respondieron "No", es decir, no considerando que el proceso de producción sea flexible. Por otro lado, el 43,9% de los encuestados respondió "Sí", es decir que perciben que el proceso de producción es más adaptable a cambios en los productos a fabricar.

Es importante destacar que la flexibilidad en el proceso productivo es un factor clave para adaptarse a los cambios en la demanda del mercado y para satisfacer las necesidades de los clientes. Si la empresa no cuenta con un proceso productivo flexible, puede ser difícil responder a las necesidades cambiantes del mercado y fortalecerse en el largo plazo.

### Figura 57

*La empresa realiza a cabalidad algún tipo de mantenimiento de su maquinaria a instalaciones, que tipo*



Fuente: Elaboración propia (2023)

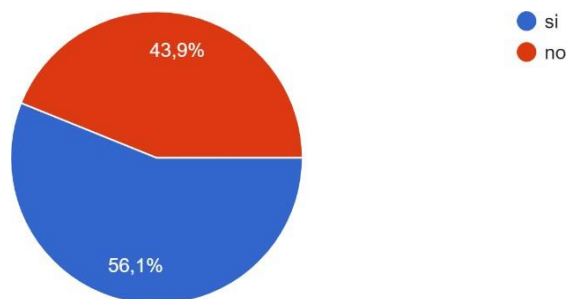
De acuerdo con los resultados de la encuesta, el tipo de mantenimiento que más realiza la empresa es el correctivo con un 52,4%, lo que indica que la empresa solo realiza reparaciones cuando la maquinaria o las instalaciones presentan fallas o averías. Por otro lado, el 25,6% de las respuestas indican que la empresa realiza mantenimiento programado, es decir, se planifica la realización de actividades de mantenimiento de forma periódica, independientemente de si existen fallas o no. Solo el 12,2% de las respuestas indican que la empresa realiza mantenimiento preventivo, lo que significa que se realizan actividades planificadas con el objetivo de evitar fallas en la maquinaria o instalaciones, antes de que predigan. Por último, el 9,8% de las respuestas indican que la empresa realiza mantenimiento predictivo,

Este resultado sugiere que la empresa podría mejorar su gestión del mantenimiento, incorporando planes de mantenimiento preventivo y predictivo para reducir la frecuencia de las fallas y averías de la maquinaria e instalaciones, así como disminuir los costos asociados a

reparaciones y paradas de producción. Además, esto permitiría prolongar la vida útil de los equipos y mejorar la calidad del producto final.

### Figura 58

*Existe personal capacitado para que realice el mantenimiento*



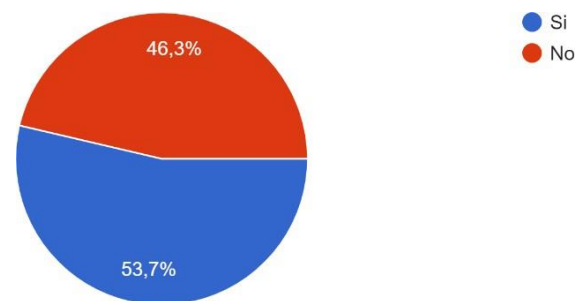
Fuente: Elaboración propia (2023)

El 56,1% de los encuestados afirmaron que sí existe personal capacitado para realizar el mantenimiento y el 43,9% de los encuestados indicaron que no hay personal capacitado para realizar el mantenimiento.

Este resultado quiere decir que la empresa tiene un nivel aceptable de personal capacitado para realizar el mantenimiento. Sin embargo, el hecho de que casi la mitad de los encuestados indique que no hay personal capacitado puede indicar que se necesitan medidas para mejorar la capacitación del personal o contratar a más personal capacitado en esta área. Es importante tener en cuenta que el mantenimiento es un factor crítico para la eficiencia y eficacia en el proceso de producción, por lo que es esencial contar con personal capacitado y experimentado.

### Figura 59

*De acuerdo a la maquinaria o instalación se realiza en un tiempo prudencial*

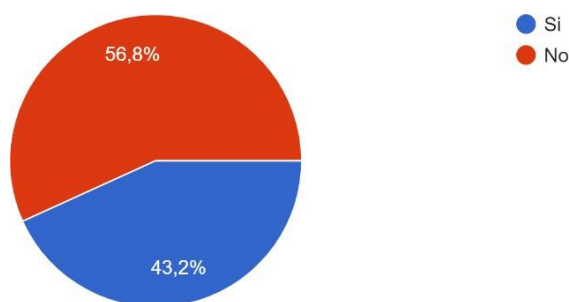


Fuente: Elaboración propia (2023)

La pregunta plantea si la maquinaria o instalación se realiza en un tiempo prudencial, y las respuestas indican que el 53,7% de los encuestados cree que sí se realiza en un tiempo adecuado, mientras que el 46,3% cree que no.

### Figura 60

*Existen registros de mantenimiento*



Fuente: Elaboración propia (2023)

Según los resultados obtenidos, el 56,8% de los encuestados respondieron que no existen registros de mantenimiento, mientras que el 43,2% afirmó que sí los hay.

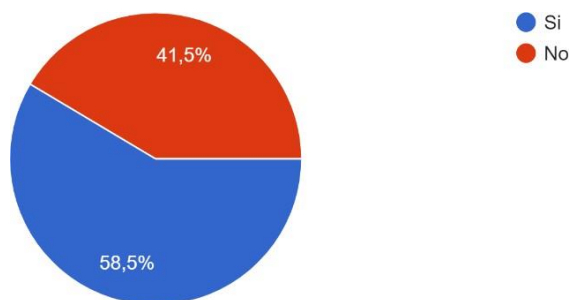
La falta de registros de mantenimiento puede generar problemas de gestión y control, ya que la empresa no tendrá una visión clara del estado de sus equipos y no podrá planificar tareas de mantenimiento futuras. Además, la ausencia de registros puede dificultar la detección de fallas recurrentes y la identificación de las causas de los problemas, lo que puede generar mayores costos y tiempos de inactividad en el largo plazo.

