

# EL ICESI Y LA MICROEMPRESA

## CONCLUSIONES PRELIMINARES DE UNA EXPERIENCIA

• **BERNARDO CORREA PRADO**

**Ingeniero Mecánico, Magister en Administración Industrial Universidad del Valle. Coordinador Programa de Consultoría Administrativa ICESI. Profesor en pregrado y postgrado. Docente autor.**

### I. INTRODUCCION

Dentro del plan de estudios de Administración de Empresas en su modalidad diurna, el ICESI tiene en el décimo y último semestre el curso denominado Consultorio Administrativo, en el cual los estudiantes actúan como asesores de microempresas, contando con el respaldo de un profesor director del curso.

Desde el primer semestre de 1984 hasta la fecha, tres promociones han seguido el curso con el cual se han asesorado microempresas, siguiendo el proceso de asesoría que aparece representado en el gráfico No.1. Aunque el número es pequeño, se han encontrado algunas características en las microempresas que, más con carácter anecdótico que estadístico, se presentan en este escrito por creer que pueden ser representativas de una situación general.

El desarrollo del tema se hará utilizando el sencillo esquema del "salvavidas", que aparece en el gráfico No. 2, donde el proceso administrativo está representado por cuatro funciones: planeación, organización, ejecución y control; y dentro de él aparecen cuatro áreas fundamentales en las cuales se lleva a cabo este proceso: personal, finanzas, mercadeo y producción; de esta manera cada área se considera desde el punto de vista de cada una de las funciones, y así se llega a tener una visión global de las características administrativas de las microempresas asesoradas por el ICESI, que muy posiblemente sean extrapolables a las microempresas en general.

### PROCESO DE ASESORIA - Gráfico No. 1

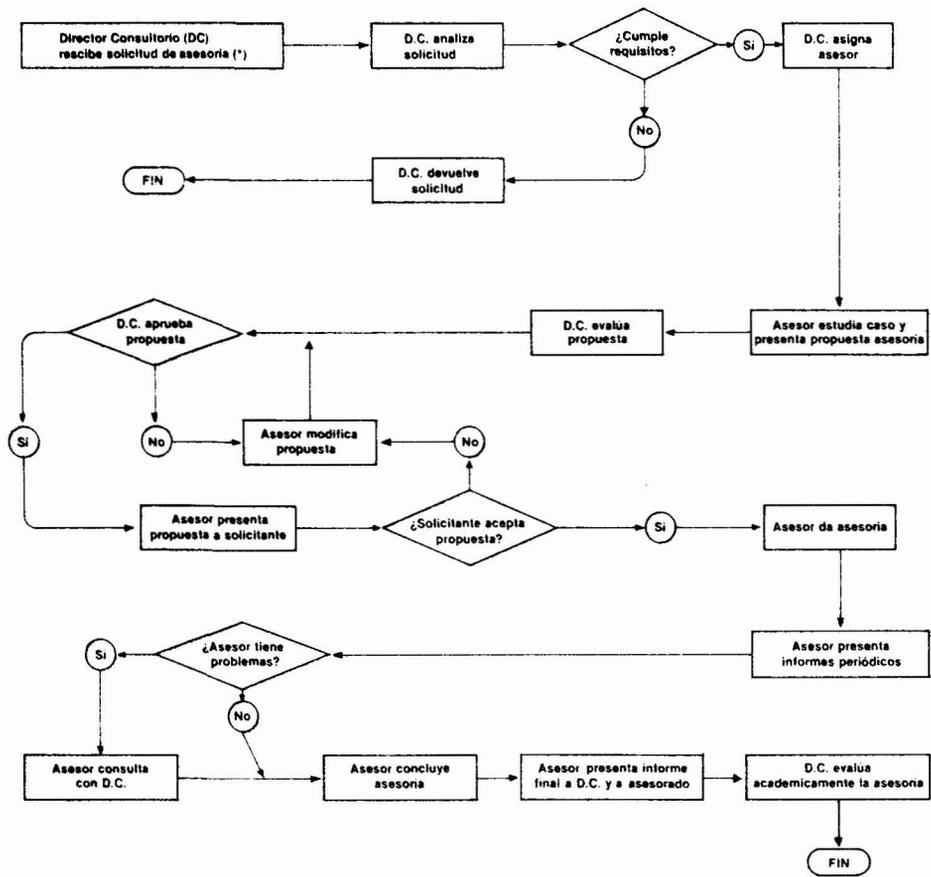
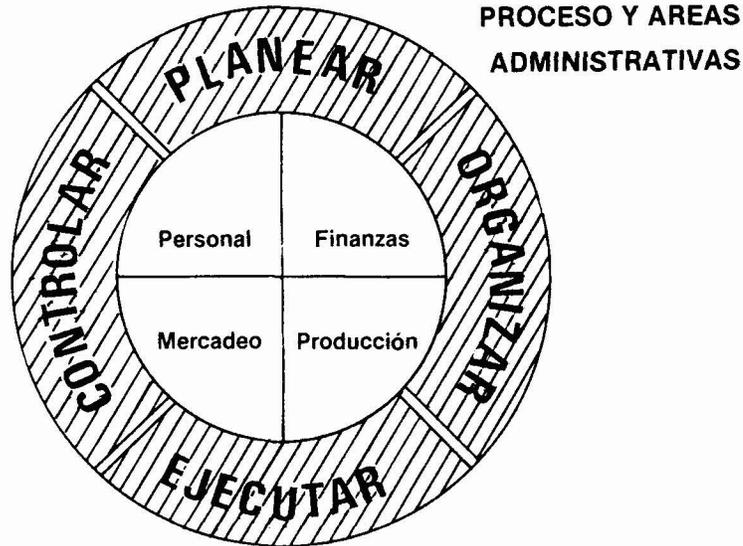


