

**Asesoría administrativa  
A microempresarios  
En microempresas de Antioquia**

**Trabajo de Grado II**

**Trabajo Social**



**ASESORÍA ADMINISTRATIVA A  
MICROEMPRESARIOS EN MICROEMPRESAS DE  
ANTIOQUIA**

Juan Carlos Naranjo Jiménez

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

ENVIGADO

2002

**Asesoría Administrativa a Microempresarios en  
Microempresas de Antioquia**

Juan Carlos Naranjo Jiménez

Trabajo de Grado Social para Optar al Título de Ingeniero  
Administrador

Asesora Metodológica: Inés Correa Arango

Escuela de Ingeniería de Antioquia  
Ingeniería Administrativa

Envigado

2002

**Asesoría Administrativa a Microempresarios en  
Microempresas de Antioquia**

Nota de Aceptación

Directora de Carrera: \_\_\_\_\_  
Doctora Piedad Gómez Sánchez

Asesora Metodológica: \_\_\_\_\_  
Doctora Inés Correa Arango

Escuela de Ingeniería de Antioquia  
Ingeniería Administrativa  
Envigado  
2002

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>16</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	16
1.2. Objetivos .....	17
1.2.1. General .....	17
1.2.2. Específicos .....	18
1.3. Justificación .....	19
1.4. Descripción del Proyecto de Asesoría.....	23
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1. Microempresas de Antioquia .....	27
2.1.1. Reseña Histórica .....	27

2.2.	La Operación de la Empresa.....	31
2.3.	Las Microempresas .....	31
2.4.	Área Financiera.....	33
2.4.1.	Diagnóstico Financiero.....	35
2.5.	Área Administrativa .....	37
2.5.1.	Planeación .....	40
2.5.2.	Cultura Organizacional.....	41
2.5.3.	Gestión del Talento .....	41
2.5.4.	El Liderazgo .....	44
2.6.	Área de Mercadeo .....	45
2.6.1.	Investigación de Mercados .....	47
<b>3.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>50</b>
3.1.	Metodología General.....	50
3.2.	Delimitación Espacio Temporal .....	52
3.3.	Descripción del Proceso de Investigación .....	52
3.4.	Métodos y Técnicas de Acopio .....	53
3.5.	Métodos de Análisis de la Información .....	54

<b>4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
4.1. Asesoría a Jadalim de Colombia.....	56
4.1.1. Reseña Histórica .....	56
4.1.2. Proceso de la Asesoría .....	59
4.1.3. Diagnóstico y Recomendaciones Generales.....	60
4.2. Asesoría a Pié de Imprenta .....	64
4.2.1. Reseña Histórica .....	64
4.2.2. Proceso de la Asesoría .....	66
4.2.3. Diagnóstico y Recomendaciones Generales.....	67
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>

## **RESUMEN**

Microempresas de Antioquia es una entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo y la estabilidad de las unidades productivas, mediante actividades tendientes a la Creación de Empresas, la Consolidación de Empresas, el Crédito y la Asesoría; brindando con esto, soluciones integrales a los microempresarios antioqueños.

La Entidad varias veces ha participado en proyectos de asesoría como éste, con el que pretende, por intermedio de estudiantes universitarios de últimos semestres, brindar ayuda a los microempresarios antioqueños mediante la transferencia de conocimiento, para que éstos mejoren sus procesos y fortalezcan sus microempresas.

El proyecto tiene una secuencia lógica y se divide en varias etapas: el conocimiento global de todas las actividades de la microempresa, un diagnóstico preliminar, un diagnóstico participativo con los integrantes de la microempresa, la identificación y priorización de problemas, la sustentación y discusión de las sugerencias presentadas y finalmente la implementación y el seguimiento.

En las microempresas, la escasez de recursos y de una definición clara de metas y objetivos, sin la adecuada contextualización del



entorno, puede conducirlos a no aprovechar óptimamente sus potencialidades y recursos.

La identificación de prioridades y la elaboración de objetivos y planes a futuro, de una manera concertada, participativa y proactiva, no cabe duda, permitirá el crecimiento de las microempresas y su permanencia en el medio.

Para los estudiantes que participan de un proyecto como éste, la experiencia tiene que ser muy gratificante, ya que pueden enfrentar situaciones y problemas en un mundo real, que muchas veces dista de lo teórico e ideal que se aprende en la universidad; además, poder compartir con estas personas microempresarias, que con menos recursos que muchos de nosotros fueron capaces de crear su propia empresa, nos debe servir de ejemplo y motivación para seguir su mismo camino, crear nuestras empresas, y convertirnos en los empresarios del mañana.

## **ABSTRACT**

Microempresas de Antioquia is a non profitable private entity, which objective is to support the development and stability of productive units, through activities tending to the creation of new companies, the consolidation of existing ones, credits and consults; helping the CEO's of these small companies with broad solutions.

The entity has participated several times in projects like this one, in which pretends, together with college students finishing their careers, offering help to the businessmen of Antioquia thru the knowledge transfer, and this way they can improve the processes and strengthen their companies.

The project has a logic sequence and it's divided in several steps: the global acknowledgements of all the activities of a Micro-company, a preliminary diagnosis, a participative evaluation with all the people involved with the organization, determine and give priorities to the problems, the argumentation and discussion of the alternatives presented to solve them, and finally the implementation and assessment.

In these small companies, the resources scarcity and the lack of a clear definition of goals and objectives, without the proper context

and analysis of its surroundings, would not take the company to a productive use of its resources and capacities.

The identification of priorities and the elaboration of long term objectives and plans in a concerted, participative and proactive manner, with no doubt, will allow the growth of the small companies and its perdurability thru time.

The students that participate in a project like this, acquire a great experience, and become prepared persons to confront situations and problems from the real world that many times looks far beyond from the theoretical one learned at the University; furthermore, to be able to share with the owners and managers of these small companies that, could create and raise the enterprises with their effort and very little resources, should be a useful example and a motivation to follow their trace, create new organizations, and become the businessmen of tomorrow.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene los resultados del trabajo de grado social (trabajo de grado II) realizado en Microempresas de Antioquia, específicamente en las microempresas Jadalim de Colombia y Pié de Imprenta, en un Proyecto de Asesoría, para



cumplir con el requisito de la Escuela de Ingeniería de Antioquia para optar al título de Ingeniero Administrador.

Microempresas de Antioquia es una entidad privada sin ánimo de lucro, con sede en Medellín, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo y la estabilidad de las unidades productivas, aportando de esta forma, una posible solución al problema del desempleo.

Jadalim de Colombia es una microempresa que se dedica a la comercialización del producto Escabio (loción y champú contra los piojos), y Pié de Imprenta es una litografía que produce todo tipo de productos litográficos, editoriales y de publicidad.

JADALIM DE COLOMBIA  
LABORATORIOS

**ESCABIO®**

El objetivo básico del trabajo fue brindar una asesoría administrativa a las microempresas asignadas por Microempresas de Antioquia. Para realizar dicha asesoría, se realizó una formulación inicial a partir de un diagnóstico de la situación real de

las microempresas, tomando como referencia la información secundaria proporcionada por los propietarios de cada una de ellas. Una vez identificada la situación, se aplicó la metodología de Marco Lógico, con un diagnóstico participativo en el cual se trató de involucrar a todos los empleados de las microempresas, para conocer su percepción de la situación y sus distintos puntos de vista, con el fin de conseguir más información y enriquecer el análisis. En una tercera etapa, se inició la formulación de sugerencias encaminadas a la solución de problemas o a la mejora de procesos; cada una de estas sugerencias eran analizadas y discutidas con los microempresarios para conocer su opinión y establecer la viabilidad de llevarlas a cabo.

De acuerdo a la información recopilada, si bien persiste la necesidad de realizar varias acciones en cada una de las microempresas, algunas de éstas no se pudieron llevar a cabo en el momento, debido no a la falta de interés y compromiso, sino a la falta de recursos y a la crisis económica que atraviesa el país, a la cual no son ajenas estas microempresas. Sin embargo, algunas medidas de mejoramiento que no implicaban desembolsos ni inversiones, si se pudieron comenzar a implementar, y otras simplemente fueron desechadas por el criterio del propietario de la microempresa.

En Pié de Imprenta, se encontró que su principal problema se fundamenta en el mercadeo y las ventas, es decir, su problema es de clientes, ya que no se ha obtenido la suficiente fidelidad de los

mismos, y el mercado se encuentra muy competido. De éste problema principal, surgen otros problemas como los económicos y los financieros. Sin embargo, la microempresa ofrece productos y servicios de excelente calidad que le ayudarán a fortalecer su base de clientes.

Laboratorios Jadalim de Colombia, es una microempresa que debido al fuerte posicionamiento que tiene su producto Escabio en el mercado, fruto de casi 30 años de participación en él, cuenta con un buen nivel de ventas y se distribuye en muchas ciudades del país. Sin embargo, debido a una crisis económica que atravesó hace algunos años y la llevó a asumir un fuerte endeudamiento, enfrenta un serio problema de iliquidez.

