

**DIFICULTADES DE LA GESTIÓN GERENCIAL
DE LAS MICROEMPRESAS INSCRITAS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE
LA CIUDAD DE DUITAMA**

JOSÉ MANUEL QUINTERO AGUILAR

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DUITAMA
2.005**

**DIFICULTADES DE LA GESTIÓN GERENCIAL
DE LAS MICROEMPRESAS INSCRITAS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE
LA CIUDAD DE DUITAMA**

JOSÉ MANUEL QUINTERO AGUILAR

**Trabajo de grado presentado
para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Director
Dr. RAFAEL LARA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DUITAMA
2.005**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Duitama, Agosto de 2.005

DEDICATORIA

A Dios le agradezco permitirme culminar esta meta y subir un peldaño más en
mi vida

A mi esposa Maria Jocabeth Rivera, quien ha sido mi apoyo constante para lograr una vida llena de triunfos y a quien siempre le estaré agradecido por ser mi guía, mi apoyo tanto moral como espiritual, por brindarme amor, tranquilidad, sabiduría, comprensión y lo más importante mis hijos.

A mis hijos Juan Manuel y Lina Soraya, a quienes siempre amaré y seré un apoyo incondicional, espero ser un buen ejemplo en su vida ya que todos mis logros y triunfos son para ellos, quiero que ellos sientan un poco de orgullo hacia a mi del mucho que yo siento desde que Dios me premio al verlos nacer.

AGRADECIMIENTOS

El Autor expresa sus más sinceros agradecimientos a todas las personas que de alguna manera hicieron parte de este proyecto, con su aporte se hizo posible la terminación de este propósito, ellos son:

A Dios, mi gran benefactor.

A mi esposa María Jocabeth y a mis hijos, por todo el apoyo y colaboración recibido durante la elaboración de este proyecto.

Dr. Rafael Lara, Director de Tesis, por su constante orientación y motivación en este trabajo.

A los asesores (as) de la carrera.

A la Universidad y a las Directivas, por su valiosa colaboración.

A mis amigos y a todas las personas que de una u otra forma hicieron realidad este logro.

TABLA DE CONTENIDO.

1.	TEMA DE INVESTIGACION	15
	DIFICULTADES DE LA GESTION GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS INSCRITAS EN LA CAMARA DE COMERCIO	
1.1.	SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.	DELIMITACIÓN	15
1.2.1.	Objeto de estudio	15
1.2.2.	Línea de investigación	16
1.2.3.	Tipo de estudio	16
1.2.4.	Método de investigación	17
1.2.5.	Espacio	17
1.2.6.	Población	17
2.	EL PROBLEMA	18
2.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3.	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.4.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	19
2.4.1.	Justificación práctica	19
2.4.2.	Justificación metodológica	20
2.4.3.	Justificación teórica	20
3.	OBJETIVOS	21
3.1.	OBJETIVO GENERAL	21
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4.	MARCO DE REFERENCIA	22
4.1.	ANTECEDENTES	22
4.1.1.	A Nivel Nacional	22

4.1.2.	A Nivel Departamental	23
4.1.3.	A Nivel Municipal	24
4.2.	MARCO TEÓRICO	25
4.2.1.	Proceso Administrativo	25
4.2.2.	Gestión gerencial	39
4.3.	MARCO CONCEPTUAL	41
4.3.1.	Definición de términos	41
4.4.	MARCO LEGAL	44
5.	SISTEMA DE HIPÓTESIS	45
5.1.	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	45
5.2.	VARIABLES	45
5.2.1.	Variable independiente	45
5.2.2.	Variable dependiente	45
5.3.	Operacionalización de la hipótesis	46
5.4.	Indicadores	47
5.4.1.	Gestión laboral y de personal	47
5.4.2.	Gestión Financiera	47
5.4.3.	Gestión de producción y mercadeo	47
5.4.4.	Otras áreas de gestión	47
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	49
6.1.	POBLACIÓN Y MUESTRA	49
6.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN	50
6.2.1.	Secundarias	50
6.2.2.	Primarias	50
6.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
6.3.1.	Presentación de la información	50
6.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	50
6.4.1.	Presentación de la información	50

7.	RESULTADOS	51
7.1.	CODIFICACIÓN TABULACIÓN Y ANÁLISIS	51
7.1.1.	Gestión laboral y de personal	51
7.1.2.	Gestión financiera	63
7.1.3.	Gestión de producción y mercadeo	65
7.1.4.	Otras áreas de gestión	66
8.	CONCLUSIONES	71
8.1.	GESTIÓN FINANCIERA	71
8.1.1.	La Principal dificultad del Sector Microempresarial de la Ciudad De Duitama	71
8.2.	GESTIÓN LABORAL Y DE PERSONAL	72
8.2.1.	Sobreviví encía	72
8.2.2.	Desempeño Gerencial	73
8.2.3.	Empleo	73
8.2.4.	Condiciones Actuales	73
8.3.	GESTIÓN PRODUCCIÓN Y MERCADO	74
8.3.1.	Productividad	74
8.3.2.	Poder de Negociación	74
8.3.3.	Alejamiento de Centros Económicos	75
8.3.4.	Explotaciones	75
8.3.4.	Dinámica del mercado	75
8.3.5.	Riesgos y oportunidades	75
8.4.	OTRAS ÁREAS DE GESTIÓN	76
8.4.1.	Desarrollo Empresarial	76
8.4.2.	Existencia Comercial	77
9.	RECOMENDACIONES E IMPLEMENTACIONES	78
10.	PROPUESTA	79
10.1.	OBJETIVO	79
10.2.	ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA MICROEMPRESA	80

10.2.1.	“Guía para el diseño de un sistema de evaluación y de control de gestión”	80
10.2.2.	Sistemas de información	84
10.3	VERIFICAR (ESTUDIAR)	85
10.3.1.	Factores claves del éxito	86
10.3.2.	Factores de estratégicos	86
10.3.3.	Tableros de control de gestión	87
10.3.4.	Árboles de gestión	87
10.4.	ACTUAR – RETROALIMENTAR	88
10.4.1.	Fase 1: Análisis preliminar	90
10.4.2.	Fase 2: Formulación del diseño	90
10.4.3.	Fase 3: Implementación y puesta en marcha	93
10.4.4.	Fase 4: Documentación – manual	93
10.5	PLANES DE MEJORAMIENTO	96
10.5.1.	Contenido de los planes de mejoramiento	97
	Bibliografía	99

GRAFICAS.

Grafica 1. La naturaleza interactiva del proceso administrativo.	26
Grafica 2. Pirámide de planeación	38
Grafica 3. Ciclo de la gestión gerencial	39
Grafica 4. Distribución de los empresarios según nivel educativo	51
Grafica 5. Distribución de los gerentes según la edad	52
Grafica 6. Distribución de los empresarios según el género	53
Grafica 7. Proceso administrativo	55
Grafica 8. Microempresas según el número de empleados	56
Grafica 9. Calificación del recurso humano comercial	57
Grafica 10. Gerentes estratégicos y gerentes operativos	58
Grafica 11. Formas de planeamiento	59
Grafica 12. Vinculación de mano de obra	60
Grafica 13. Gerentes estratégicos y gerentes operativos	61
Grafica 14. Capacitación y actualización	62
Grafica 15. Financiamiento comercial	63
Grafica 16. Tamaño y capital de trabajo de la microempresa	64
Grafica 17. Mercado local, sectorial y externo	65
Grafica 18. Acceso a mercados de insumos y productos	66
Grafica 19. Informativa y tecnológica	67
Grafica 20. Capacidad de Riesgo de los Gerentes	68
Grafica 21. Incidencia del régimen regulatorio y normativo	69
Grafica 22. Correspondencia de las diferentes formas de planeación en los niveles administrativos de la microempresa	81
Grafica 23. Esquema de planeación	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de los Empresarios según el nivel educativo	51
Tabla 2 Distribución de los empresarios según la edad	52
Tabla 3 Distribución de los empresarios según el genero	53
Tabla 4 Proceso Administrativo	54
Tabla 5 Calificación de recurso humano comercial	56
Tabla 6 Gerentes estratégicos y gerentes operativos	57
Tabla 7 Formas de planeamiento	59
Tabla 8 Vinculación de mano de obra	60
Tabla 9 Seguridad Social y Servicios de salud	61
Tabla 10 Capacitación y actualización	62
Tabla 11 Financiamiento Comercial	63
Tabla 12 Tamaño y capital de trabajo de la microempresa	64
Tabla 13 Mercado local, sectorial y externo	65
Tabla 14 Acceso a mercados de insumos y productos	66
Tabla 15 informática y tecnológica	67
Tabla 16 Capacidad de Riesgo de los Gerentes	68
Tabla 17 Incidencia del régimen regulativo y normativo	69
Tabla 18 Familiar	70

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Microempresas en la Cámara de Comercio Según
El numero de empleados

55

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta aplicada	101
ANEXO B. Leyes Marco Legal	107

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN
DIFICULTADES DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS MICROEMPRESAS
INSCRITAS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE DUITAMA

1.1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Dificultades de la Gestión Gerencial de las Microempresas en la ciudad de Duitama, definiéndose éstas con base en las características cuantitativas, planteadas en la Ley 590 de 2.000, en concordancia con la Ley 905 de 2004.

1.2. DELIMITACIÓN.

La investigación abarca la gestión gerencial en las áreas de: Gestión Laboral y de personal; Gestión Financiera; Gestión de producción y mercadeo; y otras áreas de gestión.

1.2.1. Objeto de Estudio. Las siguientes áreas e indicadores se consideran las más importantes sin desconocer que existen otros, pero en última instancia éstas inciden en el éxito o fracaso de las microempresas.

- Gestión Laboral y de personal.
 - Nivel educativo de los gerentes microempresariales.
 - Edad de los gerentes microempresariales.
 - Distribución según el género de los gerentes microempresariales.
 - Conocimiento del proceso administrativo.
 - Número de empleados.
 - Recurso humano comercial.
 - Forma de trabajo.
 - Vinculación de mano de obra calificada.
 - Seguridad social y servicios de salud.

- Capacitación.
- Experiencia.
- Normas de planeamiento.

- Gestión Financiera.
 - Financiamiento comercial.
 - Tamaño y capital de trabajo.

- Gestión de Producción y Mercadeo.
 - Mercados locales, sectoriales y externos.
 - Mercados de insumos y productos.

- Otras áreas de gestión. hacen referencia a
 - Informativa y tecnológica
 - Capacidad de riesgo de los gerentes.
 - Formalidad. Régimen regulatorio o normativo.
 - Familiar.
 - Institucionales.

1.2.2. Línea de Investigación. La línea de investigación pertenece al Ciclo Profesional, dentro del campo Contextual y disciplinar, en el área de las Ciencias Administrativas y de la Línea de Gestión Social con Énfasis en el Desarrollo Empresarial, con el objetivo de contribuir al desarrollo gerencial del sector microempresarial de la ciudad de Duitama.

1.2.3. Tipo de Estudio. El presente estudio es de carácter descriptivo puesto que trata detalladamente las dificultades de la gestión empresarial de las Microempresas Inscritas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Duitama.

A la vez se establecerá en las dificultades internas de la microempresa y en cada una de sus secciones los pasos del proceso administrativo, puesto que de su aplicación depende el

mayor número de dificultades controlables y externas, variables que por ser externas no se pueden controlar, sino obedecerlas o adaptarse a ellas, al igual que identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación.

1.2.4. Método de Investigación. El método a seguir es Inductivo, porque a pesar de que las Microempresas se constituyen como empresas, cada Microempresa tiene sus propias dificultades inherentes a su historia, recursos, forma de control, naturaleza jurídica, estructura de poder, etc.