En este sentido, sería recomendable que las empresas implementen sistemas de registro de mantenimiento para mejorar la gestión de sus equipos e instalaciones, permitiendo un mayor control sobre los costos y la planificación de tareas futuras.

### Figura 61

*Las herramientas y equipo en el proceso productivo funcionan correctamente y no presentan demasiado desgaste*





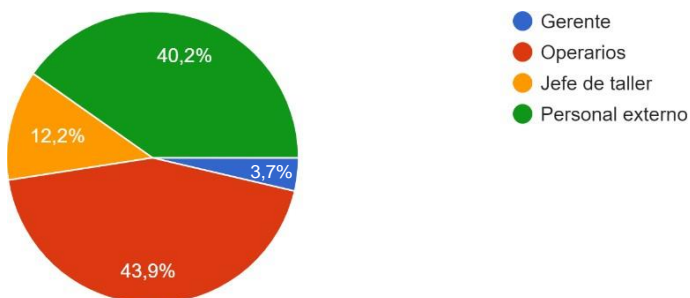
Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 58,5% de los encuestados afirmó que las herramientas y equipo en el proceso productivo funcionan correctamente y no presentan demasiado desgaste, mientras que el 41,5% lo contrario.

Es importante destacar que el desgaste excesivo de las herramientas y equipos utilizados en el proceso productivo puede afectar la calidad de los productos fabricados, así como aumentar los costos de producción al tener que reemplazar constantemente dichas herramientas y equipos.

## Figura 62

*Existe un responsable de realizar un mantenimiento de su empresa*



Fuente: Elaboración propia (2023)

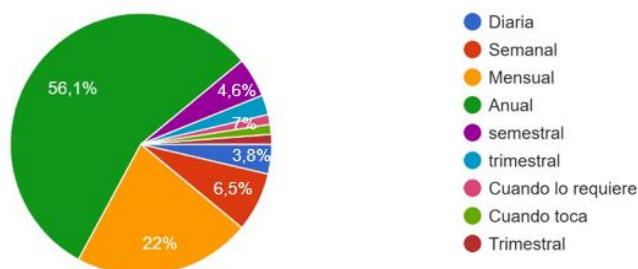
El 43,9% de los encuestados indican que el mantenimiento es realizado por los operarios, seguido del 40,2% que mencionan que es realizado por personal externo. En menor medida, el 12,2% indica que es el jefe de Taller quien se encarga del mantenimiento y un 3,7% menciona que es el Gerente.

Esto indica que, en la mayoría de las empresas encuestadas, el personal operativo tiene la responsabilidad de realizar el mantenimiento, lo que sugiere que la capacitación y el entrenamiento en mantenimiento pueden ser necesarios para mejorar la eficacia y eficiencia del proceso. También

se observa que una proporción significativa de empresas (40,2%) depende de personal externo para realizar el mantenimiento, lo que puede implicar un costo adicional para la empresa y puede tener un impacto en la disponibilidad de la maquinaria y la eficiencia del proceso productivo.

### Figura 63

*Maneja la frecuencia de tiempo para el mantenimiento*

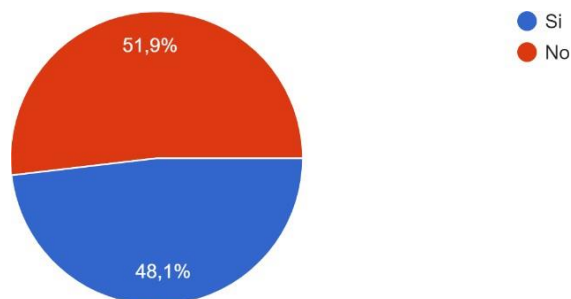


Fuente: Elaboración propia (2023)

Según las respuestas obtenidas, el 56,1% de los encuestados que realizan el mantenimiento anual, el 22% lo realiza mensualmente y el 21,9% restante lo realiza en otras frecuencias de tiempo. Esto indica que la mayoría de las empresas encuestadas realizan el mantenimiento de forma anual, lo que puede deberse a que no cuentan con recursos suficientes para realizar el mantenimiento con mayor frecuencia o que consideran que este periodo de tiempo es suficiente para mantener la maquinaria en buen Estado. Es importante destacar que, independientemente de la frecuencia de tiempo elegida, es fundamental realizar el mantenimiento adecuado y en tiempo y forma para evitar problemas mayores en el futuro.

### Figura 64

*Existen fichas de información de la maquinaria (hoja de vida de la maquinaria)*



Fuente: Elaboración propia (2023)

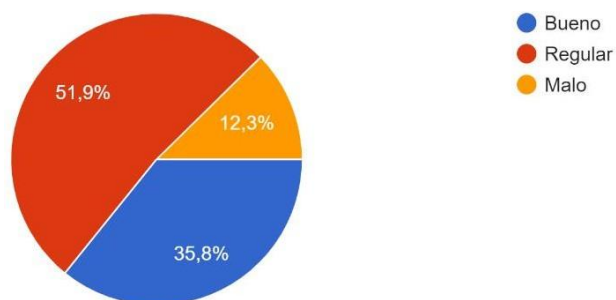
Se obtuvo una respuesta positiva del 48,1% de los encuestados y una respuesta negativa del 51,9%. Esto indica que la mayoría de las empresas no tienen un registro detallado de la información de la maquinaria utilizada en el proceso productivo.