Gráfico No. 2



## 2. MICROEMPRESA TÍPICA

Se puede definir una microempresa típica, como de carácter familiar promovida por un miembro de familia (generalmente el padre o la madre), quien posee conocimientos y experiencias en la fabricación de un producto cuyos procesos tecnológicos son sencillos; la sede coincide con la vivienda familiar, está situada en barrio de clase baja, tiene un capital de \$500.000 a \$1'000.000 y sus ventas mensuales son del 10% ó 15% del capital.

Tiene 6 empleados, 4 de ellos familiares del empresario, quien es a su vez un empleado más, y se encarga de dirigir y participar en la producción, hacer las compras de materia prima, realizar las ventas, definir la remuneración del personal, y establecer el precio de venta del producto.

La postura mental del empresario sobre su empresa lo lleva a considerarla "lo único que puedo hacer porque no estudié" y espera que le proporcione los medios económicos para que sus hijos estudien, consigan un buen puesto y no "tengan que matarse trabajando como me ha tocado a mí".

La razón por la cual solicita asesoría es porque considera necesario tomar un préstamo

y la asesoría es una condición impuesta o sugerida por la entidad financiera.

Es en esta microempresa típica donde se encuentran los aspectos administrativos tema del presente trabajo.

## 3. AREA DE PERSONAL

Si se analiza la administración de personal de la microempresa a la luz del enfoque formal académico y de la legislación laboral colombiana, la situación es caótica. No hay claridad en la asignación de funciones, excepto en la parte productiva; el empresario decide y trabaja en todas las áreas y como la empresa está localizada en el mismo domicilio, no es fácil distinguir algunas actividades domésticas de las empresariales.

En muchos casos la remuneración está dada en especie, tanto para los familiares más cercanos del empresario, como —y este caso es bastante frecuente—, para el pariente lejano que a cambio de la vivienda y la alimentación trabaja en la microempresa.

Generalmente el empresario se asigna un salario, pero como él mismo maneja los ingresos y los gastos de la microempresa y los del hogar, es común que no cobre su salario porque si lo hace deja en déficit la empresa.

La dos o tres personas que no son familiares y trabajan en la microempresa, en algunos casos lo hacen a destajo, en otros reciben semanal o quincenalmente una cantidad de dinero similar o inferior al salario mínimo; no existen contratos de trabajo escritos ni se reconocen prestaciones sociales.

No hay planeación ni organización en el área de personal porque en vez de definir los cargos y buscar a las personas para ocuparlos, se tienen las personas y ellas atienden diferentes tareas de acuerdo con su interés y su disponibilidad de tiempo, con excepción de quienes son familiares que son contratados para desempeñar tareas específicas, generalmente en el área de producción.

La ejecución es desordenada por la falta de definición de funciones y el control no puede serlo sino muy poco, tanto como lo es la planeación.

La situación tan especial de esta área hace que la asesoría prácticamente se limite a tratar de regularizar la vinculación de los no parientes mediante el establecimiento de contratos escritos, pero tratar de regularizar esta área de acuerdo con la legislación tributaria puede acabar con la microempresa en corto tiempo; en este momento el estudiante asesor encuentra enormes diferencias entre lo que es y lo que debe ser, presencia dramas de injusticia social y entiende algunos conceptos aprendidos en asignaturas humanísticas.

#### **4. AREA FINANCIERA**

El empresario de una microempresa tiene un horizonte financiero muy limitado; su preocupación en este aspecto es el corto (cortísimo) plazo.