Para Microempresas de Antioquia, urge continuar con el proceso que se ha iniciado con varios estudiantes en algunas microempresas, para que cada día sean más los empresarios que se vean beneficiados por la asesoría de un estudiante que está a punto de convertirse en profesional, ya que sin duda la experiencia para ellos podrá ser muy beneficiosa. Igualmente, para todos los estudiantes que participaron de esta experiencia, tuvo que ser muy enriquecedora, ya que pudieron enfrentar situaciones y problemas reales en un mundo que como el de las microempresas, tiene características muy especiales, que no necesariamente se aprenden en la universidad; además, compartir con estas personas microempresarias y aprender de su vasta experiencia en la vida y los negocios, es de gran utilidad.

Finalmente, dejamos expresa constancia de gratitud a Microempresas de Antioquia por la oportunidad que nos brindó de participar en su proyecto, pero especialmente a Jadalim de Colombia, a su propietario Don Alfonso Moreno y a su secretaria Doña Rosmira, y a Pié de Imprenta, a sus propietarios Don Eduardo Velásquez y su señora Doña Silvia. Y finalmente a la Escuela de Ingeniería de Antioquia, por propiciar el Programa de Trabajo Social, con el cual podemos poner al servicio de la sociedad los conocimientos y enseñanzas adquiridos durante nuestra formación profesional en la carrera, Ingeniería Administrativa; así mismo, a nuestros familiares y amigos.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Microempresas de Antioquia, es una entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo y la estabilidad de las unidades productivas, aportando de esta forma, una posible solución al problema del desempleo.

Colombia es en realidad un país de pequeñas empresas, y de éstas son muchas las que han sido creadas por personas muy emprendedoras y con gran experiencia, pero totalmente empíricas, que carecen de los conocimientos específicos que los podrían ayudar a solucionar sus problemas, optimizar sus procesos y mejorar sus resultados. Por esto, y considerando un entorno económico como el que vive el país, es de aplaudir cualquier tipo de esfuerzo por crear o mantener una empresa, pero es a la vez innegable que con un poco de ayuda y asesoría se lograría el fortalecimiento de todas estas microempresas.

La situación de estas microempresas se agrava aún más, si se considera que actualmente compiten en un mundo totalmente globalizado y contra grandes empresas que cuentan con todos los recursos necesarios, no sólo para permanecer en el mercado, sino también para destruir a su competencia.



Esta falta de conocimientos y de herramientas técnicas, ha llevado también a que muchas microempresas hayan tenido que cerrar sus puertas debido a una errada toma de decisiones, ya que el concepto de planeación y tener una visión más enfocada en el mediano y largo plazo, es algo que generalmente no ponen en práctica, y por el contrario tienen que enfocar todos sus esfuerzos en la solución de problemas del día a día.

Igualmente, en muchas de las microempresas no se le da la suficiente importancia a la información propia y a la del entorno, y por eso en la mayoría de los casos se desconocen las fortalezas y debilidades que se tienen. Adicionalmente, se carece de una planeación estratégica que les ayude a identificar sus oportunidades y amenazas, y defina la forma en que éstas serán aprovechadas y minimizadas respectivamente; todo esto para lograr el fortalecimiento de la microempresa y asegurar su permanencia en el mercado.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Realizar una asesoría administrativa a las microempresas Pié de Imprenta y Jadalim de Colombia, con la intención de lograr que éstas mejoren sus procesos y se encaminen a la solución de sus principales problemas.

### **1.2.2. Específicos**

- ◆ Establecer una relación de confianza con los microempresarios, para que éstos puedan proporcionar tranquilamente la información de sus microempresas y se asegure el buen trámite de la asesoría.
- ◆ Conocer la historia y la actualidad de las microempresas, al igual que su estructura y sus procesos básicos.
- ◆ Atender las solicitudes y requerimientos de los microempresarios, que estén encaminados al logro del objetivo general.
- ◆ Ayudar a las microempresas, mediante un diagnóstico participativo, a identificar sus fortalezas y debilidades, y a la vez participar en la búsqueda de sus verdaderos problemas, sean estos internos o externos.
- ◆ Definir conjuntamente con el microempresario la importancia de los problemas hallados, para priorizar la búsqueda de su solución.
- ◆ Participar en la búsqueda de las soluciones óptimas a los problemas identificados y sugerir mejores formas de hacer las cosas.

- ♦ Tratar de concientizar al microempresario de la importancia de aprovechar toda la información disponible, de modo que se pueda hacer un seguimiento continuo de la situación de la microempresa y de las decisiones tomadas, para que se puedan prever los problemas o para que éstos se puedan identificar en su etapa temprana.
- ♦ Definir conjuntamente con el Microempresario la forma en que se hará seguimiento a los cambios o mejoras realizadas, y la forma en que éstas podrán continuar una vez finalizada la asesoría.

### **1.3. Justificación**

Si se pudiera generalizar la situación de los microempresarios del país, se podría decir que todos ellos merecen un gran respeto y admiración, porque no dedicaron sus vidas a quejarse de la situación y a hacer diagnósticos como muchos otros, sino que empeñaron y arriesgaron sus vidas y sus patrimonios creando empresa en un país y un entorno que para nada les es favorable. Y no lo es porque además de su experiencia, laboriosidad y empeño por ser "empresarios", son muy pocos los recursos con los que cuentan; generalmente no disponen ni de los conocimientos, ni de las herramientas técnicas que les podrían ayudar a tomar mejores decisiones, encaminadas al fortalecimiento de sus microempresas o a evitar incurrir en riesgos innecesarios. Aunque la falta de

preparación académica no es la única limitante, en un mundo globalizado como el de hoy, estas pequeñas empresas tienen que participar en un mercado cada vez más competido, en el que participan todo tipo de empresas; ya la competencia no es la fábrica del frente o de la esquina, sino que puede ser una fábrica ubicada en cualquier país del mundo.

Adicionalmente, este tipo de empresas, por su tamaño y por su riesgo implícito, tienen un acceso muy limitado a las fuentes de capital, ya sea de inversionistas o del sector financiero.

Sin embargo, y a pesar de las anteriores limitaciones (que son sólo unas pocas), son muchos los ejemplos de microempresas que se han fortalecido y se han convertido en pequeñas y medianas empresas. ¿Cómo? Maximizando la utilización de sus escasos recursos.

Con proyectos de asesoría como éste, se pretende en parte, tratar de subsanar algunas de estas limitaciones que son comunes en los microempresarios antioqueños; la visión de un estudiante universitario que está a punto de convertirse en profesional, unida a todos los años de experiencia de estos microempresarios, puede producir muy buenas ideas, que bien aplicadas, conduzcan al fortalecimiento estructural y económico de sus microempresas.

Durante todos los semestres de estudio, el estudiante universitario va adquiriendo un sinnúmero de conocimientos teóricos que podrían

ser de gran ayuda para todos los microempresarios. Por ejemplo: conceptos básicos de contabilidad, costos y presupuestos, les ayudarían a determinar que partes de la estructura de la microempresa son importantes en cuanto a ingresos y egresos, y cual ha sido su comportamiento durante los años; una clara definición de los costos, es una de las bases para determinar el precio al que se ofrecerán al mercado los productos o servicios, y estos se podrán analizar a su vez a la luz de lo que se haya presupuestado.

Mediante ejercicios de planeación estratégica, se podrá especificar con mayor claridad, que es lo que quiere la microempresa y hacia donde pretende encaminar sus esfuerzos; igualmente que le ayudará a conocer sus fortalezas y debilidades, para enfrentar sus oportunidades y amenazas.

Con políticas de mercadeo, se pueden exaltar las bondades del producto de la microempresa, y mediante una buena estrategia de ventas, éste se puede posicionar en nichos específicos de clientes. De este modo se enfocan los esfuerzos, se obtienen mejores resultados, y se puede inclusive utilizar una menor cantidad de recursos.

Además, algunos conceptos primordiales de finanzas, pueden ser de gran utilidad a la hora de conseguir y utilizar los recursos económicos, de negociar formas de pago con proveedores y

clientes, de definir políticas de descuento, o inclusive para determinar el valor de la microempresa.

Adicionalmente, el sólo hecho de entablar conversaciones o pequeñas discusiones sobre actividades de la microempresa que parecieran insignificantes, puede arrojar beneficiosas enseñanzas que resulten ser la base de soluciones o formas distintas, de enfrentar algunos problemas.

Pero no sólo es el microempresario en que puede salir ganando en esta relación, el estudiante tiene la oportunidad de compartir durante muchas horas con estos microempresarios que han hecho mucho con casi nada; aprender de su experiencia y de las muchas situaciones que ellos han vivido durante tantos años de ser microempresarios. También, puede confrontar con la realidad toda la teoría que ha aprendido durante sus estudios y darse cuenta que mucho de lo que ha aprendido le puede servir a estos microempresarios, y que en algunos casos, la teoría se aleja de la realidad, y sobre todo en economías pequeñas como la que representa una microempresa.

Se decidió realizar como opción de Trabajo de Grado un Trabajo Social, porque se sintió la necesidad de aportar a la sociedad parte de los conocimientos que se han adquirido en la universidad y se es consciente del rol social que como profesional se debe tener y del papel fundamental que se tiene en hacer de ésta, una sociedad más humana.