La falta de una hoja de vida de la maquinaria puede dificultar la toma de decisiones en cuanto a la compra o sustitución de equipos y herramientas, la planificación de mantenimiento, reparaciones y la evaluación del rendimiento de la maquinaria. Además, la falta de información puede hacer que sea difícil identificar la causa de los problemas y limitar la capacidad de mejorar el proceso productivo.

Por lo tanto, es recomendable que las empresas implementen un sistema de registro de la información de la maquinaria, que incluya detalles sobre la marca, modelo, capacidad, fecha de adquisición, fecha de mantenimiento y reparación, historial de averías, y cualquier otra información relevante. Esto ayudará a mejorar la gestión de los activos de la empresa y a optimizar el proceso productivo.

### Figura 65

*El estado de la maquinaria industrial*



Fuente: Elaboración propia (2023)

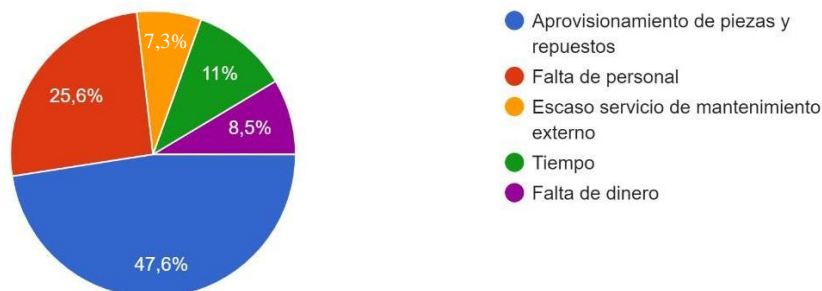
Se obtuvo que, el 51,9% de los encuestados considera que el estado de la maquinaria industrial es regular, mientras que el 35,8% considera que es bueno y el 12,3% lo califica como malo.

Esto puede ser una señal de que se requiere una mayor atención en cuanto al mantenimiento preventivo y/o correctivo de la maquinaria, ya que el hecho de que más de la mitad de los encuestados perciba que su estado es regular o malo podría afectar la productividad y eficiencia

de la empresa. Es importante llevar a cabo un registro y seguimiento constante del estado de la maquinaria para prevenir problemas mayores y garantizar su correcto funcionamiento.

### Figura 66

*Ha tenido dificultades con el mantenimiento*



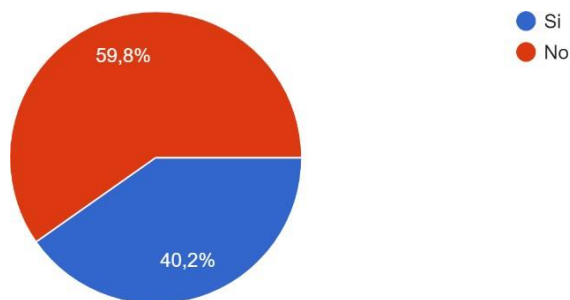
Fuente: Elaboración propia (2023)

En la pregunta “han tenido dificultades con el mantenimiento” la mayoría de las empresas (46,6%) respondió que tienen problema en aprovisionamiento de piezas y repuestos, mientras que el 22,6% tienen una falta de personal disponible para el mantenimiento de maquinarias, siendo estas las dos principales dificultades de mantenimiento.

Esto puede significar que las empresas necesitan mejorar sus prácticas de gestión de inventario y aprovisionamiento para garantizar la disponibilidad de piezas y repuestos necesarios para el mantenimiento. Además, el 25,6% de las personas encuestadas indicaron que la falta de personal ha sido un problema para el mantenimiento, lo que sugiere que la empresa puede necesitar contratar más personal o capacitar a su personal existente en el mantenimiento de la maquinaria. Es importante abordar estos problemas para garantizar que la maquinaria esté bien mantenida y en buenas condiciones de funcionamiento.

### Figura 67

*Ha instalado equipos para tratar los residuos en el agua*



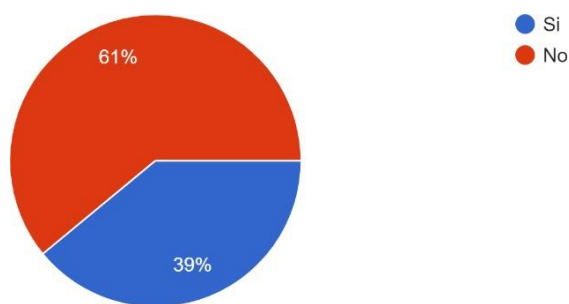
Fuente: Elaboración propia (2023)

Se obtuvo una respuesta afirmativa del 40,2%, lo que indica que una parte de las empresas ha considerado la importancia de tratar los residuos en el agua que genera. Por otro lado, el 59,8% de los encuestados respondió que no ha instalado equipos para tratar los residuos en el agua.

Esta información puede ser útil para que las empresas que no han instalado equipos para tratar los residuos en el agua consideren su implementación, lo que podría tener un impacto positivo en el medio ambiente y en la imagen de la empresa.

### Figura 68

*Tiene usted un sistema para disponer residuos sólidos y peligrosos*

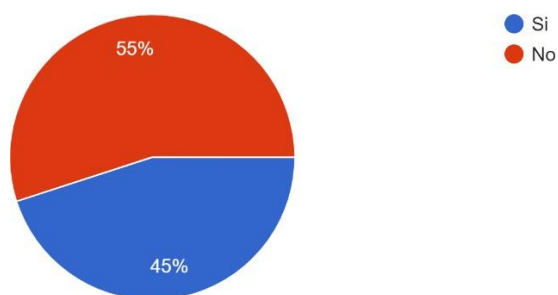


Fuente: Elaboración propia (2023)

Según los resultados obtenidos, el 61% de los encuestados indicaron que la empresa no cuenta con un sistema para desechar residuos sólidos y peligrosos, mientras que el 39% sí lo tiene implementado. Esto sugiere que la mayoría de las empresas no están gestionando adecuadamente sus residuos sólidos y peligrosos, lo que puede tener un impacto negativo en el medio ambiente y en la imagen de la empresa. Es importante que las empresas implementen un sistema adecuado de gestión de residuos sólidos y peligrosos, que cumplan con las normativas ambientales aplicables y garanticen una eliminación segura y responsable de los mismos.