No es muy amigo de llevar registros contables y menos aún de elaborar estados financieros; en la mayoría de los casos no sabe cuánto está ganando; si se le pregunta tres veces, da tres respuestas diferentes; los precios de venta los determina incrementando el costo de la materia prima en 50 o 100% y creyendo que el porcentaje de incremento es su utilidad; en otros casos los establece de acuerdo con los de la competencia, pero no tiene un sistema de costos que le permita orientar sus decisiones. No entiende ni quiere entender la distinción

contable conceptual entre las cuentas del negocio y las de la familia.

Como generalmente obtiene ganancias, las invierte en equipos productivos, pues esto le da sensación de seguridad, o los invierte en muebles y equipos para su hogar, (televisión a color, betamax, equipo de sonido, etc.) como símbolo de prosperidad ante los suyos y dentro de su medio.

Su falta de previsión unida al hecho de que generalmente compra la materia prima al contado pero debe vender sus productos a crédito, lo lleva periódicamente a situaciones críticas de iliquidez en las cuales acude al mercado extrabancario donde debe pagar altísimas tasas de interés.

El efectivo lo mantiene en cuenta bancaria, en algunos casos ahorra en UPACS, pero generalmente no conoce las posibilidades del mercado financiero para hacer inversiones temporales, y las cuantías de estas posibles inversiones, por no ser grandes, hacen que los captadores no lleguen a la microempresa.

El manejo de los aspectos contables no le preocupa; contrata en ocasiones a alguien que se encargue de "llevarle los libros" (ese alguien frecuentemente es un asesor de alguna entidad financiera que alguna vez fué a asesorarlo y terminó como contratista).

La falta de información financiera no le permite saber si necesita o no un préstamo y cuando quiere tramitar uno, esa misma falta de datos se lo impide pues no tiene estados financieros ni sabe llenar los formularios de solicitud.

En lo referente al cumplimiento de las normas legales sobre comercio e impuestos, a menos que la microempresa atienda directamente al público en un establecimiento como restaurante, pastelería, taller de reparaciones, etc., donde los inspectores lo pueden encontrar, lo corriente es no estar inscrita ni en la Cámara de Comercio ni en la Secretaría de Hacienda para efecto de Control de Industria y Comercio, ni ante la Administración de Impuestos Nacionales. El empresario de una microempresa considera, (y tiene bastante razón), que inscribirse ante estas entidades es una forma de perder tiempo haciendo colas y llenando

papeles, para conseguir el derecho a darles parte de sus utilidades; por lo tanto, a menos que lo necesite para conseguir algo positivo, no lo hará, y aún en ese caso, lo pensará bastante antes de decidir.

En la asesoría se le trata de mostrar al empresario la importancia de llevar registros contables, inicialmente sin distinguir entre las transacciones de la microempresa y las de la familia, anotando simplemente ingresos y egresos y encontrando la diferencia semanalmente; algunos empresarios sólo llegan a este punto. Otros llegan hasta distinguir la contabilidad de la empresa y la del dueño y aún a preparar estados financieros.

Cuando se identifica claramente que la falta de dinero es un problema, el asesor le ayuda al empresario a llenar los formatos correspondientes y a tramitar un crédito; curiosamente casi todas las microempresas solicitan asesoría porque creen necesitar un crédito y en muchísimos casos durante la asesoría se encuentra, y el empresario lo acepta, que los problemas no radican en la falta de capital. (En este sentido son más sensatos que los directivos de muchas grandes entidades públicas o privadas que se descapitalizan por mala administración, y creen solucionar sus problemas con más dinero).

La asesoría se orienta además a determinar los costos de producción diseñando un sistema que pueda ser ajustado de acuerdo con los cambios externos; este sistema debe ser muy simple pero le debe permitir conocer, así sea con poca exactitud, el precio unitario de cada producto (o de uno representativo, y los de los demás se establecen con relación a éste), y a que aprenda a manejar el concepto de flujo de caja como herramienta de planeación y control.

En buena parte de los casos se han logrado éxitos en la asesoría financiera; las decisiones se hacen más racionales y en general el rendimiento financiero mejora apreciablemente en el término de un semestre.

## 5. AREA DE MERCADEO

Se pueden ver dos aspectos: compras de materia prima y venta de productos terminados.

En las compras de materia prima las microempresas tienen limitaciones porque los reducidos volúmenes de compra no les permite obtener descuentos, ni créditos, ni definir características en los materiales, ni exigir continuidad en la producción.