Se trata de factores contingentes que influyen de distinta manera sobre la naturaleza de los problemas o dificultades que han de presentarse durante las transiciones. A veces hay similitud o coincidencias en las etapas de desarrollo de las Microempresas pero rara vez la hay en la naturaleza de los problemas o de sus dificultades.

Si el caso se presenta, ésta depende más de la casualidad que de un mecanismo profundo que rigiese de manera uniforme su desarrollo, la explicación reside en el carácter de creaciones humanas de las organizaciones, pues cada dificultad es singular, difícilmente puede ser un fenómeno general, pero si es factible que a partir de verdades particulares se pueda llegar a verdades generales.

1.2.5. Espacio. Se ha seleccionado el sector microempresarial inscrito en la Cámara de Comercio de la ciudad de Duitama.

1.2.6. Población. La Población será la totalidad de las Microempresas existentes en el municipio de Duitama, y registradas en la Cámara de Comercio

2. EL PROBLEMA.

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo al estudio preliminar realizado con el fin de desarrollar la presente investigación, se encontró muy pocos datos sobre estadísticas microempresariales en especial sobre análisis gerenciales de éste sector, pues a pesar de que la cámara de comercio cuenta con el registro de las microempresas solo se relacionan datos básicos, e información sobre el patrimonio inicial y también con la visión global, de que las microempresas se encuentran en un estado de estancamiento.

El presente estudio investigativo es una iniciativa destinada a integrar la reflexión y los aportes del sector académico y empresarial en un espacio plural y multidisciplinario, para la exposición y debate de “Las Dificultades de la Gestión Gerencial de la Microempresa en la ciudad de Duitama”

Uno de los aportes que se desea hacer con este estudio es impulsar la transformación de las prácticas gerenciales en las Microempresas, ya que éste puede dejar en el sector microempresarial de la ciudad de Duitama, una luz para promover la modernización de la cultura gerencial en las organizaciones de la ciudad, a favor de una mayor eficiencia y eficacia.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las principales Dificultades de la gestión gerencial, que afectan el normal desarrollo al sector Microempresarial de la ciudad de Duitama?.

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las principales dificultades de la gestión laboral y de personal, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad?

¿Cuáles son las principales dificultades de la gestión financiera, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad?

¿Cuáles son las principales dificultades de la gestión de producción y mercadeo, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad?

¿Cuáles son las principales dificultades en otras áreas de gestión, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad?

2.4. JUSTIFICACIÓN

2.4.1. Justificación Práctica. La importancia del sector microempresarial en el país y para el estudio en la ciudad de Duitama el entorno económico y social se ha vuelto cada vez más complejo, y existen más dificultades como: la capacidad de las microempresas de captar información, evaluar las relaciones de producción correspondientes, interpretar la información disponible y anticipar los acontecimientos resulta cada vez más insuficiente, pues estos hechos aumentan la incertidumbre y las dificultades para realizar una planeación estratégica.

A pesar de que las Microempresas en la ciudad de Duitama constituyen el sector más amplio del empresarismo, no ha existido por parte de la Administración Municipal el ánimo de unir esfuerzos con la Cámara de Comercio de Duitama, el SENA y otras microempresas e instituciones del orden local, departamental y nacional para integrar estos esfuerzos y cumplir las funciones que por ley le corresponden en cuánto al cumplimiento a cabalidad, de los principios de complementariedad y subsidiaridad para brindarle a todo el sector empresarial de la ciudad una política integral de apoyo a la solución de sus principales dificultades, que en mucha ocasión han llevado a la muerte inminente de sus

microempresas que son quienes en última instancia se encuentran reguladas por la misma normatividad nacional, pero que en la realidad son las que cuentan con menos recursos a todo nivel.

Al no existir datos fiables y actualizados en los archivos de las instituciones mencionadas, a la vista solo aparece el carrusel de microempresas que abren sus puertas pero al poco tiempo desaparecen, pues así como llegan se van, sin dejar huellas empresariales, únicamente dolor en sus propietarios que en estos días, solamente pueden pensar en el modus vivendi de sobrevivencia personal y la de su familia.

Se aspira que el presente estudio investigativo sirva de base, para que a las microempresas que les corresponde tomar las decisiones de apoyo al sector empresarial, y para el sector microempresarial tomen muy en serio el cumplimiento de sus funciones apoyando con programas sustentables y sostenibles el desarrollo empresarial de la ciudad de Duitama.

2.4.2. Justificación metodológica. Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acude al empleo de técnicas de investigación como la observación y el cuestionario, buscando conocer los índices porcentuales en que los indicadores de las áreas de la variable independiente se suceden con el fin de identificar aquellos con más fuerza en cada área de estudio: Gestión laboral y de personal; gestión financiera; gestión de producción y mercadeo y en otras áreas de gestión del sector microempresarial de la ciudad de Duitama.

2.4.3. Justificación Teórica. Dentro de los aspectos teóricos de la investigación surge la inquietud de profundizar sobre las dificultades que se suceden en la gestión gerencial en el sector microempresarial porque en su gran mayoría los gerentes carecen de liderazgo y de conocimientos en el proceso administrativo (Planeación, organización, Dirección y Control).

3. OBJETIVOS.

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Establecer las principales dificultades de la gestión gerencial de las microempresas inscritas en la cámara de comercio de la ciudad de Duitama.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Determinar cuáles son las principales dificultades de la gestión laboral y de personal, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad.

Determinar Cuáles son las principales dificultades de la gestión financiera, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad.

Determinar cuáles son las principales dificultades de la gestión de producción y mercadeo, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad.

Cuáles son las principales dificultades en otras áreas de gestión, que afectan al normal desarrollo al sector microempresarial de la ciudad.

Elaborar una propuesta (plan estratégico), que permita solucionar las dificultades en la gestión gerencial del sector microempresarial de la ciudad de Duitama.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES. Dificultades de la gestión gerencial en las microempresas

4.1.1. A Nivel Nacional. Las dificultades que actualmente se atraviesan en el camino de la microempresas, hacen olvidar que el 67% de la fuerza de trabajo del país pertenecen a este sector y que las mismas generan el 18% del PIB urbano de Colombia.

Pero sobrevivir en el mundo de las Microempresas puede costar sangre, sudor y lágrimas, y aunque ese es el precio más común, no faltan alternativas más llevaderas. Es que las reformas económicas de los noventa y la crisis de los últimos años pusieron a las Microempresas locales entre la espada y la pared, cambiaban y se reconvertían o dejaban todo como estaba hasta que el tiempo dijera "no va más". La falta de apoyo financiero, de carencias estructurales propias y cierta desprotección por parte del Estado dejaron en evidencia las dificultades de este sector para mantenerse en pie en un escenario escasamente amigable.

Las evaluaciones de la política pública de apoyo a las microempresas se han limitado a "seguir y monitorear la evolución de los programas mediante indicadores de costo - beneficio, número de beneficiarios, recursos financieros, físicos y humanos utilizados, créditos aprobados, tasas de deserción, entre otros", sin medir el impacto real y directo sobre los microempresarios¹.

En un entorno económico y social cada vez más complejo, la capacidad de las microempresas de captar información, evaluar las relaciones de producción correspondientes, interpretar la información disponible y anticipar los acontecimientos resulta cada vez más insuficiente, pues estos hechos aumentan la incertidumbre y las

¹ CEDE, 1996

dificultades para realizar una planeación estratégica, a esto se suma la dificultad para acceder a crédito por la desconfianza en la capacidad de pago de las microempresas del sector.

Hoy el panorama económico es totalmente distinto al de las crisis anteriores, la globalización transformó los mercados y esto, sumado a los avances de la tecnología y las telecomunicaciones, hacen que las condiciones sean totalmente adversas para aquellos que no renuevan sus estrategias y se adaptan con el actual nivel de competitividad.

Por tanto si los encargados de llevar adelante la microempresa o de poner en funcionamiento un nuevo proyecto no conocen la aptitud de su microempresa o no eligen la metodología correcta para llevar a cabo sus negocios, están perdiendo la gran oportunidad de desarrollarse en medio de la notable adversidad económico-financiera, lógicamente, para aplicar nuevos sistemas de trabajo hay que vencer a uno de los peores enemigos, que con frecuencia se instala en el sector, este es la resistencia a la innovación y al cambio.

4.1.2. A Nivel Departamental. En el Departamento de Boyacá, durante la última década, se ha presentado una problemática coyuntural enmarcada en una crisis general en el sector a nivel rural y urbano, con un estado de cartera crítico y un alto grado de empresas liquidadas, en proceso de liquidación o en proceso concordatario, lo anterior abonado a un difícil acceso al crédito y una pérdida progresiva en los mercados nacionales por contracción de la demanda, lo que ha generado un desempleo en el Departamento entre el 24 y 26% y una caída drástica en el ingreso familiar.

El sector microempresarial ha sido muy tradicional lo que le impide afrontar los retos de la internacionalización ocasionándole pérdida de participación del PIB en los principales sectores económicos del Departamento, el bajo nivel tecnológico que se presenta y la baja cultura empresarial orientada hacia la innovación y la búsqueda de nuevos mercados y modernización, han generado un desequilibrio notorio ocasionando una carencia de estrategias efectivas para el fomento de las exportaciones.

Para la realización participativa del Plan de Desarrollo “Boyacá deber de Todos”, a través de los Consejos Provinciales y la Mesa Sectorial se partió de los siguientes indicadores de base:

- Crecimiento del PIB, en el año 2000, 3.2%.
- Participación en el PIB total 2.6%.
- Desempleo entre el 24 y 26% aproximadamente.
- Disminución de empresas en 17.89% en el año 2000.
- Promedio anual de 60 sociedades liquidadas en el año 2000.
- Cartera morosa al año 2000 de \$84.000 millones.
- Cartera en cobro judicial hasta el año 2000, \$12.600 millones.
- Economía departamental, en problemas por apertura y el ALCA².

Realizado el cruce de variables con los aportes respectivos de los consejos provinciales y la mesa sectorial, se encontró que en el sector económico hay una problemática partiendo que en la provincia las microempresas presentan una considerable debilidad en capacitación, los municipios mas alejados presentan un mal estado de las vías y medios de comunicación, aunado a la situación de orden público, falta de liderazgo y voluntad política lo que impide el desarrollo empresarial a nivel de provincia.

También se detectaron como debilidades fuertes la baja cultura empresarial, escasa y casi nula investigación, innovación y desarrollo tecnológico y una reducida presencia de alianzas estratégicas entre las microempresas nacionales, departamentales y municipales, el difícil acceso al crédito, bajo nivel de asociatividad, los altos costos de tributación, la baja capacidad institucional y el distanciamiento existente entre empresa y universidad impiden que el sector tenga un desarrollo a nivel interno y externo, lo que ocasiona una baja capacidad de producción que limita el mercado dentro del país y hacia el exterior.

4.1.3. A Nivel Municipal. La Actividad manufacturera se encuentra localizada en el casco urbano y en la Cooperativa Industrial de Boyacá (Ciudadela Industrial). La actividad es esencialmente de pequeña y mediana empresa. El 49% de las empresas destinan sus

² Plan de Desarrollo del Departamento 2004 –2007.

productos al mercado regional, el 26% al mercado municipal, el 22.6% al mercado departamental y solo el 2.4% al mercado nacional, ninguna de las empresas son exportadoras.

La actividad comercial, establece una distribución porcentual de establecimientos comerciales así: venta de alimentos 25%, compra y venta al detal de productos el 28%, misceláneos el 11%, confección de ropa y calzado 12% repuestos automotrices y eléctricos el 6%, medicamentos el 3% y otros de menor significación³.

4.2. MARCO TEÓRICO.

El presente estudio se enmarca en el Proceso Administrativo y la Gestión Gerencial.