**Figura 69**

*Cuenta la planta con dispositivos para controlar los residuos sólidos y líquidos*

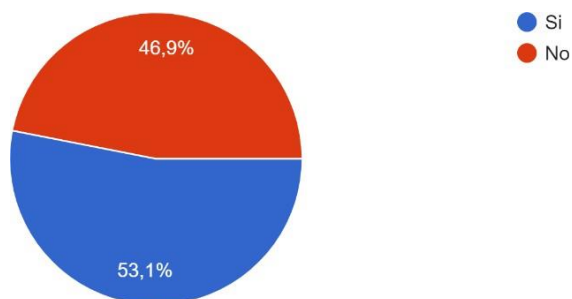


Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 55% de los encuestados manifestaron que la empresa no cuenta con la implementación de un sistema de control para los residuos sólidos y líquidos, esto indica que la mayoría de las empresas no realizan una gestión adecuada de estos residuos, lo que además estaría generando un impacto negativo en el medio ambiente y en la imagen de la empresa.

**Figura 70**

*Existen bases de datos confiables (datos necesarios) de proveedores*



Fuente: Elaboración propia (2023)

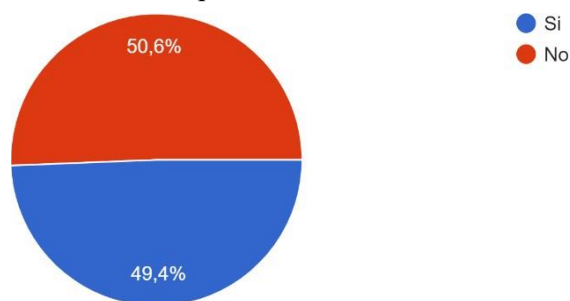
Según los datos obtenidos, el 53,1% de las empresas manejan una base sólida y completa de datos para proveedores. Esto sugiere que la mayoría de las empresas si tiene establecido un control sobre las alianzas que consideran necesarias, donde se podrá ahorrar tiempo y recursos en la búsqueda de proveedores y se puede tomar decisiones de compra más informada.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la confiabilidad de estas bases de datos

depende de la calidad y actualización de la información que esta contiene, por lo tanto, es importante contar con un proceso riguroso para la recopilación, verificación y actualización de la información presente en esta base.

### Figura 71

*Existen registros en los cuales se encuentran estipulados los estándares de materia prima, insumos y materiales a adquirir*

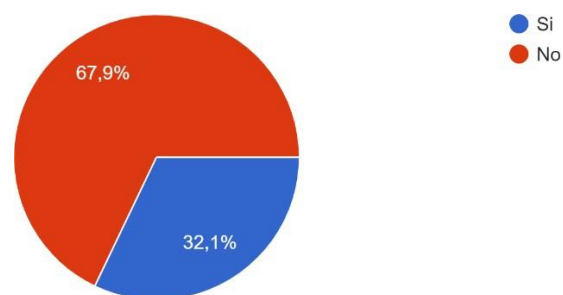


Fuente: Elaboración propia (2023)

Se evidencio que la mayoría de las empresas representadas con el 50,6% no tienen registros sobre los estándares de la materia prima, esto puede conllevar a que se presenten consecuencias negativas en la calidad del producto final y en la eficiencia de la cadena de suministros, además de una falta de estándares que puede dificultar la planificación de la producción y la gestión del inventario. Por los tanto, es importante documentar y comunicar claramente estos registros para que se cumplan los requisitos de calidad y precio.

### Figura 72

*Se realizan diversas pruebas o ensayos físicos o químicos a la materia prima*



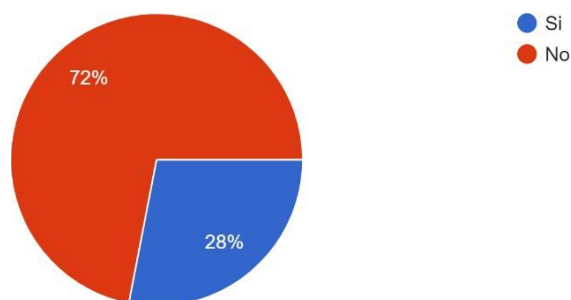
Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo a la figura, se evidencia que la mayoría de las empresas no realiza ensayos o pruebas a la materia prima que ingresan, esto puede tener un impacto negativo en la empresa ya

que si se producen productos de baja calidad o peligrosos para el consumo humano por culpa de materia prima, puede generar críticas negativas en los medios de comunicación y redes sociales, lo que dañaría la imagen de la empresa y reducir su capacidad de atraer y retener clientes, además de poner en riesgo la seguridad del consumidor.

### Figura 73

*Existen registros de las pruebas o ensayos mencionados anteriormente*

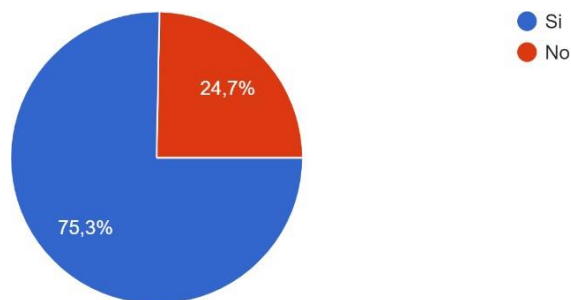


Fuente: Elaboración propia (2023)

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se evidencia que algunas de las empresas que si realizan estos ensayos no cuentan con registros de los procesos y resultados de estos, lo que afecta negativamente a las empresas pues no cuentan con una base de datos que sirva de apoyo para futuras referencias y toma de decisiones.