Se resolvió realizar este trabajo en Microempresas de Antioquia, porque es reconocida en la Universidad como una de las mejores opciones para realizar un Trabajo Social, ya que poder compartir con los microempresarios, es una muy gratificante experiencia, tanto personal como para un futuro desempeño profesional.

Queriendo aprovechar esta oportunidad, es que Microempresas de Antioquia propicia que los Estudiantes Universitarios realicen un Trabajo Social asesorando a los Microempresarios, consiguiendo con ello, además de ayudarlos, fortalecerse así misma.

Además, la Escuela de Ingeniería de Antioquia es partícipe implícitamente de los resultados obtenidos en la realización de este trabajo y podrá continuar demostrando la excelencia académica y humana de sus estudiantes.

#### **1.4. Descripción del Proyecto de Asesoría**

Una vez tomada la decisión de realizar un Trabajo Social, de aportar a la sociedad parte de los conocimientos adquiridos en la universidad, se eligió hacerlo en Microempresas de Antioquia, ya que su labor en el medio durante tantos años es ampliamente reconocida; su logo claramente lo dice, Microempresas de Antioquia es la Gran Empresa de los Antioqueños, ya que aunque el antioqueño ha sido siempre conocido por su pujanza y su emprendimiento, sin la ayuda de empresas como ésta, muchas

microempresas antioqueñas, no tendrían la solidez que hoy tienen, hubieran desaparecido o quizás nunca hubieran nacido.

Buenas intenciones como las de los Estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, al encontrar la ayuda de Microempresas de Antioquia, se materializan al poner al servicio de estos pequeños empresarios un recurso que para ellos es escaso, el recurso humano profesional.

Una vez iniciado el proceso y tomada la decisión de trabajar juntos, Microempresas de Antioquia selecciona aquellas microempresas que necesitan la ayuda que el Estudiante está ofreciendo, y más importante aún, que tienen la disposición de trabajar junto con él y mediante una labor conjunta procurar por el mejoramiento de los procesos dentro de la microempresa.

La primera etapa del proceso es la presentación formal del Estudiante al microempresario, ésta se realiza mediante una visita a sus instalaciones en compañía de un Analista de Crédito de Microempresas de Antioquia y para generar un ambiente de confianza entre las partes.

Como segunda etapa se podría definir el periodo de conocimiento de la microempresa y del microempresario; periodo muy importante para resolver cuestionamientos como: ¿Cuál es su historia?, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, y ¿Qué piensa hacer o qué planes tiene?, entre otras. Este periodo tiene que mantener y



fortalecer la confianza entre el Estudiante y el microempresario, para que éste pueda brindar toda la información disponible sin ningún tipo de reparo, ni indisposición, ya que de ello (contar con toda la información) dependerá el éxito del trabajo encomendado.

Ya conocida la microempresa, arranca la etapa de diagnóstico e identificación de problemas, en la que es muy importante la participación activa de todos los trabajadores de la misma, ya que muchas veces éstos, por el conocimiento detallado de su labor, saben que tipo de problemas tiene cada una de sus tareas, pero por problemas en los canales de información internos, esta información nunca llega al microempresario. Una vez se tienen definidos los problemas y las debilidades, y estos son aceptados por el microempresario, se pasa a otra etapa del proceso.

La asesoría que el Estudiante puede brindar al microempresario se observa claramente en esta etapa, donde se entra a determinar los posibles planes de acción que se pueden emprender, para lograr el mejoramiento de los procesos y el fortalecimiento en general de la microempresa. Algunas de éstas iniciativas llegarán a feliz término y otras por diferentes motivos no lograrán ser llevadas a cabo.

Finalmente, se hace un seguimiento de las decisiones tomadas, y se mantiene un contacto permanente con el microempresario, para que mediante la retroalimentación continua se puedan ir mejorando las cosas sobre la marcha, y ambas partes logren sus objetivos; que el microempresario logre asimilar y poner en práctica las

sugerencias realizadas por el estudiante y éste a su vez logre aprender lo máximo posible de toda la experiencia acumulada que tienen estas personas, que durante años han hecho empresa con lo poco o mucho que tienen, y conocen verdaderamente como son las cosas en la vida real.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Microempresas de Antioquia**

#### **2.1.1. Reseña Histórica**

MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA, *La Gran Empresa de los Antioqueños.*

Microempresas de Antioquia es una entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo y la estabilidad de las unidades productivas, aportando de esta forma, una posible solución al problema del desempleo.

La empresa se enfoca principalmente en cuatro actividades estratégicas que son: la Creación de Empresas, la Consolidación de Empresas, el Crédito y la Asesoría; brindando con esto, soluciones integrales a los microempresarios antioqueños.

#### **La Creación de Empresas**

Para el desarrollo de ésta actividad, Microempresas de Antioquia ofrece al mercado dos cursos, CEFE y CREAEMPRESA.

CEFE es un curso de capacitación dirigido a personas que desean descubrir su potencial empresarial y crear una empresa con altas

posibilidades de crecimiento, solidez y permanencia en el mercado. Adicionalmente, CEFE es una metodología de Creación de Empresas y Formación de Empresarios desarrollada con éxito en diferentes países del mundo, por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica Internacional GTZ.

En él, se tratan temas importantes como: las Características Empresariales Personales, la Identificación y Selección de Ideas de Negocio, y la Preparación y Elaboración del Plan de Negocio.

CREAEMPRESA es un curso de capacitación para estudiantes, técnicos y profesionales que deseen ser empresarios y tengan una idea definida de la empresa que desean crear.

En él, se tratan temas importantes como: la Motivación Empresarial, el Estudio del Mercado, el Estudio Técnico, el Estudio Administrativo, el Estudio Legal, y el Estudio Financiero.

### **La Consolidación de Empresas**

Para el desarrollo de ésta actividad, Microempresas de Antioquia ofrece al mercado dos cursos, el Ciclo Básico de Administración y el Ciclo Avanzado de Administración.

El Ciclo Básico de Administración, está orientado a las personas que cuentan con una microempresa en funcionamiento y a quienes quieren adquirir los conocimientos administrativos básicos. Es un

curso teórico - práctico, con talleres individuales y grupales, y con simulación de casos empresariales.

Durante éste ciclo, se tratan temas en las Áreas Administrativa, de Contabilidad y Finanzas, de Mercadeo, y de Proyectos de Inversión.

El Ciclo Avanzado de Administración, esta orientado a todos aquellos empresarios que realizaron el Ciclo Básico de Administración y desean mayor crecimiento y desarrollo de su microempresa.

En él, se profundiza en temas como: Gerencia del Servicio, Mercadeo en Acción, Aspectos Legales Laborales, Aspectos Legales Tributarios y Presupuestos.

### **El Crédito**

Microempresas de Antioquia, ofrece Créditos Empresariales para capital de trabajo, activos fijos y reestructuración de pasivos.

Las ventajas de los créditos ofrecidos son: la atención personalizada, la asesoría de inversiones, las tasas de interés competitivas y las diferentes alternativas de garantía. Además, cuentan con períodos de gracia y no obligan a depósitos de ahorro.

## **La Asesoría**

Para los microempresarios que lo requieran, se realiza un completo diagnóstico, se diseña un plan de acción que permitirá superar las deficiencias competitivas de la empresa y la ayudará a enfrentar los nuevos retos con éxito.

Se asesora en temas sobre: Administración, Mercadeo, Costos, Aspectos Legales, Aspectos Tributarios y el Montaje de Cuentas.

## **Seminarios**

Adicionalmente, Microempresas de Antioquia realiza seminarios en los que busca capacitar y brindar herramientas a los microempresarios antioqueños.

El Juego del Empresario Exitoso, es un taller de planeación empresarial. A partir de medidas simples, se simulan las situaciones de toma de decisiones que viven cotidianamente los empresarios y gerentes. En él, se aprende el registro de las transacciones, además de la elaboración y el análisis de los Estados Financieros.

Seminario Laboral, profundiza en temas como: Contratos de Trabajo, Jornada Laboral, El Salario, Los Descansos Remunerados y las Prestaciones Sociales.

Seminario de Presupuestos, que ayuda en la elaboración de presupuestos de Ventas, de Producción, de Materia Prima, de Mano de Obra, y de Flujo de Efectivo.

Seminario de Mercadeo, con importantes temas como: El Mercado y el Mercadeo, el Ciclo de Vida del Producto, ¿Cómo Sostenerse en un Mercado Cambiante y Competitivo?, la Segmentación de Mercados, y la Integración de la Empresa a la Labor de Mercadeo.

## **2.2. La Operación de la Empresa**

La operación de una empresa implica llevar a cabo una serie de actividades o funciones que en términos generales se pueden agrupar en cuatro categorías: Mercadeo, Producción, Recursos Humanos y Finanzas. El éxito de una empresa depende en cierta medida de que en cada una de éstas áreas se alcancen unos objetivos básicos, por los que sus directores deben responder y para cuyo cumplimiento toman decisiones, apoyados en herramientas y técnicas propias de su área.