4.2.1. Proceso Administrativo. Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en varias partes y si identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones llamadas Modelos la han utilizado muchos autores, durante varias décadas. Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas, de hecho se ha usado un Modelo sin identificarlo como tal cuando se ha dicho que las actividades centrales de la administración son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, éstas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, Sin embargo, las relaciones descritas están mucho más entrelazadas de lo que implica el modelo, no son cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. Como lo describe la Gráfica 1.

- Administración en las Microempresas. La Administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las Microempresas, todas las empresas en general cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas a través de

³ Plan de Desarrollo del Municipio 2004-2007

los gerentes que resultan más evidentes en unas empresas que otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

Gráfica 1. La naturaleza interactiva del proceso administrativo.



Fuente. Administración de James A. F. Stonner. Sexta Edición.

- Desempeño gerencial y organizacional. La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Microempresas les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes, si estos gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

La buena actuación de los gerentes **-El Desempeño Gerencial-** es tema de muchos debates, análisis y confusiones en muchos países del mundo, ocurre lo mismo con **-El Desempeño Organizacional-** es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.

- Eficiencia y Eficacia. La base de muchas de éstas explicaciones son dos conceptos presentados por Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración: **Eficiencia** significa “Hacer correctamente las cosas” y **Eficacia** significa “Hacer las cosas Correctas”

La Eficiencia es la capacidad para hacer correctamente las cosas, es un concepto que se refiere a insumos y productos. Un Gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

Por otra parte la Eficacia implica elegir las metas acertadas, un gerente, que elige una meta equivocada, por decir algo, el gerente de una Microempresa que promueve la producción de mesas cuando su objetivo es producir sillas, llevará a la crisis financiera de la Microempresa, así los recursos disponibles se apliquen de manera eficiente, pues la Microempresa vende sillas más no mesas, de manera que su meta era producir sillas y no mesas.

Ningún grado de Eficiencia puede compensar la falta de Eficacia. De hecho Drucker afirma: que la Eficacia es la clave del éxito de una Organización. Antes de dedicarse a hacer algo en forma eficiente, se tiene que estar seguro de que se ha encontrado algo acertado para hacer.

- Planeación. El conjunto de acciones que conforman la gestión gerencial debe estar orientado a satisfacer las principales necesidades del sector microempresarial. La planeación de dichas acciones permite orientar los limitados recursos disponibles hacia la solución de las dificultades y las necesidades prioritarias, y permitir programar un uso más eficiente de tales recursos. En consecuencia, se puede definir la planeación como un proceso continuo de previsión de los recursos y servicios requeridos para obtener objetivos determinados según un orden de prioridades establecido y que permita escoger la o las soluciones óptimas entre varias alternativas.

Para una mayor efectividad de la programación y ejecución de las estrategias y acciones de solución a las dificultades y los problemas del desarrollo, el proceso de planificación y su posterior ejecución deben desarrollarse en diferentes instancias jerarquizadas por niveles de responsabilidad y alcance. Los planes de acción constituyen la categoría superior, a partir de la cual se desprenden las unidades de gestión, a través de las cuales se dará solución a problemas específicos de la microempresa. La gestión gerencial desarrolla los programas, subprogramas y proyectos, que por su carácter de medios de acción, subordinan sus objetivos y estrategias a los objetivos y estrategias establecidas en los planes de acción de cada microempresa.

Los planes de acción de cada microempresa deben comprender el análisis de la problemática y dificultades de cada área de la microempresa, laboral y de personal; financiera; de producción y mercadeo y de las demás áreas de gestión, a partir de las cuales se define una estrategia de solución a seguir a mediano o largo plazo. La estrategia incluye la definición de los objetivos y metas del plan; de las políticas generales y sectoriales; de los principales programas de cada microempresa; y del plan de inversiones para el período

analizado. Por eso es pertinente analizar las clases de planeación.

- Planeación estratégica. Estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital. Incluye el propósito global, los objetivos, las metas, los medios y políticas para alcanzarlas y la revisión de la estrategia. La empresa que no tiene estrategia depende generalmente de un dueño carismático (que la maneja con la fuerza de su personalidad), y de un medio impregnado de improvisación, inestabilidad y liderazgo autoritario o personalizado.

Lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas, sino la importancia de las mismas, se trabaja sobre lo que compromete el futuro y la supervivencia de la microempresa, ello depende a veces de acciones inmediatas que no por ser de corto plazo dejan de ser estratégicas.

La Administración y la Planeación Prospectiva, la Planeación estratégica y la logística engloban la necesidad de direccionamiento estratégico de las empresas, para el estudio de las Microempresas de la ciudad de Duitama. Estos tres elementos actúan como un trípode, si falta uno de ellos no podrá haber estabilidad.

La Planeación estratégica unida a la prospectiva y la logística permite el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (Misión, Visión, Objetivos y Metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma en particular.

En la práctica una parte importante de las Microempresas pierden energía y cometen muchas equivocaciones en su camino, creando muchas veces sus propias dificultades, por lo tanto un Plan estratégico es tanto o más necesario en las Microempresas que en las empresas de mayor tamaño puesto que como se ha dicho no hay diferencias en su

naturaleza sino en el nivel de volumen y en su complejidad, la manera de tomar decisiones y la forma de ponerlas en práctica es lo que en definitiva puede definir el éxito o el fracaso empresarial.

- Elementos Claves de la Planeación Estratégica.

La primera escuela de Planeación estratégica basada en los conceptos de área estratégica y generación de políticas claras surgió en la Universidad de HARVARD. Esta escuela desarrolló el sistema básico que, centrado en el concepto de estrategia, sirve para el análisis de los casos y las experiencias de las empresas.

La planeación entendida como Sistema, Proceso y Cultura puede y debe aprenderse. Este aprendizaje en Colombia ha sido apoyado por aportes de destacados autores como Enrique Oligastri, y Humberto Serna; algunos de los principales autores y fuentes bibliográficas extranjeras han sido: Fred David, Leonard Goodstein, Jean Paul Sallenave, Kees Van Der Heijden, Michael Godet, Le Breton, Junngo Gabiño y en particular Collins y Porras en su famosa investigación sobre Multinacionales visionarias. De conformidad con lo planteado por Oligastri (1999) el propósito de la planeación estratégica es:

Posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes secciones o divisiones, mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la Microempresa. Sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos.

La planeación estratégica se constituye entonces en una práctica constante que relaciona los medios o caminos (Estrategias) con los fines, propósitos y resultados. Para realizar adecuadamente ésta tarea se requiere reunir y analizar información sobre la situación interna de la Microempresa y sobre lo que está ocurriendo o podría ocurrir en su entorno externo, al identificar las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y

probable, la planeación estratégica contribuye de una manera racional el mejoramiento en la toma de decisiones.

▪ Organización. **Organizar** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la microempresa, por parte del gerente; de manera que se puedan alcanzar los programas, subprogramas, proyectos y metas de ésta.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo la microempresa que pretende comercializar productos alimenticios necesitará una estructura diferente a la microempresa que requiere la elaboración de vestidos para damas elegantes. Producir un producto estandarizado como un vestido para una dama elegante, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje mientras que la comercialización de productos alimenticios requiere la formación de equipos de ventas de profesionales. Como por ejemplo el jefe de ventas, los jefes de zona, los vendedores, etc., aunque éstas personas deben interactuar con eficacia, es imposible organizarlos como si fuera una línea de montaje de vestidos. Por tanto los gerentes deben adaptar la estructura de la microempresa a sus programas, subprogramas, metas y recursos, proceso conocido como: *Diseño Organizacional*.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura las estructura de las relaciones de una organización y éstas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Para la organización de una microempresa por lo menos tener en cuenta las siguientes fases:

- PROGRAMAS, SUB-PROGRAMAS Y METAS
- OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- FUNCIONES ESPECIFICAS POR PUESTO
- CAPACITACIÓN DE PERSONAL
 - RECLUTAMIENTO

- SELECCIÓN
- CONTRATACIÓN
- INDUCCIÓN
- DESARROLLO PERSONAL
- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS
- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

▪ Dirección. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la Dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Y la gestión de un gerente tiene como fin conducir a su microempresa hacia los objetivos que se ha fijado. Y prácticamente existen dos clases de gerentes que encaminan sus métodos de gestión a la consecución de los fines de su microempresa, con base en las herramientas administrativas que tenga a su disposición.

- Gestión Gerencial Estratégica Vs. Gestión Gerencial Operativa.

Se empieza este análisis por definir lo que es la Administración Estratégica: "Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos."⁴ Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y operaciones, la investigación y el desarrollo. Al hacer alusión a lo arriba mencionado se pretende hacer un análisis de lo que son hoy en día los gerentes operativos y estratégicos. En la actualidad algunas microempresas cuentan con algunos gerentes los cuales se podrían decir, que fueron juntos con los dueños de la empresa los encargados de levantar y hacer exitoso el negocio, en aquellos tiempos, en su mayoría los que ocupan puestos gerenciales eran los mismos que

⁴ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica.

ocupaban puestos inferiores dentro del organigrama de dicha empresa, lo que nos indica que fueron personas con muchas ganas de surgir. En ese entonces algunos gerentes eran muy operativos dado que todo lo que aprendieron lo hicieron "empíricamente", o sea que aprendían de los errores aparte de que fueron personas que nunca recibieron una formación académica universitaria y mucho menos personas interesadas en actualizarse por medio de libros u otros mecanismos que le ayudaran a su formación. Las empresas en aquellos tiempos solo necesitaban del sentido común para conseguir sus objetivos, ya que como la competencia no era tan férrea y no existían las herramientas que hoy en día tenemos no era necesario tener gente pensante solo gente que ejecutara lo que los jefes decían, y es que el objetivo era que la empresa ganara dinero. Al pasar del tiempo se ve cómo va cambiando el entorno, la competencia cada vez es más grande, los gerentes son más capacitados, la tecnología hace que el trabajo se reduzca, las leyes hacen que cambien las reglas del juego, la llegada del neoliberalismo etc.

Con estos elementos las empresas han tenido que cambiar su forma de pensar y trabajar ya que si no lo hacen desaparecen, pero lo serio de esto es que todavía existen gerentes que no han asimilado el cambio, que pretenden seguir trabajando de la misma manera que lo hacían hace años, y no se dice con esto que sea malo utilizar estas practicas, pero simplemente ya no funcionan y esto les esta haciendo un daño terrible a las Microempresas donde existen este tipo de gerentes.

Existen en la actualidad empresas las cuales tienen muy bien definido sus objetivos, su misión y visión, sus estrategias, tácticas y sobre todo los recursos los cuales la llevaran por el sendero hasta alcanzar el éxito, en papel una empresa que tenga todos estos atributos debe, sin ningún problema llegar a la cima, entonces surge la pregunta: ¿por qué si las empresas tienen bien definido sus objetivos, porque no alcanzan el éxito?.

Según el libro de Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David, la implementación de la estrategia es:

La etapa activa donde los empleados, y el gerente ponen en practica las estrategias formuladas.

Esta etapa suele considerarse la más difícil dentro del proceso y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia, por lo que no tiene sentido alguno formular estrategias si no van hacer implementadas. Después de analizar este párrafo puedo decir entonces que son diferentes los motivos y causas que originan los malos resultados, al parecer y de acuerdo a los análisis hechos es que existe una discrepancia entre "lo dicho y el hecho" que de paso según el refrán existe mucho trecho entre estos enunciados, y es que de lo que se pudo investigar en diferentes tipos de Microempresas que tienen los mismos problemas, son similares las causas, y una de las más parecidas son precisamente los gerentes que no hacen lo que predicán, y como bien se menciona en el párrafo "El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia", ¿entonces porque la insistencia en no seguir el mismo rumbo que tiene la empresa?. A primera vista la respuesta seria sencilla, algunos gerentes confían más en sus instintos, en lo que aprendieron empíricamente, que en lo que esta ya definido. Y no se afirma que la intuición sea mala, pero sí tenemos los métodos científicos para evitar el mínimo de errores, entonces porque aferrarnos a una práctica que es una lotería.