### Figura 74

*Existen aspectos definidos (color, textura, forma, dimensiones, acabados, otros) para evaluar el producto*



Fuente: Elaboración propia (2023)

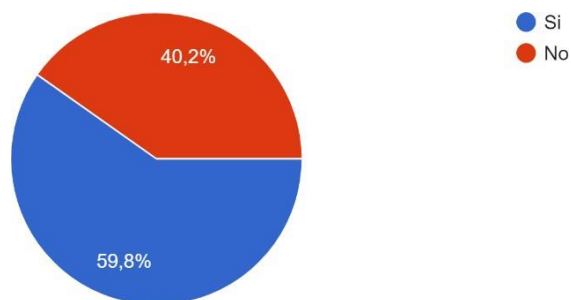
La mayoría de las empresas representadas por el 75,3% presentan la existencia de estándares sobre los diversos aspectos definidos para evaluar un producto, lo que significa que se aseguran del cumplimiento de los estándares de calidad y de que se entreguen productos que



cumplan con las expectativas del cliente. Estos aspectos contribuyen además a la definición de medidas objetivas y precisas para la evaluación de cada aspecto, de manera que se puedan realizar comparaciones y tomar decisiones basadas en datos concretos.

### Figura 75

*El control e inspección del producto terminado es realizado por personal capacitado*

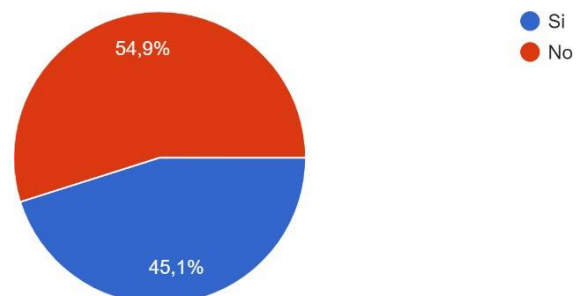


Fuente: Elaboración propia (2023)

El 59,8 de las empresas si realizan un control e inspección del producto realizado por un personal capacitado, esto es esencial para garantizar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos de producción. Además al personal estar debidamente capacitado para esta función puede generarse además una retroalimentación valiosa para el proceso de mejora continua de la empresa, ya que el personal puede identificar áreas de mejora en los procesos de producción y sugerir mejoras para aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción con soluciones efectivas y eficaces, donde se garantice que el producto final cumpla con los estándares de calidad y que se entregue al cliente un producto de alta calidad.

### Figura 76

*Se llevan registros de evaluación de producto*

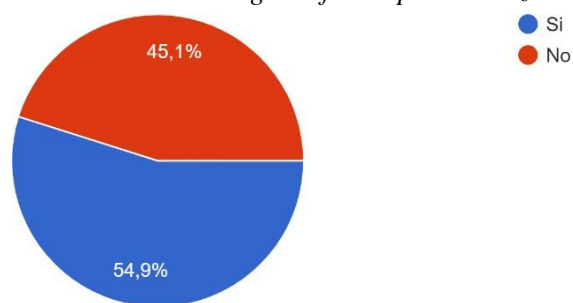


Fuente: Elaboración propia (2023)

La figura indica que la mayoría de las empresas no manejan registros de las evaluaciones del producto, lo que puede poner en duda la calidad misma del producto final, como también la eficiencia del proceso de producción de este, pues la toma de decisiones no se basarían en datos y hechos concretos, sino que sería basadas de manera subjetiva y bajo percepciones, lo que podría generar una toma de decisiones negativa para la empresa y afectar al proceso de producción y la calidad del producto final. Estos registros son importantes para cumplir con las normas y regulaciones del sector y de la industria, por lo tanto, la empresa puede estar en un incumplimiento de las normas y llegar a enfrentar sanciones o multas.

**Figura 77**

*Existe una metodología definida para realizar el control del producto*

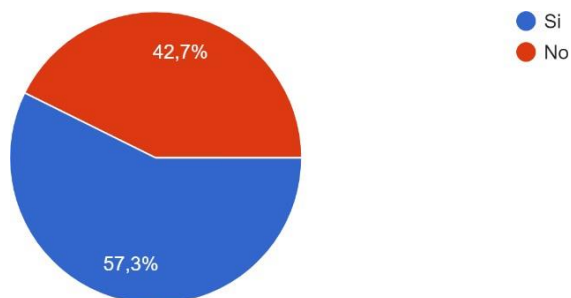


Fuente: Elaboración propia (2023)

Según los resultados obtenidos, el 54,9% presenta una metodología definida lo que indica que presentan una estandarización del proceso de producción y garantiza la consistencia y repetibilidad de la calidad del producto donde los responsables de la producción comprenderán mejor que se espera del producto final y como se deben evaluar las características del producto para garantizar que cumpla con los estándares de calidad establecidos. Esto ayuda además a la mejora de la eficiencia del proceso donde también se reducen los costos de producción y la cantidad de productos defectuosos.