## **2.3. Las Microempresas**

Crear y hacer parte de una microempresa no es fácil, esto significa tener un cambio radical ya que el principio de dependencia deja de existir para empezar a construir un futuro laboral propio. Por tal

razón, la persona o personas que se embarquen en esta aventura deben ser conscientes que los riesgos serán latentes y estarán a la vuelta de la esquina. Además, no se sabrá a ciencia cierta los resultados que se vayan a conseguir o las barreras que se vayan a encontrar, es decir, se vivirá un clima de permanente incertidumbre.

Por tal razón, si una persona no es emprendedora difícilmente logrará buenos resultados y a ello debe sumarse la creatividad y el grado de innovación, para lograr éxito en la nueva empresa a comenzar, debe adelantarse al futuro y empezar a labrar su propia historia.

Pero no sólo basta con ser emprendedor; se debe tener conocimiento en áreas como finanzas, mercadotecnia, administración de recursos, etc., ya que de no evaluar las posibilidades o retos del mercado, la empresa estaría encaminada al fracaso total.

Una microempresa generalmente está compuesta por pocos empleados y casi siempre tiene un arraigo muy familiar.

Algunas ventajas que se pueden encontrar en una microempresa son: al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos; se transforma con gran facilidad por no poseer una estructura rígida; y son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del mercado.



Las microempresas también tienen algunas desventajas dentro de las que se encuentran: utilizan tecnología ya superada; sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente; dificultad de acceso a crédito; y la producción generalmente va encaminada solamente al Mercado interno.

## **2.4. Área Financiera**

Generalmente se piensa que el principal objetivo financiero de una empresa es la maximización de las utilidades, pero se debe tener en cuenta que ésta es una concepción incorrecta, ya que en el desempeño de una empresa, se computan interminables variables, que luego de controlarlas y proyectarlas, generan un bienestar total para la empresa.

El objetivo básico financiero, se debe entender como la maximización de la riqueza del propietario, o lo que es lo mismo: la maximización del valor de la empresa.

La administración financiera, mas que un cargo que desempeña alguien en la empresa, se debe entender como una mentalidad, una actitud, en el sentido que todos aquellos que con sus decisiones afectan las finanzas del negocio, deberán tomarlas no solamente haciendo abstracción de los efectos operativos, sino también teniendo en cuenta la repercusión financiera que estas tengan. Es

una especie de labor de coordinación que consiste en canalizar las actividades de las diferentes áreas hacia la obtención del objetivo financiero. Es así como se puede ver al departamento de producción colaborando con la evaluación de un proyecto de ensanche de planta, o al de mercadeo analizando la bondad de una nueva política de descuentos, o al de personal colaborando con la negociación del pacto colectivo.

La comprensión de lo que sucede en todas las áreas de la empresa es una de las características que debe tener en cuenta la administración financiera. La determinación de los precios de los productos, la política de descuentos, los plazos de créditos, los presupuestos, el desarrollo de nuevos productos, la publicidad, ..., son algunas de las más importantes decisiones en la administración financiera.

La administración financiera, obliga igualmente a dominar con amplitud los conceptos de mercadeo, ya que el diseño de la estrategia competitiva de la empresa comienza justamente con la definición del posicionamiento que ésta desea lograr, lo cual requiere por un lado la definición del mercado objetivo y la forma como se quiere diferenciar de las demás que le compiten, y por el otro, temas como la fijación de precios de los productos, las políticas de plazos y descuentos, entre otros.

Todas las áreas de una empresa, son generadoras de proyectos y por lo tanto demandadoras de fondos; es precisamente en éste

punto donde se debe determinar cuales son las que verdaderamente convienen a la empresa. Esto se hace más importante en la época actual debido a las limitaciones que para la consecución de fondos tienen las empresas.

Finalmente, la administración financiera se convierte en pieza fundamental del correcto desempeño de la empresa, pues ejerce el equilibrio entre todas las áreas, proyectos, estrategias y programas que se adopten, y su respectivo beneficio bien sea a corto, mediano o largo plazo.

#### **2.4.1. Diagnóstico Financiero**

El diagnóstico financiero puede entenderse como el estudio de la información que proporciona la contabilidad y otras fuentes de información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de una empresa. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, la contabilidad muestra cifras históricas y hechos cumplidos que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Por lo tanto, se hace necesario recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio.

Para poder realizar un análisis o diagnóstico financiero primario de la empresa, se debe contar con información concreta que permita crear comparaciones y relaciones acordes a la actividad del negocio. Una de las herramientas más comunes, claras y eficaces para proceder a realizar un análisis, son los índices financieros. Estos, son relaciones entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno.

Los indicadores financieros de la empresa, se pueden agrupar bajo tres signos vitales, que son: la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento.

El análisis de la liquidez se relaciona con la evaluación de la capacidad de la empresa, para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo, lo cual permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que ésta corre, dada la composición de su estructura corriente.

El análisis de la rentabilidad, determina la eficiencia con que se han utilizado los activos de la empresa, en lo cual tiene incidencia no solamente el margen de utilidad que generan las ventas, sino también el volumen de inversión en activos utilizados para ello. Si se genera una rentabilidad sobre los activos por encima del costo de capital, la rentabilidad del patrimonio alcanzaría un valor superior al esperado, proporcionándose con ello un aumento del valor de la empresa.

El análisis de endeudamiento, conduce a la determinación de dos aspectos, por un lado, el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio, y por el otro, la capacidad de endeudarse en un determinado nivel, es decir, la determinación de la capacidad de endeudamiento.

## **2.5. Área Administrativa**

La tarea actual de la administración, es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades realizadas en todas las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada.

Actualmente, existen diversas teorías de la administración enfatizadas a ciertos ejes que constituyen una empresa, como lo son las tareas, las personas, el ambiente y la tecnología. Todas las teorías administrativas se enfocan en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, la motivación, el liderazgo, las comunicaciones, la dinámica de grupo y en la toma de decisiones.

La administración es un fenómeno universal; cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar desempeños con base en objetivos previamente determinados y conseguir o asignar

diferentes recursos. La empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas, orientadas hacia áreas o problemas específicos. Cada empresa necesita no solo un administrador, sino un equipo de administradores en los diferentes niveles, áreas y funciones, para sacar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de actividades, orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa.

El administrador debe ser un profesional cuya formación sea extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, sicología, sociología, estadística, etc. Además debe tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran o investigan, y que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes, así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos y externos. Necesita ver mas allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos.

El administrador es un agente de cambio y de transformación de las empresas, quien las conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias o nuevas tecnologías; un agente educador que con su dirección y orientación, modifica los

comportamientos y actitudes de las personas; un agente cultural en la medida en que con su estilo de administración, modifica la cultura y organización existente en las empresas. Pero más que eso, el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas a medida que trata con ellas y con sus destinos en las empresas, y al tiempo, su actuación influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas relacionadas.

La administración no es un fin en si misma, pero si un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

Las organizaciones exitosas y bien administradas, tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, bien sea en términos de tamaño y recursos, de la expansión de sus mercados o del volumen de sus operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional.

La globalización de la economía y la internacionalización de los negocios, tienen una gran influencia en la forma de administrar, debido a que la competencia se torna mundial y el buen administrador deberá ser cada vez más audaz para enfrentar estos retos.

Los desafíos empresariales harán que la administración de las organizaciones y empresas tenga en cuenta la administración de la

incertidumbre. Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública, harán que las organizaciones del futuro deban tener en cuenta, no solo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial. En éstos tiempos serán necesarias nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible una nueva mentalidad en los administradores.

### **2.5.1. Planeación**

Sin lugar a duda la planeación es la base que sostiene el funcionamiento administrativo, y de ésta depende en gran medida el éxito o el fracaso de una organización; en la planeación se definen los objetivos y metas, y se establece una estrategia global para lograrlas. Planear es trazar o formar el plan de una obra, es un proceso que busca y propicia la organización. En ella se debe involucrar a la población afectada por la misma, para que se genere un compromiso social en su cumplimiento; es muy importante que se opte por realizar una planeación participativa.

La participación permite establecer una identificación entre las necesidades y soluciones a los problemas que se enfrentan, y el mejor aprovechamiento de los recursos.



### **2.5.2. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, puede ser definida como una serie de patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren al interior de una organización y representan su parte emocional e intangible. La cultura organizacional genera entre los miembros de la organización un sentimiento de identidad y permanencia, que permite el trabajo en conjunto al darles a conocer, cuales son los códigos de conducta válidos y cuales no.

### **2.5.3. Gestión del Talento**

Existen fuerzas que han cambiado las reglas de juego en las organizaciones, y que han revolucionado desde el concepto de mercado o competencia, al concepto de empresa y trabajador. El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo. Las empresas líderes del mercado, de la noche a la mañana pueden perder gran parte de su cuota, o incluso desaparecer. Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios, no son suficientes para sobrevivir en el entorno actual porque no diferencian a las empresas. Sin embargo, el talento que posea una empresa y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también cambiar las reglas de juego.

La clave del éxito de los profesionales y las organizaciones con talento, es que no se caracterizan por un inmenso acervo de conocimientos, sino por ser capaces de aprender e incorporar la tecnología, para innovar. En definitiva, las organizaciones para sobrevivir en esta Era del Talento, tendrán que adaptarse a sus transformaciones o mejor aún, provocarlas. Aprovechar las incertidumbres y modificar las reglas de juego de la economía, diferenciará a las organizaciones innovadoras y a los profesionales con talento.