Peter Drucker dice:

"Creo en la intuición sólo si se disciplina". Imaginémonos que los médicos diagnostican por su intuición una enfermedad y le recetan al paciente un medicamento que no es el apropiado para tratar dicha enfermedad, todos de hecho sabemos cual seria el desenlace de esto (la muerte del paciente).

Lo mismo ocurre en las empresas con este tipo de gerentes, en el caso de los médicos matan al paciente, y en el caso de los gerentes matan a la empresa. Otro elemento que hace que fracasen las empresas es no valorar su activo más importante "Los empleados", la mayoría de las empresas dentro de su misión y visión hacen alusión a ellos, entonces porque estos no se sienten identificados con la empresa, su misión y visión, porque sus objetivos son diferentes a los de esta, porque ven a la empresa como su enemigo.

Se ha mencionado que el éxito radica en la capacidad de los gerentes en motivar a los empleados y un error que comenten los gerentes operativos es precisamente desalentar a los empleados por medio de sus actuaciones, solo les interesa sus intereses y no el de los demás, y cuando sucede esto definitivamente que cada cual ira por su lado. Hoy, el acelerado ritmo de los cambios produce un mundo empresarial donde los hábitos gerenciales de las organizaciones son cada vez más inadecuados. La experiencia sola era una guía apropiada cuando los cambios se llevan a cabo de forma gradual. Sin embargo, las filosofías administrativas basándose en la intuición y la experiencia resultan del todo inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y tienen consecuencias enormes e irreversibles. El objetivo del gerente estratégico de una empresa debe ser: capturar su mercado. Uno debe definir los mercados que persigue y comprometerse a alcanzar un dominio relativo sobre ellos. Al hacerlo la compañía asegurará su supervivencia y prosperidad. En el contexto empresarial el "tomar intacto todo lo que hay bajo el cielo para que la victoria sea total", significa que sus batallas por el dominio del mercado no deben destruir la rentabilidad de su industria en el proceso.

Atacar los puntos débiles de su competidor; no el de sus aliados, es hacer un uso mucho más eficaz y eficiente de los recursos, que atacar sus fortalezas. Atacar la debilidad es aprovechar los recursos limitados de su compañía; atacar la fortaleza es desperdiciarlos. Atacar la debilidad acorta el camino que conduce a la victoria; atacar la fortaleza lo alarga. Atacar la debilidad aumenta el valor de su victoria; atacar la fortaleza lo malgasta. Es decir,

evitar la fortaleza y atacar la debilidad logra el mayor rendimiento por el menor gasto de recursos en el lapso más corto posible, y de ese modo las utilidades se incrementan al máximo.

El conocimiento previo no es proyectar el futuro con base en el pasado; no se trata de un simple análisis de tendencias. El conocimiento previo es la información de primera mano y una profunda comprensión de lo que se relaciona con su competidor: sus fortalezas, sus debilidades, sus planes, su gente. Algunas compañías cometen errores como atacar mercados sobre los que conocen muy poco. Arremeten contra nuevos competidores sin averiguar sus fortalezas, puntos débiles y capacidades. Se comprometen con los viejos competidores que creen conocer, pero que en verdad no conocen. Y en lugar de buscar y sondear las debilidades y atacarlas, estas Microempresas cometen errores garrafales y destrozados, se encuentran con un competidor tras otro, de vez en cuando aciertan en un punto débil, pero más a menudo chocan de frente con las fortalezas.

Estrategia es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones y empresas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos, en este caso se la relaciona, más bien, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales la Microempresa se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

El concepto de estrategia involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios. También esta vinculado a la planificación, se consideran varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el

mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la Microempresa. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

La misión de la Microempresa: ¿Cuál es la razón de ser de la Microempresa? Las oportunidades y amenazas que enfrenta la Microempresa y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la Microempresa, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Es por eso que los gerentes de hoy deben ser personas humanas, personas que creen en los demás que tengan un alto sentido de urgencia y pertenencia, que depongan sus intereses personales y convivan en total armonía con el resto de su equipo, en fin debe ser la persona la cual todos sigan y crean en el.

Gráfica 2. Pirámide de la Planeación.



Sobre la pirámide de la Planeación descansa la gestión de un gerente del sector empresarial, no importa si esta es microempresa, pequeña, mediana o grande empresa, pues su naturaleza es la misma, aunque la complejidad de sus dificultades sean diferentes.

- **Control.** En ésta actividad del control, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la microempresa que de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: 1.- Establecer estándares de desempeño 2.- Medir los resultados presente 3.- Comparar éstos resultados con las normas establecidas y 4.- Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la microempresa en el buen camino.⁵

No obstante los avances logrados en el ámbito del control y de la evaluación de la gestión pública orientada a resultados, en el sector privado de la microempresa su avance es casi nulo, estos han sido parcialmente desarrollados e implementados, razón por la cual el interés del presente trabajo en orientar este proceso, mediante la construcción de mecanismos y herramientas de control y análisis de la gestión, que permitan el mejoramiento continuo de la misma.

En la cultura del control de gestión el que genera la información en su puesto de trabajo es el primer usuario de ella, la utiliza en la autoevaluación para analizar su propio desempeño

⁵ STONER, A.F. James, Administración, p.13.

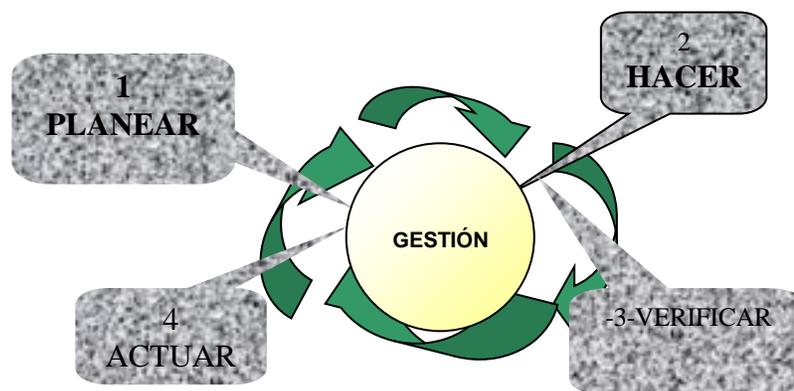
y mejorar sus procesos. La cultura del control de gestión implica sembrar procesos y flujos de información desde la base, de abajo hacia arriba, como condición necesaria para la confiabilidad, ciencia, oportunidad y sostenibilidad del sistema gerencial que los soporta, situación que se torna muy difícil en las microempresas, pues la mayoría de ellas ejercen sus labores, desconociendo los principios mínimos de las actividades administrativas.

4.2.2. La Gestión Gerencial. Es definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la microempresa, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. La gestión gerencial entonces, permite desarrollar la Misión y lograr la Visión y el cumplimiento de sus metas principales

La gestión gerencial se interpreta como una cadena continua de acciones definidas en el Proceso Administrativo y representada en el ciclo PHVA, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Este ciclo busca hacer que se alcancen los objetivos propuestos, obtener los resultados esperados, optimizar los recursos disponibles, y mediante la autoevaluación y autocontrol proponer acciones que permitan a la microempresas el mejoramiento continuo. Para una mejor comprensión se definen a continuación los componentes del ciclo:

Grafica 3. Ciclo de la gestión gerencial.



- Planear. Proceso continuo de prevención de los recursos requeridos para obtener objetivos.

- Hacer (Ejecutar). Implica el desarrollo de las actividades de la microempresa previamente determinadas en la planeación contribuyendo al logro de los objetivos y los programas establecidos, mediante la aplicación y /o combinación adecuada de procesos, procedimientos, métodos, normas, recursos, sistemas de información, comunicación y seguimiento.

En este paso es donde la microempresa moviliza los recursos a su disposición para que a través de la aplicación de unos procesos y procedimientos se agregue valor a unos insumos, con el fin de ofrecer un producto o servicio en condiciones de eficacia, eficiencia y calidad.

- Verificar (Controlar). Visto anteriormente en la actividad control del proceso administrativo.

- Actuar – Retroalimentar. Las propuestas de reorientación para encausar la gestión hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos cierran el ciclo del proceso administrativo y se conocen como la **Acción**; siendo ésta la que se debe emprender para mejorar el proceso e ir avanzando hacia un mejoramiento continuo.

Estas acciones que se reflejan en planes de mejoramiento deben permitir reorientar la gestión de la gerencia corrigiendo las desviaciones y ajustando los procesos y procedimientos, con el propósito de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los fines misionales de la microempresa.

4.3. MARCO CONCEPTUAL.

4.3.1. Definición de términos.

1. **Administración.** Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

2. **Control.** Mediante este proceso se permite medir lo ejecutado con lo planeado con el fin de corregir las desviaciones detectadas, es el proceso de la administración que permite conseguir la calidad a través del mejoramiento continuo.

3. **Dirección.** En la dirección empresarial se entiende que se refiere al responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas mediante el proceso de hacer y hacer – hacer; Proceso administrativo con el fin de dar cumplimiento a las metas y objetivos organizacionales.

4. **Estrategia.** El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, *strategeia*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc. Cada tipo de objetivos requería una aplicación diferente de recursos. Así pues, ya desde los tiempos antiguos, el concepto de estrategia incluía tanto el componente de planificación, como un componente de toma de decisiones, o de acción.

5. **Gerente.** Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus objetivos y sus metas.

6. **Logística.** Permite agregar valor e integrar los procesos transversales de la Microempresa, ya que se ocupa del mejoramiento de actividades desde la compra de materias primas o insumos hasta la distribución y el servicio al cliente en actividades de posventa.

7. **Meta.** Fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

8. **Misión.** Declaración del propósito de una organización, es decir, lo que se propone realizar en el medio a nivel amplio. Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer, a fondo, no solo la organización a su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el entorno en el que se desempeña (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido.

9. **Microempresa**⁶. Para todos los efectos, se entiende por Micro, Pequeña y Mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que responda a los siguientes parámetros:

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

b.- Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Parágrafo 1º: Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas, y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.”

⁶ Ley 590 de 2.000. Art. 2º.

10. **Microempresa.** Es el modelo más pequeño de organizaciones empresariales, existe en todas las formas y modalidades, desde negocios de subsistencia hasta firmas que utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, muestran un rápido crecimiento y se relacionan directamente con firmas más grandes dentro de la economía formal, incluye a los vendedores ambulantes, talleres de reparación de bicicletas, talleres de metalmecánica, panaderías, sastrerías y otras.

11. **Organización.** Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar unos objetivos o una meta o una serie de metas específicas.

12. **Planificación.** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

13. **Proceso.** Método sistemático para manejar actividades; puede estar conformado por varios procedimientos.

14. **Procedimiento.** Conjunto de actividades desarrolladas con una secuencia lógica para el cumplimiento de un determinado fin. Las organizaciones son lo que son sus procedimientos.

15. **Prospectiva.** Aporta el análisis y construcción de escenarios futuros, además del análisis de los actores (empleados de la Microempresa, proveedores, clientes, grupos de interés directos e indirectos).

4.4. MARCO LEGAL.

- **LEY 905 DE 2004**, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2.000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- **LEY 590 DE JULIO 10 DE 2000**, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- **LEY 550 DE DICIEMBRE 30 DE 1999**, Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
- **DECRETO 410 DE MARZO 27 DE 1971**, Por el cual se expide el código de Comercio.