En la parte de ventas de productos terminados, el mercado donde se mueve la microempresa es geográficamente pequeño y el empresario no se preocupa por conocer su mercado potencial fuera del medio local; el límite está dado por la distancia a la cual el mismo puede ir a vender sus productos.

Esto hace difícil el mercadeo nacional, descarta el internacional y aún dificulta el regional.

El acceso a mercados estables como grandes almacenes, se le dificulta por la falta de formalización de la microempresa en el área financiera, y porque no tiene buena publicidad (muestras, afiches, folletos), y su permanencia como proveedor se le dificulta por la falta de uniformidad en la producción, aspecto que se comentará al tratar esa área. Además, cuando la producción es de artículos de moda, el empresario no tiene la información oportuna acerca de los gustos y preferencias de los consumidores y no actualiza sus productos a tiempo.

Las microempresas frecuentemente producen bajo pedido y tratan de tener unos pocos clientes grandes; así facilitan su mercadeo, pero restringen sus posibilidades de expansión a la demanda de esos clientes; en ocasiones solo tienen un cliente que puede apoderarse de la microempresa cuando quiera.

La asesoría en mercadeo se orienta a identificar los clientes y proveedores actuales y potenciales y diseñar estrategias de mercadeo especialmente dirigidas a ellos.

El empresario de microempresa generalmente produce artículos para una clase social similar a la suya, aunque hay excepciones; en ocasiones la asesoría se orienta a estudiar posibilidades en otros segmentos.

Generalmente mediante un análisis histórico del comportamiento de las ventas (dos o tres años son suficientes), se puede predecir el comportamiento futuro; éste es especialmente válido en el caso de productos estacionales, ya que el criterio inmediatista

que predomina en la microempresa hace en los períodos de bajas ventas que se tengan grandes problemas financieros; cuando estos períodos son previsibles se pueden tomar oportunamente las medidas apropiadas.

## 6. AREA DE PRODUCCION

Como el caso típico del empresario de la microempresa, es el de la persona que sabe producir algo, la producción es el área a la cual dedica su mayor interés, y la que mejor funciona en la empresa. Su tendencia a invertir las utilidades en equipo productivo hace que frecuentemente éste se encuentre subutilizado; muchas microempresas de confecciones tienen cuatro máquinas de coser de las cuales utilizan sólo dos; las otras dos representan los ahorros; desde el punto de vista de Ingeniería Industrial esta es una falla grave; desde el punto de vista financiero puede no serlo tanto, y desde el punto de vista psicológico, puede ser una excelente decisión.

La falta de planeación en la compra de materia prima hace que frecuentemente la producción sufra interrupciones por falta de algún elemento.

En estos casos el personal se ocupa de labores de mantenimiento doméstico.

La planeación y control de sus inventarios es poca; esto hace que frecuentemente esté haciendo compras para completar la materia prima necesaria para la producción inmediata; es frecuente encontrar productos que están casi terminados, pero que no se pueden entregar por falta de algún elemento secundario. En muchos casos el inventario de productos casi terminados llega a ser proporcionalmente bastante grande.

El poco control que tiene sobre los proveedores lo obliga a modificar sus productos de acuerdo con los cambios que le hagan a la materia prima; esto dificulta la producción.

Una falla muy generalizada en la microempresa es la falta de uniformidad en su producción, debido a la casi ausencia de control de calidad; esto hace que algunos productos sean buenos y otros no tanto; los malos definitivamente se detectan y no se venden.

Como el empresario es el experto en las actividades productivas, los empleados son

apenas ayudantes, y como el empresario además se ocupa de muchas otras cosas, los ayudantes cometen errores que se traducen en desperdicio de materia prima y de tiempo.

Siendo la producción por pedido, en ocasiones llega un cliente por la mercancía y, si no está terminada y el cliente es importante, se suspenden las demás labores para atenderlo, con lo cual se atrasan los demás pedidos, hasta que van llegando los clientes y entonces se les dedica el personal de la empresa a terminar su pedido. Esta permanente atención de emergencia hace que la producción sea poca frente al esfuerzo realizado.

Como el local de la microempresa es parte del domicilio, los flujos de materiales usualmente son desordenados y tienen muchos tiempos y movimientos susceptibles de ser mejorados fácilmente.

La asesoría en esta área es difícil por ser la que conoce el empresario, quien generalmente acepta sugerencias en aspectos puramente administrativos, pero no en la operación tecnológica. A menos que se encuentren fallas protuberantes fácilmente corregibles, se recomienda a los estudiantes asesores intervenir en el área de producción solo en la fase final de su asesoría; entonces propondrán redistribuciones locativas para agilizar los flujos, medios para utilizar más eficazmente los equipos productivos y diagramas que permitan visualizar la integración de los insumos en la conformación de producto final, anotando los tiempos de cada etapa de proceso; así el empresario aprende a planear mejor su producción.