Se define al profesional con talento como un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

Existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo, etc. Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no puede hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto.

Los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento, ya que éstos (los conocimientos), quedan rápidamente obsoletos debido a las tecnologías de información y comunicaciones, al incremento de la formación media de la población y a la mayor demanda o necesidad por aprender los conocimientos en circulación. El resultado de todo ello, hace que la diferencia de los

profesionales con talento no esté en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y de desaprender lo conocido.

El talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción. Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes. El compromiso, si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. Y la acción, en nuestra actual economía, la acción significa velocidad, otro de los principios es la innovación constante. El profesional con talento no puede demorar la toma de decisiones. En la actualidad, la espera es la mejor arma de la competencia.

Una de las leyes naturales del talento es que obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita esta interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitarla, la limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento (los mejores además) no encuentran alicientes a su trabajo, disminuyan su compromiso y se terminen marchando a otra compañía o montando su propio negocio.

Una estructura eficiente es aquella donde están repartidos el trabajo y las responsabilidades de forma tal que los profesionales puedan comprometerse con la compañía y desarrollar su talento. Si el objetivo es innovar en éste entorno tan cambiante, la

organización ha de ser lo más flexible posible, orientada al mercado para detectar nuevas necesidades y adelantarse.

Para conseguir que las políticas retributivas refuercen el compromiso de los profesionales y eviten que se marchen a otra compañía, han de reunir dos características: ser una retribución equitativa en cuanto a la aportación de cada uno y resultar competitiva con respecto al mercado. La falta de equidad interna es posiblemente uno de los factores más desmotivadores, ¿Cómo puede comprometerse un profesional si sabe que percibe menos dinero que su compañero, por realizar la misma aportación de valor?. Por otra parte, está la competitividad externa, es decir, la adecuación de los niveles retributivos al mercado. La falta de equidad externa puede provocar desmotivación y la pérdida de los mejores talentos a otras compañías, lo que aumenta la sensación entre los que se quedan, de estar ahí porque no tienen un sitio mejor.

#### **2.5.4. El Liderazgo**

Liderazgo se define corrientemente como la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. El liderazgo puede ser formal o informal. En el primer caso, emana de una autoridad que es nombrada o seleccionada. En el segundo caso, es un líder que surge en un grupo de manera informal. Sigue vigente el hecho que siempre el éxito de una organización está ligado a un líder. La

calidad de liderazgo en una organización determina la eficiencia y éxito de la misma.

La importancia del tema es notoria y no hay duda que se debe a la necesidad de que exista un líder en toda organización, que tenga la capacidad y el coraje para tomar decisiones rápidas y decisivas en el momento oportuno.

## **2.6. Área de Mercadeo**

El análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y como comunicar el mensaje y la logística de la distribución del producto, son parte del arte conocido como comercialización, mercadeo o marketing.

El concepto de mercadeo ha tenido una gran evolución a lo largo del tiempo, y actualmente, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente y se comienzan a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas de información capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido.

El Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento en que se concibe la idea, hasta el momento en que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

La importancia del mercadeo radica en que toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere mercadear sus productos o servicios; no hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo. Naturalmente, no es lo mismo Procter & Gamble, General Motors, Pepsi Cola, o cualquier gigante del mercado, que una pequeña empresa que produce y vende artículos para consumo local, en una pequeña y alejada localidad.

Elementos del Mercadeo, a simple vista los elementos que intervienen en el mercadeo son: la empresa que vende, el producto vendido, el comprador, y un espacio - tiempo en el que se realiza el intercambio. Estos elementos, dependiendo de la cadena de compra, pueden ser una o varias entidades, y constituyen un complejo sistema de comunicación. El análisis de estos elementos, dio como consecuencia para efectos didácticos, la teoría de las cuatro partes que forman el proceso de mercadeo: el Producto, estudia todos los aspectos que se relacionan con el mismo: forma, color, tamaño, presentación, empaque, el ciclo de vida, etc. Precio, se relaciona con la forma de calcular el precio ideal de un producto, atendiendo factores tales como costos, utilidades esperadas, competencia, etc. Plaza o Mercado, lugar donde se

debe vender el producto, incluyendo desde las preferencias que muestra el cliente por los productos, dependiendo de su edad, sexo y educación, hasta el traslado y entrega del producto. Y Comunicación con el mercado y todo lo relacionado con la forma de promover el producto o servicio; se entiende, de acuerdo a la definición tradicional, que esta comunicación se hace por medio de anuncios, venta personal, promociones de venta y publicidad.

### **2.6.1. Investigación de Mercados**

La investigación es importante cuando se inicia un negocio y debe ser parte integral y permanente de las actividades de cualquier empresa. Los componentes que intervienen en el mercadeo están cambiando constantemente: clientes, productos, competidores y precios están en variación constante, no permanecen estáticos. La investigación se facilita cuando se establece un sistema y se utilizan racionalmente los recursos disponibles y al alcance de toda la empresa.

Existen dos tipos de información: la Información secundaria, existe incontable cantidad de fuentes de información disponible publicada por organismos públicos y privados, la cual se puede encontrar en bibliotecas y en la Red Internet. Esta información, llamada secundaria, permite hacer análisis tanto del volumen del mercado total y de sus segmentos, como poder determinar tendencias eventuales de esos mercados. Las Cámaras de Industria y

Comercio desarrollan y publican permanentemente información sobre éstos temas. Las estadísticas publicadas por los Bancos Centrales y los Ministerios de Industria son valiosas para determinar tendencias de la economía y en los sectores productivos. Y la Información Primaria, la investigación de campo o primaria, consiste en preguntar al entrevistado sobre un tema determinado. Las preguntas se hacen a una muestra pequeña de lo que podría constituir el mercado total; y éstas se pueden hacer personalmente, por teléfono, o por correo.

Los objetivos que cumple la investigación de mercados son: social, el cual identifica las necesidades de los clientes y sirve como un vínculo de comunicación con la organización, económico, que determina la factibilidad de éxito de los negocios, y el administrativo, que sirve de herramienta para el proceso de toma de decisiones en el proceso administrativo: planeación, diseño, ejecución, evaluación, control y retroalimentación.

El propósito esencial de la investigación de mercados es proveer al ejecutivo, con información que le ayude en el proceso de toma de decisiones en cualquiera de las etapas del proceso administrativo de mercadeo, en aquellas situaciones que por lo esporádico de las mismas, su novedad o complejidad, hacen que la experiencia previa o el juicio del gerente sean insuficientes para poder llegar a la decisión correcta y predecir sus resultados.



La investigación de mercados, ayuda a mejorar la calidad de la toma de decisiones, ya que explora la conveniencia de varias alternativas de comercialización y contribuye en el rastreo de los problemas, porque conlleva al encuentro de las causas por las cuales un plan falla.

Lo que es más importante, una investigación de mercados sólida, ayuda a comprender mejor los mercados y alerta ante las nuevas tendencias. Por último, ayuda a medir la percepción de valor de los bienes y servicios, así como el nivel de satisfacción de los consumidores; es utilizada para entender la dinámica del mercado.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Metodología General**

Antes de iniciar el proyecto de asesorías, hubo una etapa preliminar donde se dio el contacto con Microempresas de Antioquia y se hizo un compromiso inicial con ellos y con el programa, presentándole una propuesta preliminar de lo que se pretendía realizar. La institución, a través de los analistas de crédito, asignó las microempresas teniendo en cuenta el interés de los microempresarios, su disponibilidad y sus deseos de participar en el proyecto, con el fin de facilitar a las partes el desarrollo del trabajo y el logro de los objetivos.

Para la realización de este estudio, se propuso una mecánica operativa en varias etapas:

Inicialmente se hizo uso del método tradicional de investigación, donde se partió de la información secundaria proporcionada por la microempresa, que consistió en el conocimiento de la empresa, de su personal y de sus principales actividades y procesos. Esta información se fue obteniendo a través de las visitas periódicas a las microempresas, con entrevistas con el microempresario y con sus empleados.

Una vez recolectada la información, se realizó un diagnóstico general de la microempresa que sirviera como base para la identificación de los puntos más importantes y prioritarios del negocio.

Una tercera etapa consistió en la socialización con el microempresario de los problemas y situaciones encontradas en el diagnóstico, para que éste tenga una participación activa en todo el proceso y enriquezca el análisis con sus puntos de vista; se realizó un diagnóstico participativo. En esta etapa se pudieron aclarar algunas de las situaciones identificadas en el diagnóstico preliminar y también aparecieron nuevas situaciones. Toda la problemática hallada, se priorizó con el microempresario para definir los planes de acción.

Una vez definidos los planes de acción, se empezó a trabajar en aquellos factores claves de éxito que tenían una debilidad marcada, pero sin descuidar los demás aspectos que deben tener un desarrollo integral y deben ir evolucionando conforme con el crecimiento y capacidad de la empresa.