**Figura 78**

*Se evalúa los productos con base en los planos y diseños (prototipos y modelos) ya establecidos*



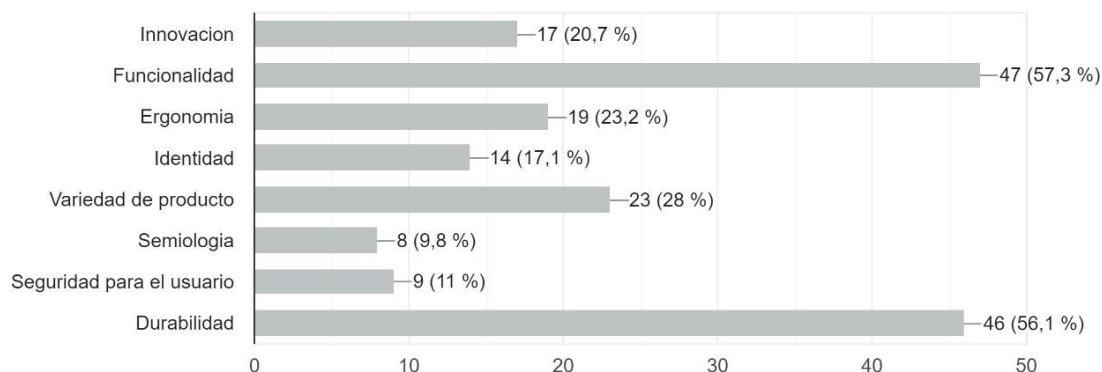
Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con las respuestas obtenidas, la mayoría (57,3%) realiza la evaluación de sus productos en base a planos y diseños establecidos que ayudan a garantizar la conformidad del producto final con los requisitos y especificaciones del diseño que ya habían sido planteadas, esto garantiza además que el producto cumpla con las expectativas del cliente y que se ajuste a los requisitos técnicos, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente por la calidad del producto.

Esta evaluación ayuda a identificar problemas en el proceso de producción, donde si los cuales son identificados en esta fase de evaluación serán más fácil de corregir, y ayudarán a la recopilación de datos y retroalimentación de controles de calidad y evaluaciones del producto, y que sea posible identificar áreas de mejora en el proceso de producción y hacer ajustes necesarios para la mejora de la calidad y eficacia del proceso.

### Figura 79

*De los siguientes aspectos en función de la calidad aplica alguno(s)*



Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis de las respuestas indica que la funcionalidad y durabilidad son los aspectos que las empresas de sector tienen más presentes en sus productos finales. Reconociendo así que la funcionalidad juega como un factor importante ya que representa la capacidad del producto para cumplir con su propósito y realizar las funciones para las que fue diseñado, donde además la durabilidad refleja esa capacidad del producto para mantener su calidad y funcionalidad a lo largo de su tiempo de vida útil.

Estos dos aspectos representan la imagen de la empresa y garantizan la satisfacción del cliente, ya que se los dos aspectos están estrechamente relacionados con la calidad en el proceso productivo, donde se están utilizando materiales de calidad y el seguimiento de procesos adecuados para su producción, es decir, la calidad del proceso productivo tiene influencia en la consistencia de la calidad del producto final, lo que mejora la funcionalidad y durabilidad del producto en manos del cliente.

## Conclusiones

La falta de gestión empresarial en las empresas familiares del sector manufacturero de San Juan de Pasto tiene un impacto negativo en su productividad. Sin embargo, al implementar una gestión empresarial efectiva, es posible mejorar esta situación y lograr un crecimiento sostenible. La planificación estratégica, la gestión financiera sólida, la gestión del talento, una estructura organizativa clara y una mentalidad de cambio e innovación son elementos clave para impulsar la productividad y el éxito de las empresas familiares en este sector.

La ausencia de una visión estratégica clara y de objetivos bien definidos puede resultar en decisiones apresuradas y en una clara falta de dirección. La carencia de planificación estratégica dificulta la identificación de oportunidades de crecimiento y el establecimiento de planes para alcanzar los objetivos comerciales a largo plazo.

La falta de una gestión adecuada del talento afecta negativamente la productividad de las empresas familiares. La contratación y retención de empleados calificados, así como la ineficiencia de programas de capacitación y desarrollo, pueden limitar la capacidad de la empresa para competir y adaptarse a los cambios constantes del mercado. El descuido de una estructura organizativa clara y definida lleva a problemas de comunicación, duplicación de tareas y falta de coordinación. Esto ralentiza los procesos empresariales y afecta negativamente la productividad de la empresa.

Dentro de las empresas familiares del sector es evidente la resistencia al cambio y la innovación esto debido a la tradición y la ausencia de apertura a nuevas ideas y tecnologías. La escasez de innovación y adaptación a las nuevas tendencias puede hacer que las empresas queden rezagadas en un entorno empresarial competitivo.

La falta de gestión empresarial adecuada en las empresas familiares del sector manufacturero de San Juan de Pasto tiene un impacto negativo en su productividad. Para mejorar esta situación, es esencial implementar una gestión estratégica sólida, fortalecer la gestión financiera, invertir en el desarrollo del talento, establecer estructuras organizativas eficientes y fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad. Estas medidas pueden ayudar a impulsar la productividad y el crecimiento sostenible de las empresas familiares en el sector manufacturero.

## **Recomendaciones**

Es fundamental que las empresas familiares desarrollen una planificación estratégica sólida que incluya metas claras, objetivos alcanzables y estrategias bien definidas. Esto ayudará a establecer una dirección clara y a alinear los esfuerzos de la empresa hacia el crecimiento y la mejora de la productividad.

Las empresas familiares deben invertir en la gestión del talento para reclutar, retener y desarrollar a empleados calificados. Esto implica establecer procesos de contratación efectivos, ofrecer programas de capacitación y desarrollo, y proporcionar oportunidades de crecimiento y promoción dentro de la organización.

Es importante definir una estructura organizativa en la cual se establezcan con claridad los roles y responsabilidades dentro de la empresa familiar, esto ayudará a mejorar la comunicación interna, evitar la duplicación de esfuerzos y aumentar la eficiencia operativa.

Las empresas familiares deben estar abiertas al cambio y fomentar una cultura de innovación. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en el sector manufacturero, buscar constantemente formas de mejorar los procesos y productos, y adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado.