## 7. DIAGNOSTICO GRAFICO

En el gráfico No. 3 se indica de manera resumida, la situación encontrada en cada función administrativa (planeación, organización, ejecución, control) de cada área administrativa (personal, finanzas, mercadeo, producción).

## 8. RESULTADOS OBTENIDOS

### 8.1 Por los estudiantes:

- Han tenido contacto con un medio social cuya existencia solo conocían por referencias.

Gráfico No. 3 - DIAGNOSTICO

AREA FUNCION	PERSONAL	FINANZAS	MERCADEO	PRODUCCION	RESUMEN FUNCION
Planeación	Escasa	Corto plazo	Local	Elemental e incompleta	Corto horizonte
Organización	Confusa	Confusa	Pocos clientes	Por pedido	Confusa
Ejecución	Desordenada	Con sobresaltos	Atendiendo urgencias	Conocida	Con sobresaltos
Control	Escaso	Olvidado	Olvidado	Escaso	Poco importante
Resúmen área	Confusa	Descuidada	Incipiente	Mejorable	---

- Han conocido buenos administradores que no han cursado estudios de Administración.
- Han tenido que dar soluciones originales a los problemas encontrados.
- Han actuado como docentes, pues la asesoría generalmente implica que el asesorado aprenda el manejo de algunas herramientas administrativas.
- Han integrado conocimientos de diferentes disciplinas para solucionar problemas reales.
- Han reunido la experiencia de tener bajo su responsabilidad decisiones que puedan afectar significativamente a otras personas.
- Han comprendido la dificultad que encierra el analizar problemas en apariencia sencillos.

### 8.2 Por los empresarios:

- Han aprendido a utilizar algunas herramientas administrativas.
- Han intercambiado conocimientos con alguien que conoce los fundamentos teóricos de su trabajo práctico.
- En muchos casos han visto mejoras sustanciales en su empresa durante el periodo de la asesoría.

(Vale la pena señalar aquí que algunos empresarios han entendido mal el papel de estudiante asesor y lo han considerado un empleado que les llevará los libros de contabilidad, o les manejará las compras o las ventas; en estos casos, que han sido muy pocos, si no se logra aclarar bien el papel del asesor, se suspende el trabajo y el estudiante inicia uno nuevo con otra microempresa. Otro caso interesante se presenta cuando el empresario consigue asesores de diferentes entidades y cada uno le dice lo que le han informado a él los otros asesores; cuando esto se identifica, el ICESI retira su asesor).

### 8.3 Por el ICESI:

- Ha podido comprobar en casos reales la preparación académica y la formación de sus estudiantes.

- Ha prestado un servicio social ya que un requisito de elegibilidad de la empresa es su falta de recursos para contratar un asesor profesional.
- Ha encontrado que el mundo de la microempresa no obedece a los patrones administrativos que se enseñan en las asignaturas teóricas.

## 9. CONCLUSIONES

- La Universidad debe entender que los patrones académicos tradicionales no son apropiados para juzgar a la microempresa, ya que ésta tiene su propia dinámica administrativa y que para entenderla es necesario estudiar los factores psicológicos y sociológicos que la rodean; de lo contrario no se puede explicar cómo esa administración caótica, genera empleo para el 45% de la población económicamente activa del área urbana en Colombia.
- La experiencia del Consultorio Administrativo ha sido benéfica para los estudiantes, para los asesorados y para el ICESI; por lo tanto se recomienda continuarla.
- Frecuentemente se afirma que los costos laborales en Colombia son muy elevados por efectos de las prestaciones sociales (los trabajadores ganan poco pero las empresas pagan mucho); muchas microempresas no podrían sobrevivir si cumplieran con la leyes laborales; por lo tanto si se quiere que trabajen dentro de la ley, se debe o establecer un régimen laboral especial para microempresas o modificar totalmente la legislación laboral.
- El enfoque que se ha encontrado en el empresario de microempresa de evadir los registros comerciales y tributarios que manda la ley, debe llevar al estado a simplificar los trámites y a ofrecer reales beneficios a quienes cumplan con todos los requisitos; de lo contrario seguirá existiendo una gran economía no formal que no se puede formalizar por medios coercitivos porque con ello solo se agravará el problema del desempleo.

Se debe llevar un registro de las asesorías dadas por diferentes entidades a la microempresa, con el fin de validar estadísticamente las afirmaciones presentadas en este trabajo.