A medida que se realizaban las diferentes visitas, y se avanzaba con los planes de acción, se hacían sugerencias que eran discutidas con el microempresario para determinar su viabilidad y su pertinencia. Algunas eran aceptadas, y otras simplemente rechazadas por criterio del microempresario.

Adicionalmente, el microempresario hacía permanentes consultas o pedía ayuda en temas específicos que surgían del día a día de la actividad de su negocio.

### **3.2. Delimitación Espacio Temporal**

El presente estudio se realizó en el primer semestre del año 2002, periodo durante el cual la relación con los microempresarios fue permanente, mediante visitas periódicas y contactos telefónicos. El estudio se realizó en las dos microempresas asignadas por Microempresas de Antioquia, Pié de Imprenta y Jadalim de Colombia. Las dos microempresas se ubican en el municipio de Medellín. Pié de Imprenta tiene su domicilio en la Carrera 56<sup>C</sup> # 54 - 104; y Jadalim de Colombia en la Carrera 80<sup>A</sup> # 41 - 35.

### **3.3. Descripción del Proceso de Investigación**

El proyecto se realizó a través de la observación y de entrevistas personales que propiciaron el entendimiento profundo del negocio por parte del asesor, y que posibilitaron el conocimiento de las áreas o procesos más importantes de la microempresa.

El proyecto de asesoría tiene sus bases en el diagnóstico general derivado del proceso de entrevistas, ya que de él se derivarán las actividades y planes de acción que se consideran convenientes.

Estos son el punto de partida del análisis y ayudan al desarrollo de la asesoría, al mismo tiempo que se dan conceptos y herramientas que ayudaran al microempresario a seguir desarrollando su empresa después de finalizada la asesoría.

Utilizando muchos de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera, se realizó una comparación sistemática con las prácticas y procesos que se realizaban en la microempresa, y utilizando la razón y la lógica, se trataban de adaptar dichos esquemas a estructuras aunque simples, mucho más eficientes. Todo con la intención de transmitir conocimientos básicos y herramientas técnicas, que complementadas con la vasta experiencia de los microempresarios, podrán ser de gran ayuda para que éstos puedan seguir ajustando y modificando sus procesos a las necesidades del entorno, y de la empresa como tal.

### **3.4. Métodos y Técnicas de Acopio**

La información bibliográfica se recopiló fundamentalmente por vía oral, con los microempresarios y sus empleados sirviendo de fuente. Se hizo de este modo, porque en las microempresas generalmente no se mantienen registros históricos y estructurados de la información fundamental de las áreas y los procesos.

Por lo anterior, la entrevista personal y la observación de la microempresa y de su entorno, fueron la base fundamental para acopiar la información más relevante para la asesoría.

Las entrevistas que se realizaron fueron informales y no estaban previamente estructuradas, eran más unas conversaciones amenas en las que generalmente se discutían puntos ya definidos, o también en algunas veces se conversaba de algún problema o situación del momento.

La técnica de recolección de información no se vio en ningún momento afectada, ya que los microempresarios tuvieron siempre mucha disposición hacia el proyecto y amablemente recibían las visitas del asesor.

### **3.5. Métodos de Análisis de la Información**

Teniendo como base todos los conocimientos adquiridos en la universidad, apoyados del marco teórico y de la lógica y la razón, se analizó la información recolectada y se trató de entender la estructura y los procesos de la microempresa, haciendo énfasis en los que se identificaron como los más importantes y que estaban dentro del campo de maniobra de un Ingeniero Administrador.

Luego de hacer un detallado análisis de la información y de los problemas hallados, se plantearon posibles soluciones que fueron sustentadas y discutidas con los microempresarios.

Cuando lo que se estaban analizando eran aspectos o variables que tuvieran incidencias numéricas sobre los resultados de la microempresa, se realizaron análisis cuantitativos que sirvieran de soporte a la hora de presentar y sustentar soluciones.

También se realizaron análisis cualitativos, cuando el aspecto a analizar no tenía bases numéricas y era difícil lograr una medición adecuada de las variables involucradas, y por el contrario se basaba en actitudes o comportamientos del microempresario hacia sus empleados, o hacia su entorno.

## **4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Asesoría a Jadalim de Colombia**

#### **4.1.1. Reseña Histórica**

Esta microempresa, de propiedad del Señor Alfonso Moreno, es ampliamente reconocida en el mercado por su producto contra los piojos, ESCABIO.

Con su producto, ya tienen una vasta experiencia en el mercado de casi 30 años. Su posicionamiento en el medio y su recordación de marca se podría considerar como muy bueno, y más si se tienen en cuenta los pocos recursos invertidos en publicidad y comunicaciones para lograr este fin.



La microempresa siempre ha sido de su actual propietario, quien es su fundador y el creador de su producto estrella.

Aunque la microempresa se encuentra relativamente en una buena posición económica, anteriormente tenía una planta de empleados



mucho más amplia; contaba con un grupo de vendedores cuya tarea era recorrer la ciudad y hacer correrías por todo el país; además de vender, eran los encargados de recaudar las cuentas por cobrar fruto de las ventas. Sin embargo, los costos generados por esta actividad eran muy altos; estaban compuestos por: el salario básico, las comisiones, los viáticos y los costos de transporte, y los resultados que arrojaba eran muy pobres comparativamente a la inversión realizada. Por esta razón, se tomó la decisión de suprimir estos cargos y afortunadamente, debido al buen posicionamiento del producto, las ventas y la actividad de recaudo no se vieron afectadas.

La empresa a través de su historia, ha tenido que enfrentar varios escollos, algunos de ellos generados por antiguos trabajadores suyos que se fueron para otra parte para hacerle la competencia, algunas veces leal y otras desleal, como cuando el mercado fue invadido por producto falsificado, que aparte de afectar las finanzas de la microempresa, estaba afectando la imagen y credibilidad del producto, ya que su efecto contra los piojos era nulo; aunque estos hechos han menoscabado la economía de la microempresa, nunca la han podido acabar.

El producto también ha tenido sustanciales cambios, que han sido fruto de la habilidad de su dueño para mejorarlo cada vez y para cumplir con los requerimientos legales. También tuvo un cambio drástico de imagen, cuando cambió de su presentación original en frasco de vidrio, a su actual presentación en frasco plástico; este

cambio fue muy bueno para la imagen del producto y ayudó a combatir la piratería, ya que es más difícil de falsificar.



El cambio anterior se vio reforzado con la introducción al mercado de un nuevo producto, el champú Escabio, que entró a fortalecer la ya posicionada loción (para el cabello) Escabio.

Dentro de las actividades de Laboratorios Jadalim se encontró lo siguiente:

Algunas de las materias primas que necesita son: los químicos con los que se elabora el producto, el frasco plástico en el que se envasa, la peinilla que se obsequia con el producto y el plástico con el que se realiza el termo formado que sella el producto y sirve también como medida de seguridad contra la piratería. Con los proveedores en general, se manejan buenas relaciones y éstas a su vez son estables, aunque se han tenido algunas excepciones. Es importante resaltar que la microempresa cuenta con pocos proveedores y cierta vez se vio obligada a parar su producción por incumplimiento de uno de ellos.

La producción del producto se tiene contratada con un laboratorio independiente; a éste se le debe entregar toda la materia prima con una antelación ya pactada. La producción del producto se ha

cambiado varias veces de laboratorio, aunque la relación contractual con los distintos laboratorios ha sido larga. En este punto, es importante destacar que el actual laboratorio que se encarga de la producción, hace también el producto de la competencia.

La distribución la hace directamente don Alfonso, y el producto se encuentra posicionado en las principales ciudades de Colombia, ya que dentro de los clientes más importantes se encuentran las grandes farmacias del país y los principales almacenes de cadena.

La relación con los clientes es telefónica y para los que se encuentran ubicados en la ciudad, se cuenta con una mercaderista que hace visitas frecuentes a los principales puntos de venta.

#### **4.1.2. Proceso de la Asesoría**

Afortunadamente, en don Alfonso Moreno se encontró a una persona que a pesar de su edad y de su vasta experiencia como empresario (más de 30 años) tenía una total disposición de trabajar con el Estudiante y su entusiasmo por la actividad conjunta que iba a emprender era evidente. Don Alfonso no sólo estaba contento por él, sino que le gustó mucho el tener la oportunidad de compartir toda su experiencia con una persona que apenas se iba a graduar y comenzaría a enfrentar la realidad del mundo.

Debido a lo anterior, el proceso de acercamiento y generación de confianza fue muy ágil, y rápidamente don Alfonso puso a disposición toda la información que él creyó importante para la asesoría.

Igualmente se tuvo la oportunidad de trabajar con doña Rosmira, que es la secretaria y mano derecha de don Alfonso, y es quién tiene gran parte de la información y los conocimientos de las actividades de la microempresa; con quien también la relación fluyó inmediatamente, ya que entendió que si la microempresa mejoraba, era ella misma la que iba a salir ganando.

#### **4.1.3. Diagnóstico y Recomendaciones Generales**

Afortunadamente para la microempresa, su problema no es de ventas, ni de clientes. Se puede considerar que las ventas, aunque cíclicas, han tenido buenos comportamientos en los últimos años.