## Referencias

- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., & Rodríguez López, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 265–275. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30532>
- Aráoz, R. G., & Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina, 21. <https://doi.org/https://doi.org/www.redalyc.org/articulo.oa?id=511671820001>
- Borré, J. R., Fernández, L. H., Gutiérrez, J. M., & Portillo, R. (2017). *Factores contextuales que influyen en el emprendimiento de empresas familiares en Venezuela*. *Opción*, 33(83), 492–515.
- Cabrera, H., Medina, A., Abad, J., Nogueira, D., & Nuñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de La Información*, 46(3), 3–8.
- Cardona, A., Antonio, H., Balvín, R., Antonio, H., Cardona, A., & Balvín, R. (2014).
- DNP. (2021). *informe tercer trimestre Pasto 2021*. direccion de estudios economicos.
- Esparza, J. L., García, D., & Duréndez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13–20.
- Gabriel., B. U. (2010). *Evaluación de proyectos*. Mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Gil, A. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XII (23), 29 {38. <http://www.redalyc.org/pdf/4096/409650120004.pdf>

- Gómez, H., & Suárez, E. (2005). *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Editorial temis.
- González, L. M., Castruita Morán, E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión*, 44, 102–131. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617>
- González, M. (2016). Gestión De La Complejidad Organizacional En Las Empresas Familiares Venezolanas. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 56–81.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1979). *administracion en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill de México.
- Maciel, S., Ramos, D. G., & Isabel, M. (2018). La sucesión de la empresa. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105–136.
- Manotas, N. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia/ Innovation in micro, small and medium-sized family business in the manufacturing sector in Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI, 124–144. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34653>
- Méndez Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial alphaeditorial.
- MINCIT. (2022). *Perfiles economicos departamentales*. <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos>



- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116–149.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad en Empresas Familiares. *Interciencia*, 43(4), 236–241.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *control de gestion empresarial*. Editorial Alfaomega Esic.
- Rojas Berrio, S. P., & Robayo Pinzón, O. J. (2017). Orientación al Mercado en las Pequeñas Empresas del Sector Calzado en Cuero de la Ciudad de Bogotá. *Investigación Administrativa*, 46–2, 1–18.  
<https://doi.org/10.35426/iav46n120.03>
- Roselia, M. (2016). La Sucesión Exitosa En Las Empresas Familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82–104.
- Rueda, J. F. (2009). *Entorno y gestion de la empresa familiar: una perspectiva internacional*. Sello Editorial Universidad de la Salle.
- Sánchez-Sánchez, A., Santoyo-Cortés, V. H., De La Vega-Mena, M., Muñoz-Rodríguez, M., & Martínez-González, E. G. (2020). Adoption of innovations and associated factors in agricultural and agro-industrial family businesses of Mexico. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 43–55.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>
- Uribe, C. I., & Sabogal Neira, D. F. (2021). Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40).  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8730>

Vera, G., Rivas, D., Gerardo, J., Fernández, G., & Vera, A. G. (2021). Impacto de la estrategia de diversificación en el valor de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII. <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i3.36763ANEXOS>

## Anexos

**Anexo 1** Encuesta sobre la gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto.

### Universidad Cesmag

Encuesta para determinar la gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto.

#### INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICO INTERNO

<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tiene formulada la Misión		
La tiene exhibida en un lugar visible para todo el personal		
La Misión es conocida por todo el personal		
La Misión es consecuente con lo que hace la empresa		
Tiene formulada la Visión		
Todas las acciones que realizan van enfocadas de acuerdo con la Visión		
Tiene formulado objetivos corporativos		
Tiene formulado objetivos de mercado		
Tienen definidos los valores y principios corporativos		
Existe un organigrama actualizado		
Existe un reglamento interno de trabajo		
Existen manuales de funciones y de procedimientos establecidos		
<b>2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Es buena la comunicación entre los diferentes niveles		
Aplica algún tipo de liderazgo: Autocrático____ Participativo____ Liberal____ Paternalista ____ Carismático____ Laissez faire____ Otro____ ¿Cuál? _____		
Existe un buen ambiente físico		
Existe un buen ambiente social		
<b>3. GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tienen definido un plan de capacitaciones		
Realizan planes y análisis estratégicos		
Sus acciones son		

Reactivas___ Proactivas___		
Tienen definida alguna orientación empresarial: Costos___ Manejo de proveedores___ Calidad___ Capacitación de personal___ Otro___ ¿Cuál?___		
Aplica en todas sus actividades y tareas el proceso administrativo		
<b>1. PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Conoce todo el contenido del programa de seguridad y salud en el trabajo		
Implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo: Seguridad industrial___ Higiene industrial___ Medicina preventiva___ Programa de ausentismo___ No aplica___		
Como se encuentra frente a las siguientes variables: La iluminación es: Optima___ Suficiente___ Insuficiente___ La ventilación es: Optima___ Suficiente___ Insuficiente___ El ruido es: Bajo___ Medio___ Alto___ La temperatura es: Adecuada___ Inadecuada___ El orden: Adecuada___ Inadecuada___		
<b>8. AFILIACIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una ARL		
La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a una EPS		
La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a un sistema de pensiones y cesantías		
La empresa paga cumplidamente las anteriores obligaciones		
<b>AREA DE PRODUCCION</b>		
<b>1. CAPACIDAD DEL PROCESO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa tiene conocimiento de la capacidad de producción que maneja		
Todos los operarios cuentan con el conocimiento necesario para llevar a cabo de un adecuado manejo de equipos y herramientas de producción		
Existe un equilibrio entre recurso humano y maquinaria		
Existe subutilización ya sea del recurso humano como de la maquinaria		
La empresa tiene un nivel tecnológico necesario para su producción		
La tecnología instalada es fácilmente acoplable a diferentes grados de producción		
La empresa, conoce la capacidad de producción de su maquinaria, equipo y recurso humano		
<b>2. PLANIFICACIÓN DE PROCESOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