5. SISTEMA DE HIPÓTESIS

5.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Existen dificultades en la gestión gerencial que afectan el normal desarrollo del sector microempresarial de Duitama.

5.2. VARIABLES.

5.2.1. Variable independiente. Dificultades de la gestión gerencial del sector microempresarial de la ciudad de Duitama.

5.2.2. Variable dependiente. Normal desarrollo del sector microempresarial de Duitama.

5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	OPERACIONALIZACIÓN	INDICADORES	ITEMS	AÑOS E INDICES
Existen dificultades en la gestión gerencial que afectan el normal desarrollo del sector microempresarial de Duitama.	Normal desarrollo del sector microempresarial de Duitama.	Dificultades de la gestión gerencial del sector microempresarial de la ciudad de Duitama.	1.- Gestión Laboral y de Personal	<input type="checkbox"/> Nivel Educativo de los gerentes	Primaria __ Secundaria __ Superior __ Ninguno	2001 __ 2002 __ 2003 __ 2004 __
				<input type="checkbox"/> Edad de los Gerentes	12-19; 20-29; 30-39; 40-49; 50 o más.	2001 __ 2002 __ 2003 __ 2004 __
				<input type="checkbox"/> Género de los gerentes	Masculino ____ Femenino ____	2001 __ 2002 __ 2003 __ 2004 __
				<input type="checkbox"/> Conocimiento del proceso administrativo	¿Dificultad en la aplicación del proceso administrativo?	Si __ No __
				<input type="checkbox"/> Número de empleados	Número de empleados.	_____
				<input type="checkbox"/> Recurso humano	Dificultades: mano de obra: especializada, profesional, calificada, no calificada. Niveles: operativo administrativo.	Excelente, bueno Regular, malo.
				<input type="checkbox"/> Vinculación de mano de obra calificada.	Dificultades en formas de trabajo: gerentes, estratégicos y operativos.	Si __ No __
				<input type="checkbox"/> Seguridad social y servicio social	Dificultades en seguridad y servicios de salud	Si __ No __
				<input type="checkbox"/> Capacitación de los gerentes	Dificultades en la capacitación	Si __ No __
				<input type="checkbox"/> Experiencia de los gerentes	Antigüedad.	Años.
			<input type="checkbox"/> Formas de planeamiento	Dificultades de Planeamiento	Corto, mediano o largo plazo.	
			2.- Gestión Financiera	<input type="checkbox"/> Financiamiento Comercial	Recursos Financieros Origen: Público, Privado, Varios sectores, familiares, amigos, particulares.	Si _____ No _____
				<input type="checkbox"/> Tamaño y capital de trabajo	Tamaño de instalaciones Capital de Trabajo	_Reducida, mediana, grande. -Óptima, mediano, mínimo.
			3.- Gestión Productiva y de Mercadeo.	Mercados Locales, Sectoriales y Externos	Dificultades Mercados: Internos, sectoriales, externos.	Si _____ No _____
				Mercados de Insumos y Productos	Dificultades Insumos y Productos	Si _____ No _____
			4.- Otras áreas de Gestión	informativa y tecnológica	Dificultad Informativa y Tecnológica.	Si _____ No _____
				Capacidad de riesgo de los gerentes	Asume riesgos como gerente	Si _____ No _____
				Formalidad. Régimen regulatorio o normativo.	Aplica la formalidad normativa del país.	Si _____ No _____
				Familiar	Apego Familiar Independencia Familiar	Si _____ No _____
				Apoyo Institucional	Ha tenido apoyo Institucional	Si _____ No _____

5.4. INDICADORES.

5.4.1. Gestión Laboral y de personal.

- Nivel educativo de los gerentes microempresariales.
- Edad de los gerentes microempresariales.
- Distribución según el género de los gerentes microempresariales.
- Conocimiento del proceso administrativo.
- Número de empleados.
- Recurso humano comercial.
- Forma de trabajo.
- Vinculación de mano de obra calificada.
- Seguridad social y servicios de salud.
- Capacitación.
- Experiencia.
- Formas de planeamiento.

5.4.2. Gestión Financiera.

- Financiamiento comercial.
- Tamaño y capital de trabajo.

5.4.3. Gestión de Producción y Mercadeo.

- Mercados locales, sectoriales y externos.
- Mercados de insumos y productos

5.4.4. Otras áreas de gestión: hacen referencia a

- Informativa y tecnológica
- Capacidad de riesgo de los gerentes.
- Formalidad. Régimen regulatorio o normativo
- Familiar.
- Apoyo Institucional.

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA. La Población será la totalidad de las Microempresas existentes en el municipio de Duitama, y registradas en la Cámara de Comercio.

10. En la Muestra para recolectar la información del sector Microempresarial se trabajo el estimativo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población de Microempresarios que para este caso sería de 4.050 Microempresas.⁷ Se hizo un sondeo en un 90% a través de línea telefónica de verificación de los registros para identificar en primera instancia cuáles de éstas Microempresas estaban inscritas en la Cámara de Comercio, porque desafortunadamente los datos existentes en ésta microempresa no revelan a que sector de la MICROEMPRESA pertenecen, en segunda instancia para determinar uno de los objetivos específicos de la investigación; por otro lado de las 4.050 identificadas como activas o con negocios abiertos, solamente 1035 están inscritas en la Cámara de Comercio de acuerdo la Ley 590 de 2000 y 905 de 2004, ... Véase anexo A ...

11.

12. Formula de la Muestra.⁸

$$n = \frac{Z^2 * S^2 * N}{d^2 (N-1) + (Z^2 * S^2)}$$

En donde:

n: Tamaño de la nuestra a establecer

N: Población

⁷ Fuente. Estudio hecho por la Dra. Claudia Mesa a la Secretaria de Hacienda del Municipio de Duitama.

⁸ MOJICA SASTOQUE, Francisco. Curso de estadística inferencial: Tamaño de la muestra. Universidad de La Sabana. Bogotá: 1989, pag.21-24

Z^2 : Grado de precisión y confiabilidad = 1.65 aceptada para investigaciones de este tipo iguales o superiores a un 90%.

S^2 : Desviación estándar = 0.5 para todos los casos

d^2 : Margen de error o nivel de significación = 0.05 aceptada desde 0.10 hasta 0.01 o menos. En la medida en que este valor es pequeño, aumenta el tamaño de la muestra.

$$N = \frac{Z^2 * S^2 * N / d^2}{(N-1) + (Z^2 * S^2)}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.5)^2 * (1035)}{(0.05)^2 * (1035-1) + (1.65)^2 * (0.5)^2}$$

$$n = 70$$

6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.

6.2.1. Secundarias. Estudio y análisis de documentos y archivos, Planes Operativos de Acción, estatutos y reglamentos de la Microempresa, informes, y legislación Colombiana.

6.2.2. Primarias. Trabajo de campo: Observación, entrevistas, y cuestionarios a los gerentes de las Microempresas de la ciudad de Duitama.

6.3. TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se aplicaron setenta encuestas a los gerentes de éstas Microempresas.

6.3.1. Presentación de la información. La forma de presentación de los datos se hizo en forma tabular con uso de gráficas

6.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

6.4.1. Presentación de la información. La información obtenida fue sometida a un proceso de Análisis, Codificación, Tabulación y Análisis Estadístico.

7. RESULTADOS

7.1. CODIFICACIÓN TABULACIÓN Y ANÁLISIS.

7.1.1. Gestión Laboral y de Personal.

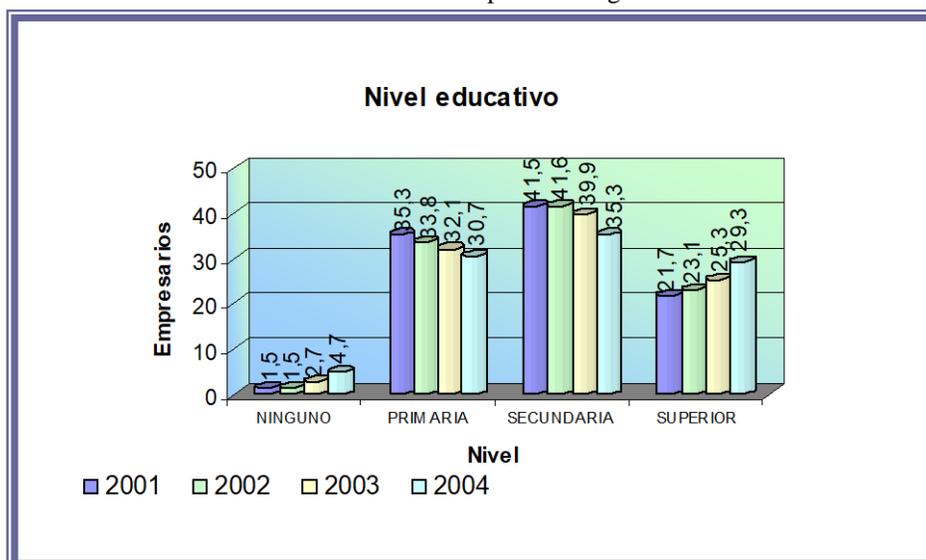
Nivel Educativo de los gerentes. Vale la pena señalar que la participación de empresarios con nivel educativo superior tiende gradualmente a crecer. Más de una cuarta parte de los empresarios de la microempresa, posee estudios superiores, y un 40 por ciento son bachilleres. (ver tabla 1).

Tabla 1. Distribución de los empresarios según nivel educativo (en valores porcentuales)

Nivel Educativo	2001	2002	2003	2004
Ninguno	1.5	1.5	2.7	4.7
Primaria	35.3	33.8	32.1	30.7
Secundaria	41.5	41.6	39.9	35.3
Superior	21.7	23.1	25.3	29.3

Fuente. Autor de la investigación, octubre de 2.004.

Grafica 4. Distribución de los empresarios según nivel educativo



Fuente. Autor de la investigación, octubre de 2.004.

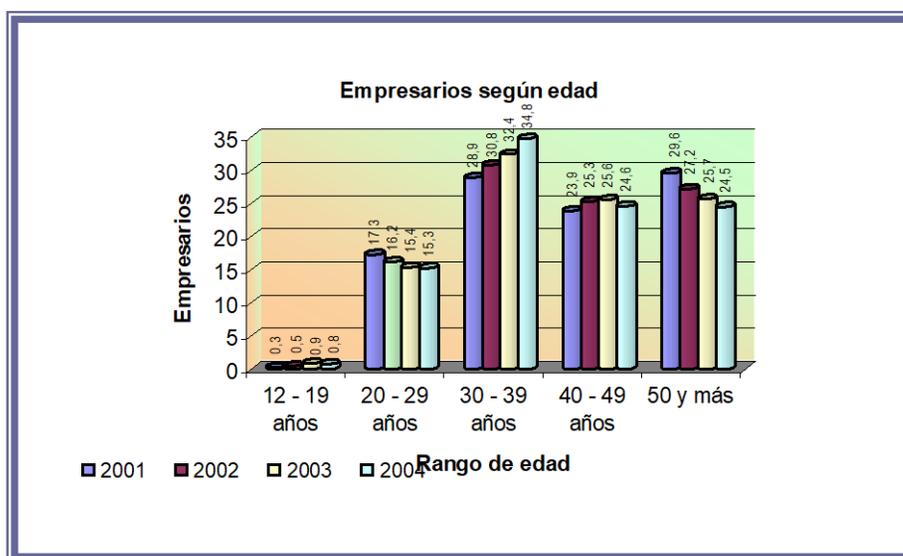
Edad de los gerentes. De los datos descritos en la tabla 2. se desprende que los grupos entre 20 y 29 años y de más de 50 años vienen perdiendo participación en favor de los otros grupos. El mayor número de empresarios se encuentra entre los 30 y los 50 años de edad, o sea el 58%.