Debido a la crisis que la microempresa sufrió en años anteriores, por causa de los falsificadores del producto y que la obligaron a hacer una fuerte inversión en el cambio de imagen del mismo, actualmente carga con las consecuencias de esa crisis y aún no ha terminado de pagar todas las deudas que tuvo que contraer; por esta situación, es que la microempresa no puede emprender muchos cambios en sus procesos y actividades, porque su prioridad es el cumplimiento en el pago de la deuda; y muchos de los

problemas que tiene surgen del necesario cumplimiento de esta prioridad, ya que las microempresas tienen un acceso limitado y costoso al crédito, y cuando lo obtienen, tienen que hacer todo lo que esté a su alcance para conservar un buen historial de crédito.

Aunque la microempresa cuenta con un importante volumen de ventas, se observa claramente que tiene un problema de iliquidez (mantiene un constante sobregiro con su entidad bancaria), ocasionado por el endeudamiento y por la forma poco ordenada en que don Alfonso maneja la plata del negocio. Y se llegó a esta conclusión, luego de analizar los ingresos y egresos de la microempresa, ya que don Alfonso maneja la plata del negocio como plata de bolsillo, y cada vez que necesita, dispone de ella aunque esto algunas veces pueda ir en detrimento de las finanzas de la microempresa.

En este punto se trabajó, para que don Alfonso organizara un poco sus finanzas personales y las independizara de las finanzas propias, haciéndolo caer en cuenta que la microempresa necesita tener constantemente un capital de trabajo que le permita desarrollar su labor, y no caer de nuevo en problemas de iliquidez. Aunque él es consiente de eso, sabe que sólo cuando las finanzas de la microempresas se estabilicen (él piensa que en el transcurso de un año puede alcanzar de nuevo su punto de equilibrio) podrán organizarse y él podrá fijarse un sueldo que la microempresa pueda pagar y no afecte sus finanzas. También don Alfonso estuvo de acuerdo en la necesidad imperiosa de que la microempresa tenga

una capital de trabajo permanente, que le permita cumplir sus obligaciones y tener un óptimo funcionamiento, y esto se logrará a partir del momento que se supere la crisis y se termine de pagar el endeudamiento actual.

Adicional a lo anterior, y debido al poco poder de negociación que por el tamaño de la microempresa don Alfonso tiene con sus principales proveedores y clientes, se acentúa la necesidad de mantener un “colchón” suficiente que le garantice el capital de trabajo; ya que generalmente las compras se tienen que hacer en efectivo y las ventas siempre se hacen a crédito, a plazos que varían desde 30 a más de 90 días; es decir, el negocio mismo tiene que financiar su operación durante este periodo en el que rotan las cuentas por cobrar.

Considerando que ya una vez la microempresa tuvo que detener su producción por algún tiempo por inconvenientes con uno de los proveedores, se trató de hacer mucho énfasis en la importancia de mantener una excelente relación con ellos, principalmente en lo que tiene que ver con el cumplimiento de las cuentas por pagar. Este punto es muy importante sobre todo en el caso del laboratorio que produce el producto, ya que también produce el de la competencia.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta es que la microempresa depende mucho de don Alfonso y todas las decisiones están totalmente centralizadas en él; debería gradualmente, ir delegando

responsabilidades menores que no comprometan a la microempresa.

Uno de los casos es el de los descuentos a las facturas, no hay una política definida al respecto y siempre que se hace un descuento, se hace por autorización expresa de don Alfonso. Debería existir una tabla de descuentos establecida por tipo de cliente, o por tamaño y frecuencia de la compra, y que las consultas a don Alfonso fueran la excepción y no la regla. Esto, por facilidad operativa, por rapidez en la toma de decisiones y para tener equidad entre los distintos clientes.

Las cuentas en la microempresa se manejan en un libro en el que se registran las ventas, sin embargo, y debido a los descuentos y a las retenciones (retención en la fuente) que hacen algunos clientes, no se tenía un dato claro de cuanto eran las ventas netas mes tras mes. Para solucionar esto, se sugirió incluir dentro de la información del libro, una columna que permitiera saber exactamente el valor de las ventas, e igualmente brindara información acerca del volumen de los descuentos que se estaban haciendo.

La contabilidad de la microempresa se hace simplemente para cumplir un requisito legal y cuando los libros llegan desde la oficina del contador (externo), simplemente se guardan en cajas y se archivan, esperando solamente que si algún día la ley los exige, estos puedan demostrar que siempre los han llevado. Es bien

sabido que la contabilidad es una base muy importante dentro de una empresa para tomar decisiones e identificar problemas, y para ello se sugirió que se hicieran análisis simples de por ejemplo los principales rubros generadores de egresos y su evolución periodo a periodo, para poder determinar cuales son los más importantes y tomar decisiones acerca de cuales de ellos se deben reducir, e identificar crecimientos desbordados en algunos de ellos. También, del comportamiento histórico de las ventas hacia los principales clientes, para poder determinar a tiempo cuando un cliente está teniendo una tendencia negativa en su volumen de compras y poder tomar una decisión que evite la pérdida definitiva del mismo.

A pesar de que la microempresa tiene ciertos problemas organizativos, su futuro parece estable, y más aún si se toman algunas de las medidas sugeridas durante esta asesoría.

## **4.2. Asesoría a Pié de Imprenta**

### **4.2.1. Reseña Histórica**

Esta microempresa es propiedad del Señor Eduardo Velásquez Uribe y de doña Silvia (su esposa), quienes tienen una amplia experiencia en el ramo.



Aunque a través de su ciclo de vida la microempresa a tenido sus épocas de bonanza, actualmente está atravesando por una situación muy difícil, ya que algunos de sus más importantes clientes durante muchos años, se han retirado de ella, y no porque el producto haya disminuido su calidad, sino porque en el gremio hay una dura competencia y los cambios de los jefes de compras en las empresas son determinantes para que éstos cambien por sus amigos a los proveedores habituales.



Su planta de empleados está compuesta por don Eduardo y doña Silvia, que se encargan de todas las labores administrativas y de ventas, de un operario permanente y de otro que trabaja cuando sea necesario.

Debido a la competencia y al relativamente poco reconocimiento de marca que puede lograr una microempresa como esta, su base de clientes está compuesta por amigos, conocidos y clientes antiguos que a la vez sirven de multiplicadores, y han ido recomendando a sus amigos la calidad de los productos litográficos de Pié de Imprenta.

Dentro de las actividades de la litografía se encontró lo siguiente:

Básicamente las materias primas que necesita son el papel y las tintas, y en microempresa cuenta con las máquinas necesarias para

realizar a cabalidad su labor. Con los proveedores en general se manejan buenas relaciones y éstas a su vez son estables.

El proceso de venta es rápido, el cliente generalmente pide una cotización y si ésta es aceptada, el producto terminado se puede entregar (según su volumen) en solo un par de días.

En la microempresa se producen todo tipo de productos litográficos, editoriales y de publicidad, que son reconocidos por su calidad. Calidad que es reflejo de la forma en que don Eduardo ve su profesión, él dice "que la litografía no es un negocio, sino un arte".

La actividad litográfica tiene una gran competencia en la ciudad, en ella proliferan un sinnúmero de pequeñas y medianas empresas que se pelean un mercado saturado. Adicionalmente, y debido a esto, muchas de estas litografías se han encerrado en una guerra de precios, que a lo único que ha llevado es a dañar el mercado y a la propia quiebra de quienes se han embarcado en ella (como ellos mismos anotan).

#### **4.2.2. Proceso de la Asesoría**

En don Eduardo y doña Silvia, se encontraron unas personas muy amables, que en todo momento fueron entusiastas con el proyecto de asesoría y estuvieron dispuestos a brindar toda la información necesaria para el éxito del mismo.

Por lo anterior, el proceso de acercamiento y generación de confianza fue igualmente ágil, y su buena actitud hacia la nueva experiencia que ambas partes tendrían fue una constante.

En esta microempresa no se tuvo la oportunidad de trabajar con los demás empleados porque nunca se generó la confianza suficiente, además siempre que estaban en la microempresa mantenían altas cargas de trabajo.

#### **4.2.3. Diagnóstico y Recomendaciones Generales**

Aunque don Eduardo y doña Silvia hacen un manejo muy organizado de todas sus cuentas, sus problemas no son solamente financieros, y en cambio se enfocan principalmente hacia el mercadeo y las ventas.

Como en el caso anterior, y como debe ser en la gran mayoría de las microempresas, la financiación que se logra por parte de los proveedores es prácticamente nula y casi todas las compras de deben realizar de contado. Contrario a las ventas que generalmente, por no decir siempre, se realizan a crédito; lo que implica la necesidad de financiar el capital de trabajo por cuenta propia.

Adicionalmente, debido a la guerra de precios en la que se ha visto involucrado el sector, la actividad principal de don Eduardo se debe

encaminar a la diferenciación de su producto (ratificar su calidad) y al posicionamiento de la litografía en un nicho específico de mercado. Para ello se ha insinuado, aprovechando la misma actividad de la microempresa, que se elaboren piezas litográficas que promocionen la litografía y a su vez sirvan para mostrar la calidad del producto, ya que si los clientes no conocen la litografía, nunca se van a acercar a ella. Además, y como ellos mismos lo reconocen, con los clientes satisfechos se puede llegar a lograr un cierto grado de fidelidad y éstos a su vez se convertirán en los mejores vendedores de la litografía, ya que se encargarán de recomendar a sus amistades la calidad de la misma y con ello se podrá lograr una base significativa de clientes.