Todas las operaciones de fabricación se desarrollan sin ningún tipo de problema		
El o los procesos se encuentran totalmente registrados y definidos		
Se realizan controles de calidad durante el proceso		
Existe una programación de producción		
La programación de producción se realiza con base a un pronóstico de ventas		
El flujo de proceso es fácilmente acoplable a diferentes volúmenes de producción y a la elaboración de nuevos productos		
Ha tenido inconvenientes en el desarrollo de alguna operación de su proceso productivo  Si su respuesta es "SI" ¿Cual? _____		
La maquinaria y tecnología le permiten fabricar productos competitivos		
De qué manera tiene registrado los procesos la empresa Diagrama de flujo_____ Manuales_____ Otro_____		
Tiene una caracterización de los procesos		
La empresa aplica medidas de control (registros) para el flujo de producción desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final		
La capacidad de producción en relación con el pronóstico de venta es: Menor _____ Mayor_____ Igual_____		
El proceso de producción es flexible y permite cambios en los productos a fabricar		
<b>3. MANTENIMIENTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa realiza a cabalidad algún tipo de mantenimiento de su maquinaria a instalaciones que tipo: Preventivo____ Predictivo__ Programado____ Correctivo_____		
Existe personal capacitado para que realice el mantenimiento		
De acuerdo con la maquinaria o instalación se realiza en un tiempo prudencial		
Existe registros de mantenimiento		
Las herramientas y equipo en el proceso productivo funcionan correctamente y no presentan demasiado desgaste		
Existe un responsable de realizar un mantenimiento en su empresa		

Gerente__ Operarios__ Jefe de taller__ Personal eterno__ Otro_____		
Maneja la frecuencia de tiempo para el mantenimiento Diaria__ Semanal__ Mensual__ Anual__ Otro__		
Existen fichas de información de la maquinaria (hoja de vida de cada maquinaria)		
El estado de la maquinaria industrial Bueno__ Regular__ Malo_____		
Ha tenido dificultades con el mantenimiento Aprovisionamiento de piezas y repuestos__ Falta de personal__ Escaso servicio de mantenimiento externo____ Tiempo____ Falta de dinero_____		
Ha instalado equipos para tratar los residuos en el agua.		
Tiene usted un sistema para disponer residuos sólidos y peligrosos.		
Cuenta la planta con dispositivos para controlar residuos sólidos y líquidos.		
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		
<b>1. CONTROL E INSPECCIÓN DE MATERIAS PRIMAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Existen bases de datos confiables (datos necesarios) de proveedores.		
Existen registros en los cuales se encuentran estipulados los estándares de materia prima, insumos y materiales a adquirir.		
Se realizan diversas pruebas o ensayos físicos o químicos a la materia prima.		
Existen registros de las pruebas o ensayos mencionados anteriormente.		
<b>2. CONTROL, INSPECCIÓN Y ENSAYOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Existen aspectos definidos (color, textura, forma, dimensiones, acabados, otros) para evaluar el producto.		
El control e inspección del producto terminado es realizado por personal capacitado.		
Se llevan registros de evaluación de productos.		
Existe una metodología definida para realizar el control del producto.		
Se evalúa los productos con base en los planos y diseños (prototipos y modelos) ya establecidos.		

De los siguientes aspectos en función de la calidad aplica alguno(S)

Innovación \_\_\_\_\_ Funcionalidad \_\_\_\_\_ Ergonomía \_\_\_\_\_

Identidad \_\_\_\_\_ Variedad de productos \_\_\_\_\_ Semiología \_\_\_\_\_

Seguridad para el usuario \_\_\_\_\_ Durabilidad \_\_\_\_\_

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<b>CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-032
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 28 de noviembre de 2023

Biblioteca  
**REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.**  
Universidad CESMAG  
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, presentado por el (los) autor(es) Kevin Andrés Muñoz Bustos, Eliana Vanessa Usama Getial y Angela Tatiana Bravo Ortega del Programa Académico Administración de Empresas al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,



-----  
**ORLANDO ESTUPIÑÁN REVELO**


C.C. 12975607 de Pasto.

Administración de empresas

Tel: 3105629694

Correo: moestupinan@unicesmag.edu.co




 <b>UNIVERSIDAD CESMAG</b> <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</small>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

<b>INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)</b>	
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Angela Tatiana Bravo Ortega	<b>Documento de identidad:</b> 1.004.691.573
<b>Correo electrónico:</b> Tatodani2927@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3173359850
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Eliana Vanessa Usama Getial	<b>Documento de identidad:</b> 1.085.323.970
<b>Correo electrónico:</b> elianavanessa0803@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> +593 98 730 8504
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Kevin Andres Muñoz Bustos	<b>Documento de identidad:</b> 1006851088
<b>Correo electrónico:</b> Bustoskevin127@outlook.es	<b>Número de contacto:</b> 3234406309
<b>Título del trabajo de grado:</b> La gestión empresarial y su incidencia en la productividad de las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto	
<b>Facultad y Programa Académico:</b> Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – Administración de empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<p><b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b></p>	<p><b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031</p>
		<p><b>VERSIÓN:</b> 1</p>
		<p><b>FECHA:</b> 09/JUN/2022</p>

sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.

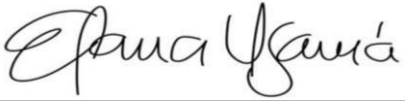



- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

**NOTA:** En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 28 días del mes de 11 del año 2023

	
Nombre del autor: Eliana Vanessa Usama Getial	Nombre del autor: Angela Tatiana Bravo Ortega
	
Nombre del autor: Kevin Andres Muñoz Bustos	
	
Nombre del asesor: Marino Orlando Estupiñán Revelo	