Tabla 2. Distribución de los empresarios según edad (En valores porcentuales)

EDAD	2001	2002	2003	2004
12 - 19 años	0.3	0.5	0.9	0.8
20 - 29 años	17.3	16.2	15.4	15.3
30 - 39 años	28.9	30.8	32.4	34.8
40 - 49 años	23.9	25.3	25.6	24.6
50 y más	29.6	27.2	25.7	24.5

Fuente. Autor de la investigación, octubre de 2.004.

Grafica 5. Distribución de los gerentes según la edad.



Fuente. Autor de la investigación, octubre de 2.004.

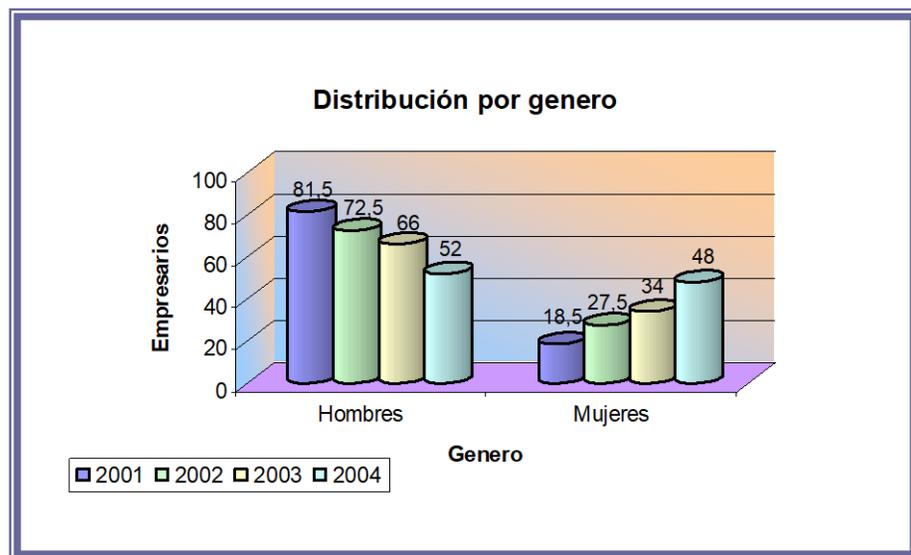
Género. En el lapso de los cuatro años anteriores, la mujer ha aumentado su participación como empresaria en la microempresa. Su participación relativa se elevó del 18,5% al 48%. En síntesis, las estadísticas indican que el nivel educativo de los empresarios de la microempresa va en aumento y la participación de los empresarios entre 30 y 50 años y, de la mujer es cada vez mayor. El empresario de la microempresa, gracias a las exigencias de su trabajo diario, de la convivencia familiar y de la participación comunitaria, ha adquirido una sabiduría popular, que es ajena a los programas escolarizados. En esa dialéctica espontánea entre su saber y su vida se desarrolla el proceso formativo personal y sólo aquellos elementos que se integren natural y orgánicamente a ese proceso tendrán fuerza de interés y eficacia.

Tabla 3. Distribución de los empresarios según género. (En valores porcentuales)

Sexo	2001	2002	2003	2004
Hombres	81.5	72.5	66.0	52.0
Mujeres	18.5	27.5	34.0	48.0

Fuente. Autor de la investigación, octubre de 2.004.

Grafica 6. Distribución de los empresarios según el genero.



Fuente. Autor de la investigación. octubre de 2.004.

Proceso administrativo. Aplicación del proceso administrativo en la gestión gerencial. A las preguntas sobre las cuatro actividades que conforman el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) el 61% conoce las modalidades de las actividades del proceso administrativo, pero no conoce las herramientas de planificación, y de estos solamente el 25%, aplica todas las fases administrativas, de una forma elemental. Lo que indica un gran porcentaje de personas propietarias y gerentes de sus negocios no aplican conceptos técnicos, debido a que consideran que sus negocios no son lo suficientemente grandes como para dedicar tiempo a estas tareas, o por que como no hay empleados que realicen estas tareas no se hacen, estas personas manifiestan saber lo necesario para que su negocio funcione, es decir saben donde comprar, como vender, pero a la hora de hacer el análisis de costos de producción quedan cortos a si mismos, para explicar su manejo económico. Las microempresas con más de cuatro empleados si aplican modalidades de organización y control sobre los empleados y los inventarios o bienes y servicios y de acuerdo a su personería jurídica ...véase cuadro 1...

Solamente las empresas que tienen 10 empleados manejan dentro del control administrativo la aplicación de un manual de procesos y de control interno, en el cual se fijan las pautas a seguir de cada proceso que se realiza, con el tiempo se hacen rutinariamente y con mayor facilidad, por parte del sector operativo integrando el autocontrol.

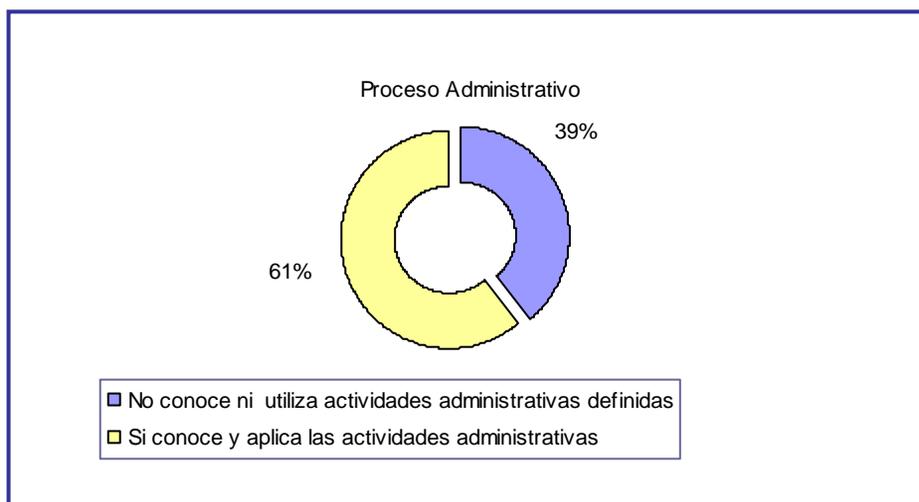
Tabla 4. Proceso Administrativo.
Pregunta. ¿Conoce el proceso administrativo en la gestión empresarial?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Conoce el proceso Administrativo en la gestión empresarial	43	61%

No conoce el proceso administrativo en la gestión empresarial	27	39%
---	----	-----

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Grafica 7. Proceso administrativo.



Fuente, Autor de la investigación. Octubre 2.004

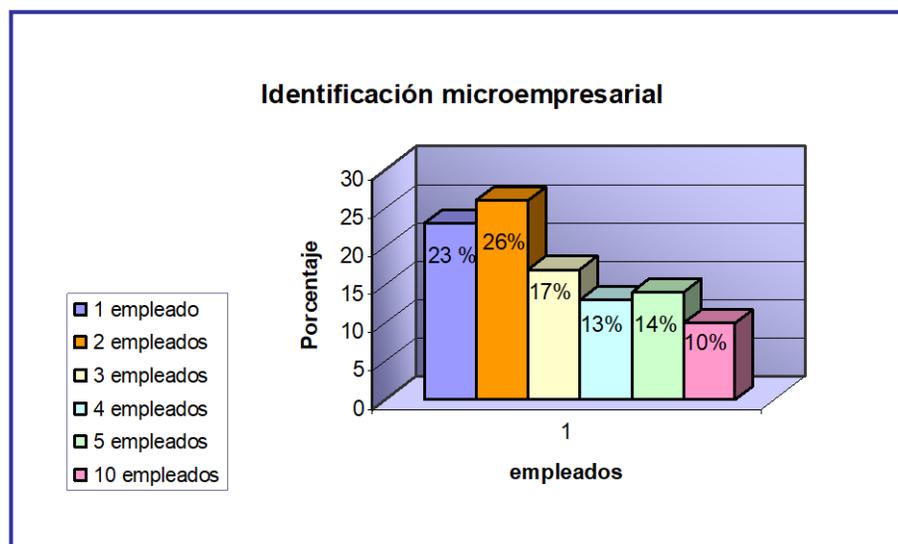
Número de Empleados. Se identificó que la mano de obra involucrada en cada microempresa respecto a la cantidad de personas que trabajan en las mismas, el 23 % de los establecimientos es de tipo unipersonal, es decir que no existe personal auxiliar que brinde apoyo al microempresario, el mismo se encargaba de realizar todas las funciones en la empresa. El 26% cuenta con 2 empleados, dentro de los cuales se incluye al dueño o administrador del establecimiento, le sigue el 17% con tres empleados, con el 13 % de los casos las empresas tienen hasta 4 empleados, el 14% con cinco empleados y el 10% tiene entre seis y diez empleados.

Cuadro 1. Microempresas inscritas en la Cámara de Comercio, según el número de empleados

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Microempresas con 1 empleado	15	23%
Microempresas con 2 empleados	18	26%
Microempresas con 3 empleados	11	17%
Microempresas con 4 empleados	9	13%
Microempresas con 5 empleados	10	14%
Otros más de 5 y hasta 10 empleados	7	10%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre de 2.004.

Gráfica 8. Microempresas según el número de empleados.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

- **Recurso humano comercial.** De los encuestados el 10% calificó de excelente a buena la condición de la mano de obra del nivel administrativo y operativo que trabaja en su negocio y manifestó estar satisfecho con el trabajo realizado por sus empleados y colaboradores, la mano de obra profesional para el nivel administrativo se calificó de buena en un 14% y para el nivel operativo en un 24%, lo que es un indicador de no favorabilidad para la microempresa. Le sigue la mano de obra no calificada que es la que abarca un mayor porcentaje, que fue calificada de regular a mala.

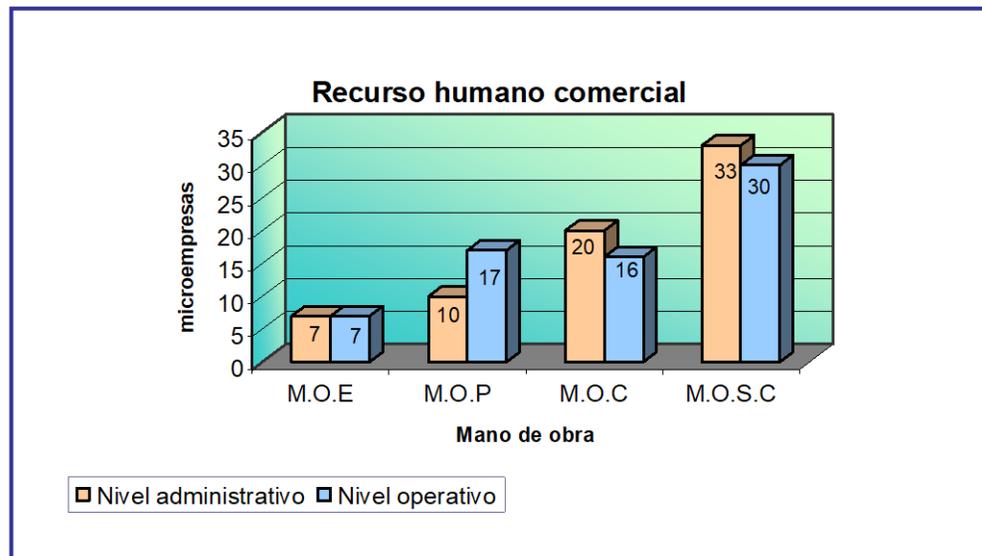
Los siguientes indicadores permitieron establecer porcentajes generales de los gerentes del sector microempresarial de la ciudad de Duitama.