Sin embargo, la posibilidad de elaborar piezas litográficas (volantes) promocionales de la litografía, fue una idea desechada por don Eduardo, porque según él, no sería bien visto que un negocio litográfico hiciera este tipo de publicidad, ya que daría la impresión de estar suplicando clientes, y reflejaría una mala situación económica.

En cuanto al nicho del mercado, la litografía, debido a su estructura, no debe rechazar ningún tipo de cliente o pedido por su tamaño, ya que como se dijo anteriormente, un cliente satisfecho se convierte en un multiplicador y no es tan perseguido, ni apetecido por la competencia, como los grandes clientes, que suelen ser mucho más infieles y perseguidores de precios, o en

cambio seleccionan sus proveedores según las amistades de sus jefes de compras.

Para trabajar en nichos de mercado específicos, se elaboró una carta de presentación que se enviará a los jefes de ventas de algunas empresas y que en una de sus partes dice así:

“Es nuestra MISIÓN, ofrecer excelentes productos dentro del hermoso ramo de las ARTES GRÁFICAS y para ello contamos con los más avanzados equipos para la impresión, y con el mejor y más capacitado grupo humano. Por el cumplimiento de nuestra misión, es que contamos con gran aceptación dentro de la Industria, el Comercio Organizado y el sector Gubernamental.”

“Somos expertos en *comunicación masiva*, producimos libros, revistas, periódicos, folletos, afiches,..., además todo lo relacionado con *papelería de oficina*, facturas, recibos, hojas membreteadas, sobres, tarjetas comerciales, comprobantes,..., también formas continuas y separables, etiquetas autoadhesivas y comunes, así como cajas plegadizas para todo tipo de embalajes. Es decir, *Todo lo que su Empresa necesita*, y elaborado con materias primas de la mejor calidad.”

Es innegable que muchos de los clientes que se acercan a una litografía son buscadores de precio, y aún más si es la primera vez que van a adquirir un producto de este tipo. Por eso no se debe desestimar, por su apariencia (como pasa actualmente), o por

simple percepción del vendedor, ningún tipo de cliente, ya que éste podría ser un simple trabajador que está cotizando para su empresa, y como se dijo anteriormente, todo cliente satisfecho es un multiplicador de la imagen de la litografía. Además, la presentación de la cotización debe reflejar la seriedad y la calidad de los productos de la litografía, y no hacerse en simples y pequeños pedazos de papel.

Otra tarea importante que tiene por hacer don Eduardo, es conocer el mercado y la competencia que tiene, ya que como el mismo lo dijo, no sabe a ciencia cierta a que precios vende la competencia, y por consiguiente desconoce si sus precios son realmente competitivos. Y tener esta información es fundamental a la hora de tomar decisiones, y conocer si se está en capacidad de competir en el mercado.

También se encontró que en el gremio es normal que muchos empleados trabajen sólo cuando hay trabajo y pueden ir de una litografía a la otra, y por esta condición no tienen ningún tipo de vinculación contractual, ni de seguridad social, y por eso representan un riesgo muy grande para litografías como Pié de Imprenta, y más si se considera que son empleados que manipulan máquinas como las guillotinas en las que podrían ocurrir accidentes que produzcan lesiones permanentes, como la mutilación de un miembro.

## **CONCLUSIONES**

Una vez realizado el trabajo social en Microempresas de Antioquia, quedó claro que la planificación es un sistema de ordenamiento de las actividades a desarrollar, en un programa o proyecto, que conduce a la optimización de recursos físicos, humanos y financieros, para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Una asesoría participativa, una evaluación de una persona externa a las organizaciones que no tiene ningún sesgo y puede ver las cosas de una manera diferente, es de gran ayuda a la hora de identificar causas, problemas, necesidades, prioridades y proponer, finalmente, las soluciones óptimas en la toma de decisiones.

La predisposición que tengan los microempresarios ante el proyecto de asesoría, es muy importante para el buen trámite del mismo y para el logro de los objetivos trazados. Ambas partes, el microempresario y el estudiante, tienen que ser conscientes de la importancia del proyecto y tratar de sacarle el máximo provecho a la experiencia.

Pié de Imprenta, es una microempresa que a pesar de los múltiples problemas que enfrenta, tiene todo el potencial y la disposición de sus administradores para realizar bien las cosas y emprender estrategias que le ayuden a superar sus dificultades, mejorar su

base de clientes y posicionar la litografía en nichos específicos de mercado, optimizando la utilización de sus recursos.

Afortunadamente para la microempresa Jadalim de Colombia, su problema no tiene nada que ver con sus ventas, ni con sus ingresos, y solamente necesita organizar un poco la forma en que es administrada, especialmente en lo que tiene que ver con el manejo de las cuentas y el efectivo. Su administrador es consciente del problema que tiene y sabe que una vez supere el problema de endeudamiento que arrastra desde años anteriores, podrá implantar políticas que lleven a la microempresa a una mejor posición económica, aprovechando todas sus potencialidades.

Antes de iniciar el proceso de la asesoría, el estudiante puede sentir cierto tipo de temor o incertidumbre acerca de lo que hará, o en qué y hasta qué punto le puede ayudar al microempresario, sin embargo, una vez haya entablado la relación y tenga un conocimiento suficiente de la microempresa, se puede dar cuenta de todas las cosas que se pueden mejorar y podrá aplicar muchos de los conocimientos que ha adquirido durante su carrera universitaria. Y no es que tenga que recordar todo lo que le enseñaron, ya que muchas veces con disciplina y ganas de hacer bien las cosas, unidas a la lógica y al sentido común, podrá lograr las metas que se proponga con el microempresario.

Sin embargo, el estudiante, al enfrentarse al mundo real desde la perspectiva de una microempresa, luego de haber hecho su práctica



muy seguramente en una gran empresa, se dará cuenta de lo distintas que son las cosas, de que la regla y no la excepción, es la escasez de recursos, que prácticamente todo se hace con un gran esfuerzo y sin las herramientas básicas para al menos disminuir el grado de incertidumbre a la hora de tomar una decisión. Algunas de las teorías aprendidas simplemente no aplican en un mundo de microempresas, porque ellas fueron hechas para mundos ideales y grandes empresas que disponen de todos los recursos. Por eso debemos aplaudir y seguir el ejemplo de estos microempresarios que se arriesgaron a hacer empresa en un entorno que les es hostil y en el que no disponen de los recursos que si tienen otros que no han sido capaces de hacer lo que ellos hacen.

## **RECOMENDACIONES**

En el país deben ser miles las microempresas que existen, y sin embargo, a pesar de que son un motor de la economía y en conjunto son grandes generadores de empleo, es poco el apoyo del que disponen, tanto de organizaciones públicas como privadas; además, cuando el gobierno ha brindado herramientas, éstas son poco difundidas, como es el caso de los créditos que el sector financiero otorga a las pequeñas empresas con el aval del IFI, y que por esa característica tienen unas condiciones muy accesibles.

La universidad debiera aumentar su compromiso social y promover cada vez más que los futuros profesionales de este país brinden sus servicios por un corto periodo de tiempo (uno o dos semestres), como lo tiene que hacer un médico, a algún tipo de institución sin ánimo de lucro, o como en este caso a unas microempresas, para que se subsanen un poco las grandes diferencias sociales y de acceso a la educación, sobre todo universitaria, que tiene este país. Si casi sin ningún tipo de apoyo existen y han sobrevivido tantas microempresas en Colombia, nos podríamos preguntar que pasaría si las apoyáramos tan solo un poco?.

Igualmente, la universidad le debiera dar un mayor acompañamiento al trabajo social; aunque los estudiantes a punto de graduarse deben ser conscientes de la responsabilidad que están

asumiendo, una compañía y asesoría más cercana por parte de la universidad haría que los proyectos emprendidos por sus estudiantes tuvieran aún mejores resultados.

Microempresas de Antioquia no debe abandonar este tipo de proyectos, y por el contrario los debe fomentar y fortalecer, para que sean cada vez más los microempresarios que se beneficien de él. Inclusive podría ayudar en su estructuración, para que todos los microempresarios beneficiados reciban, aunque teniendo en cuenta sus características individuales, una asesoría estándar que les ayude a mejorar en todas sus áreas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ◆ GARCÍA, Oscar León. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Cali: Prensa moderna impresores S.A., 1999.
- ◆ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice Hall hispanoamerica S.A., 1998.
- ◆ KINNEAR y Taylor. Investigación de mercados un enfoque aplicado 5a edición. Editorial McGraw Hill, 1998.
- ◆ OROZCO, Arturo. Investigación de Mercados Concepto y Práctica. Editorial Norma, 1999.
- ◆ <http://www.mercadeo.com>
- ◆ <http://www.monografias.com>
- ◆ <http://www.gestiondeltalento.com>