Tabla 5. Calificación del Recurso humano comercial.

RECURSO HUMANO COMERCIAL	NIVEL ADMINISTRATIVO		NIVEL OPERATIVO	
	e-m	%	e-m	%
	Mano de obra especializada	7	10	7
Mano de obra profesional	10	14	17	24
Mano de obra calificada	20	29	16	23
Mano de obra no calificada	33	47	30	43

Fuente. Autor de la investigación. Octubre de 2.004.

Grafica 9. Calificación del Recurso Humano Comercial.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

- Gerentes estratégicos y operativos. En un noventa por ciento (90%), los gerentes son operativos porque se puede manifestar que solamente un diez por ciento (10%) hacen planeamiento elementales del mediano y el largo plazo sin lograr ser totalmente gerentes estratégicos, han desarrollado su ingenio por la necesidad de solucionar cotidianamente problemas de toda índole con un mínimo de recursos, con el fin de no dejar de existir.

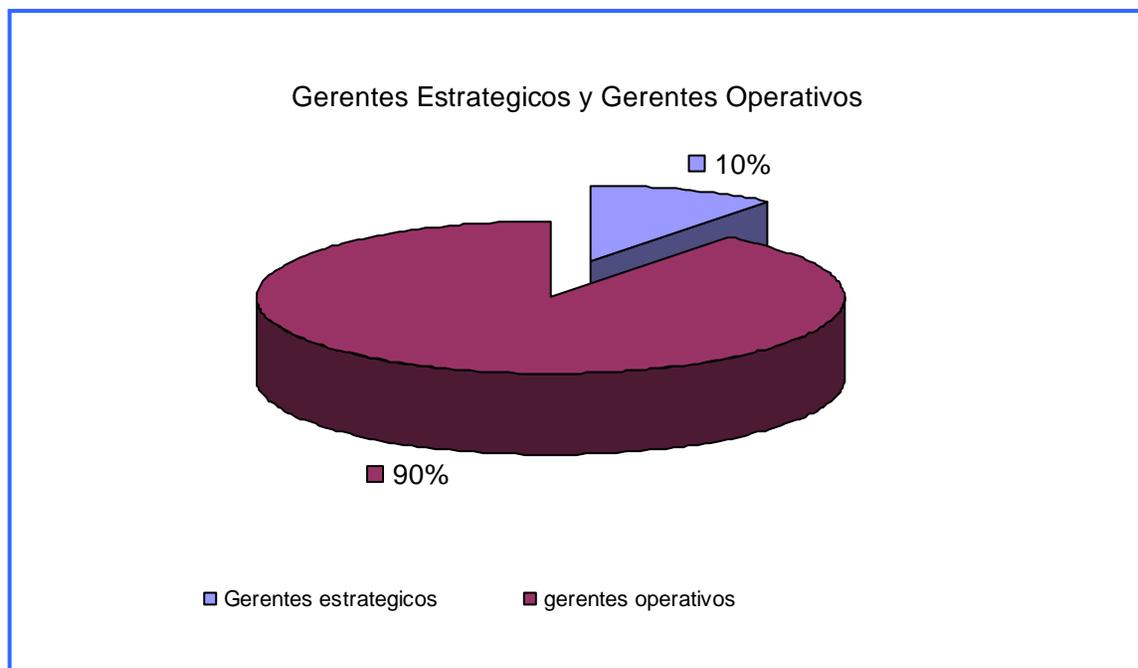
Tabla 6. Gerentes Estratégicos y Gerentes Operativos.
Pregunta. ¿Su forma de trabajo es estratégico u operativo?

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Gerentes estratégicos	7	10%
Gerentes operativos	62	90%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

- **Experiencia.** El promedio de antigüedad de los microempresas en Duitama es de 2.7 años. En consecuencia, el nivel de conocimientos empíricos y la experiencia empresarial que poseen son considerables.

Gráfica 10. Gerentes estratégicos y gerentes Operativos



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

- Formas de Planeamiento. Generalmente el noventa por ciento (90%) no hacen planes. son «cortoplacistas», no prevén el futuro, ni tienen una visión estratégica al tomar sus decisiones.

- Vinculación y rotación de mano de obra calificada. por lo general en un ochenta y cinco por ciento (85%), el empresario forma empíricamente a sus propios trabajadores, se observa una alta rotación laboral, es decir, en el ochenta por ciento (80%) empleados con un tiempo no mayor de un (1) año en las microempresas, debido a las condiciones de trabajo.

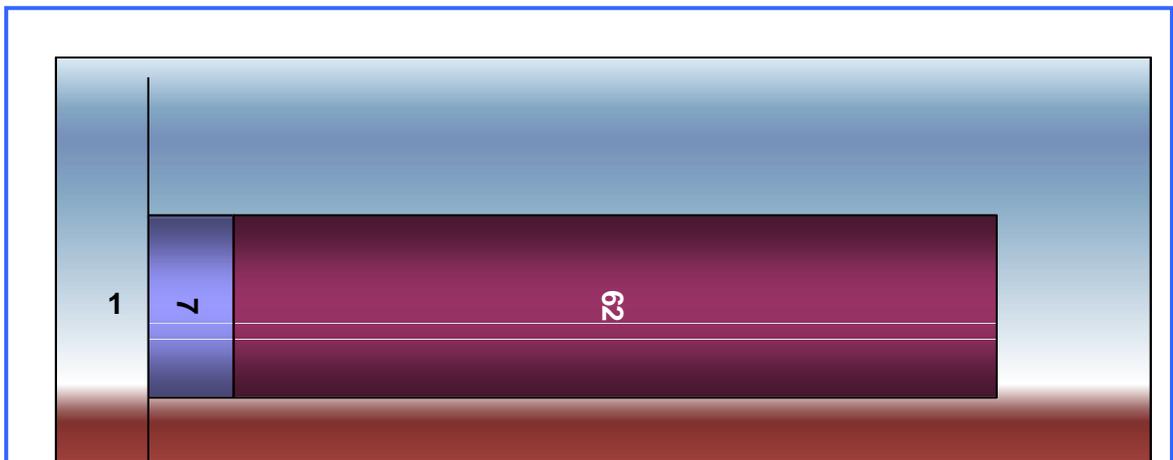
Tabla 7. Formas de Planeamiento.

Pregunta. ¿Su planeamiento es a largo, mediano o corto plazo?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Planeamiento a largo plazo	7	10%
Planeamiento a corto plazo	62	90%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Gráfica 11. Formas de Planeamiento



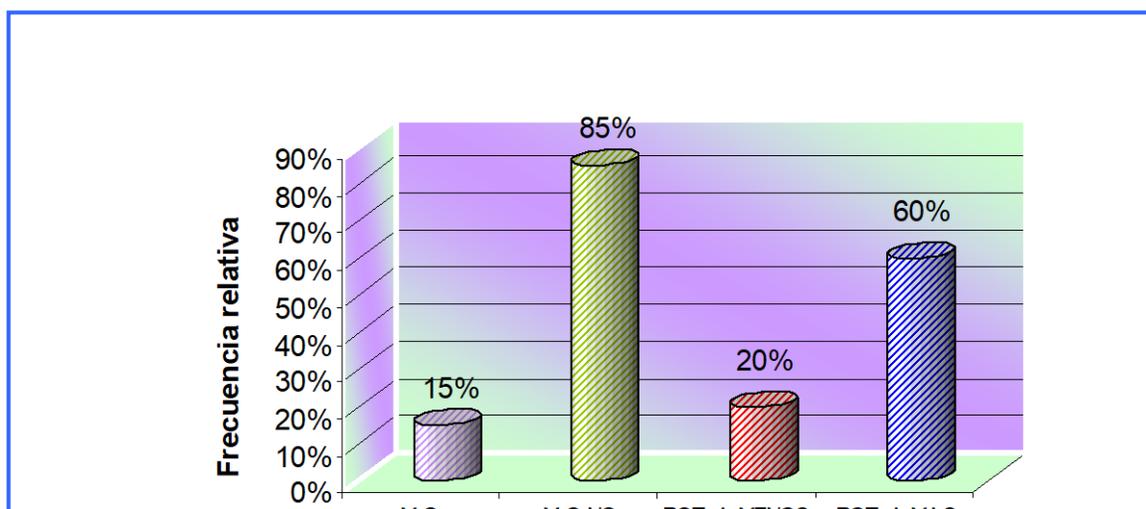
Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Tabla 8. Vinculación de mano de obra .
Pregunta. ¿Cuál es la forma de vinculación de la mano de obra?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Vinculación de mano de obra calificada	11	15%
Vinculación de mano de obra no calificada	59	85%
Rotación de empleados a menos de 1 año	14	20%
Rotación de empleados a más de 1 año	56	80%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Gráfica 12. Vinculación de Mano de Obra.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

- La seguridad social y los servicios de salud. son, en la mayoría, setenta y dos por ciento (72%) de los casos, inaccesibles para el empresario y sus trabajadores y con frecuencia esta situación pone en peligro la estabilidad de la microempresa.

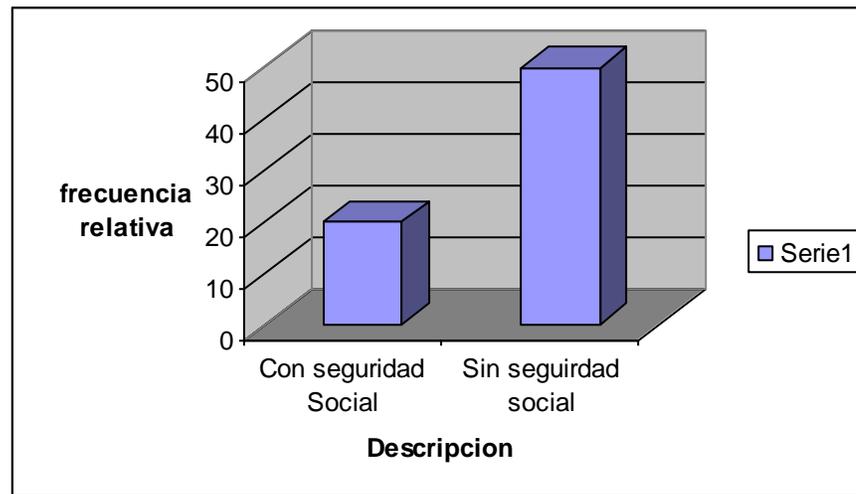
Tabla 9. Seguridad social y Servicios de Salud.

Pregunta. ¿Hay seguridad social y servicios de salud en la microempresa?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Con Seguridad social y servicios de salud	20	28%
Sin Seguridad social y servicios de salud	50	72%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Gráfica 13. Seguridad Social y de Servicios



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Capacitación. La capacitación y la actualización constituyen las principales dificultades en el éxito de la gestión gerencial con un agravante mayor, que muchos de ellos dicen no necesitarla, pues el setenta por ciento (70%) sin ella solamente con la experiencia vivida se han sostenido durante el tiempo de su vida empresarial.

Al preguntar que tipo de capacitación les haría falta, sin vacilar respondieron que la capacitación era necesaria en los campos de administración, ventas, mercadeo, costos, atención y servicio al cliente, pero a otros el tema les es indiferente o no les hacía falta, varios dijeron que esto era así porque hacía mucho que se dedicaban a esa actividad y que la experiencia les daba lo necesario para tratar de seguir adelante.

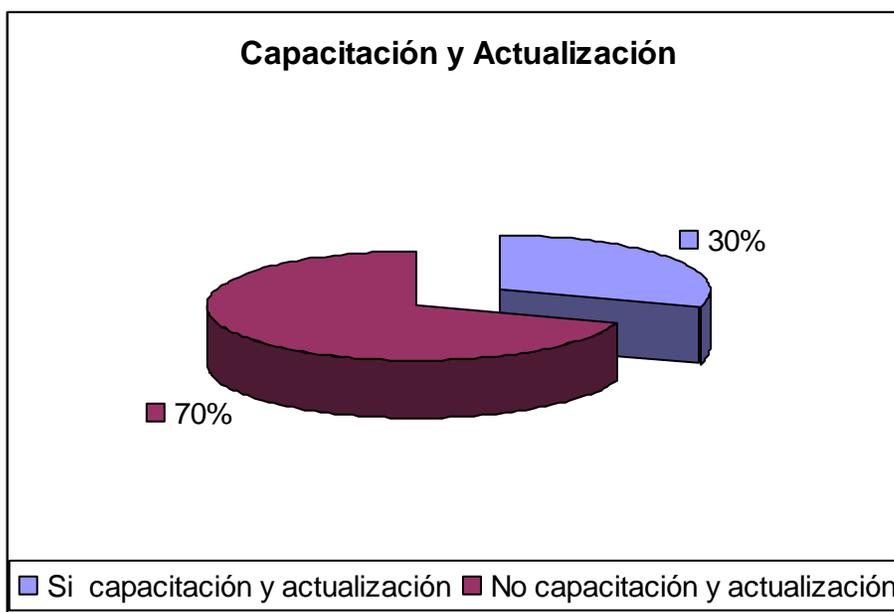
Tabla 10. Capacitación y Actualización.

Pregunta. ¿Es necesaria la capacitación y actualización de los gerentes?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si capacitación y actualización	21	30%
No capacitación y actualización	49	70%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Gráfica 14. Capacitación y Actualización.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

7.1.2. Gestión Financiera.

Financiamiento Comercial. Es un factor que permite evaluar el estado económico de la empresa; de los microempresarios encuestados el 45% manifestó que su negocio estaba creciendo gracias a las líneas de financiamiento comercial o privado que existen, aunque no se pudo establecer claramente las cuantías reales de financiación estas no superan los \$10.000.000 por cada establecimiento. Los demás han obtenido préstamos con familiares en un 25% y pagan unos intereses por este servicio. Manifiestan que sus microempresas están estables, ni crecen ni decrecen, El 30% de los encuestados manifiesta tener más de un crédito para su negocio, con microempresa es financieras y con familiares, amigos o particulares. Estos dineros han sido destinados para compra de maquinaria y equipo, capital de trabajo, para pagar deudas o para mejoramiento y adecuación de las instalaciones.

Tabla 11. Financiamiento Comercial.

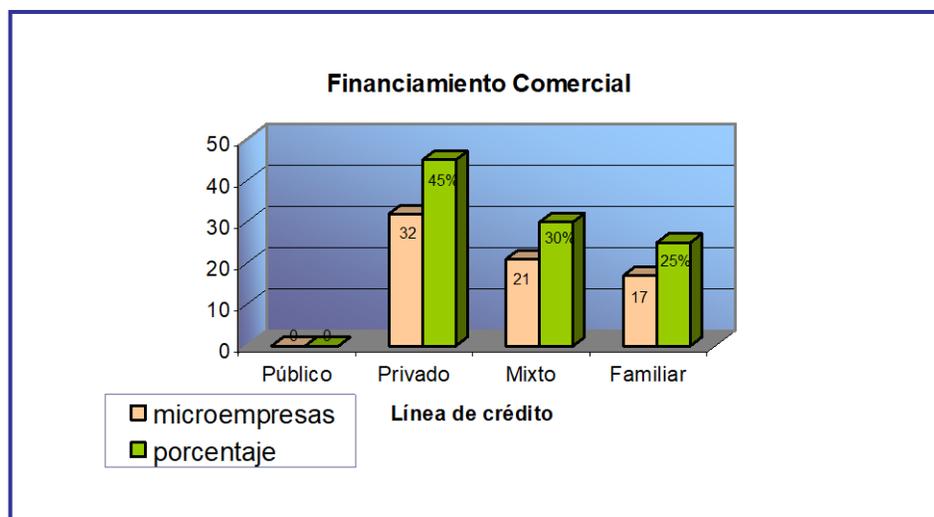
Pregunta. Forma de financiamiento comercial

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Recursos sector Público	0	0%

Recursos Sector Privado	32	45%
Recursos varios sectores	21	30%
Recursos Familiares, amigos, particulares.	17	25%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004.

Grafica 15. Financiamiento comercial



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004.

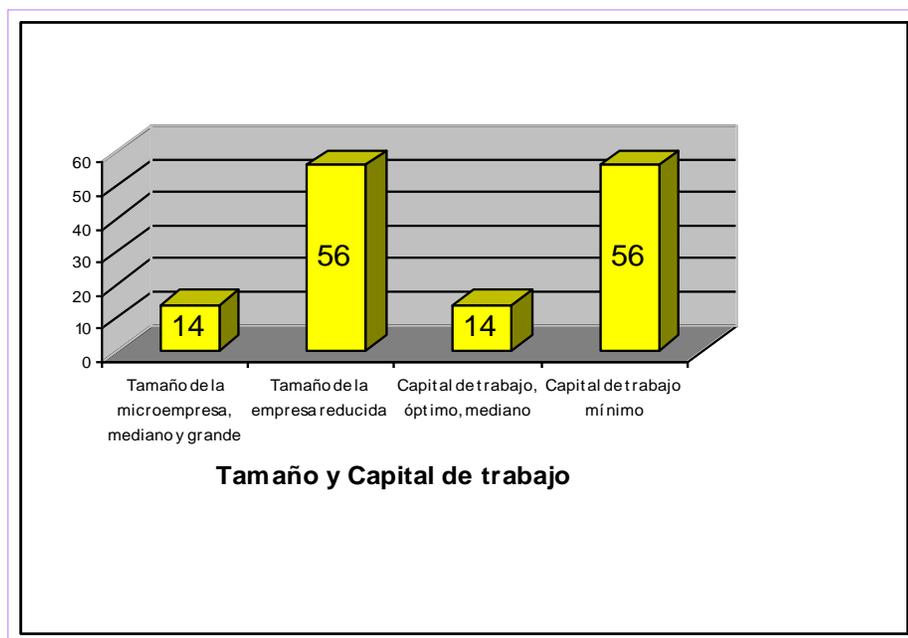
- **Tamaño y Capital de trabajo.** En un ochenta por ciento (80%), Su tamaño es reducido y el capital de trabajo es mínimo. Son lugares de trabajo bastante pequeños, el suficiente espacio para producir, casi sin posibilidad de expansión o crecimiento empresarial. Además que es un factor no tan importante entre los entrevistados, pues así les ha ido bien y así seguirán, dicen ellos. No hay diferencia entre el capital y el trabajo. el dueño es el de los activos al mismo tiempo aporta su trabajo.

Tabla 12. Tamaño y capital de trabajo de la microempresa
Pregunta. ¿Cuál es el tamaño y el capital de trabajo de la microempresa?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Tamaño de la microempresa, mediano y grande	14	20%
Tamaño de la empresa reducida	56	80%
Capital de trabajo, óptimo, mediano	14	20%
Capital de trabajo mínimo	56	80%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004.

Gráfica 16. Tamaño y capital de trabajo de la microempresa.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

7.1.3. Gestión de Producción y Mercadeo.

Mercados Locales, Sectoriales y Externos. El 85 % de los encuestados entrevistados consideran que las ventas de sus productos y servicios están dirigidas al mercado interno, el 14% a mercados sectoriales y solamente una empresa mencionó que estaba en trámites para vender al exterior. Al ser consultados acerca de si vendían más o menos que el año pasado, el 25 % manifestó que las ventas realizadas habían aumentado, otro 25 % dijo que el decrecimiento de las ventas era significativo. A otro 20 % le parecía que en estos últimos tres años las ventas se habían comportado de manera similar, un 30% no supo contestar.

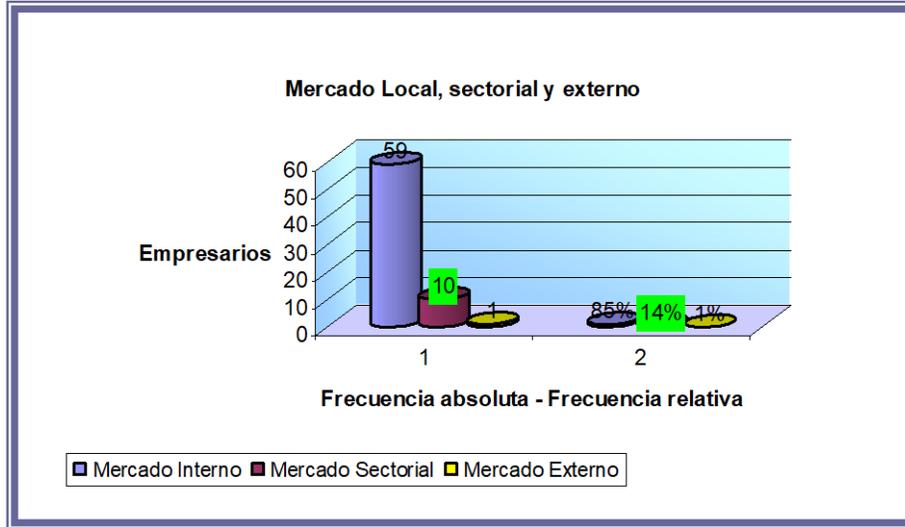
Tabla 13. Mercado local, sectorial y externo.

Pregunta. Indique cual es su mercado: interno, sectorial o externo.

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mercado Interno	59	85%
Mercado Sectorial	10	14%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Grafica 17. Mercado local, sectorial y externo.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

▪ Insumos y Productos. El cincuenta por ciento (50%) de los gerentes tienen dificultad para acceder a los mercados de insumos y productos. es una consecuencia lógica de sus objetivos y su orientación, es una situación que se agrava en medio de la coyuntura actual de apertura económica y competitividad empresarial.

Tabla 14. Acceso a mercados de insumos y productos.

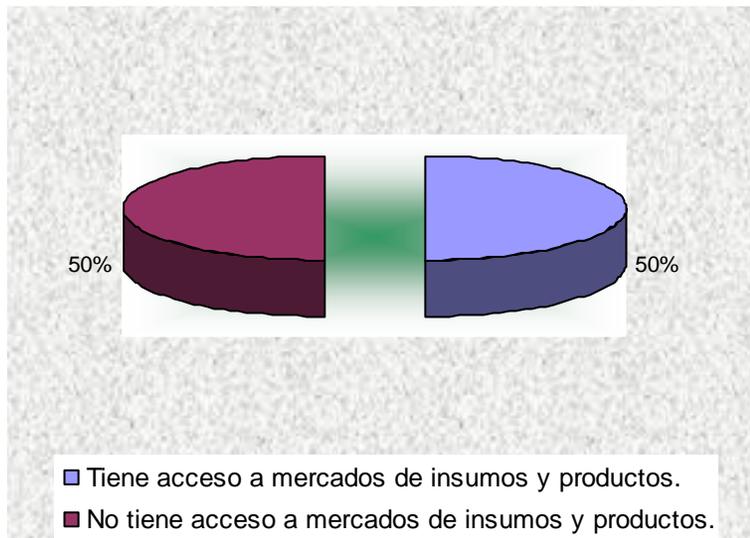
Pregunta. ¿Tiene acceso a mercados de insumos y productos?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Tiene acceso a mercados de insumos y productos.	35	50%
No tiene acceso a mercados de insumos y productos.	35	50%

Fuente. Autor de la investigación.

de la
Octubre 2.004

Gráfica 18. mercados de productos.



Acceso a insumos y productos

Fuente. Autor de la investigación Octubre de 2004

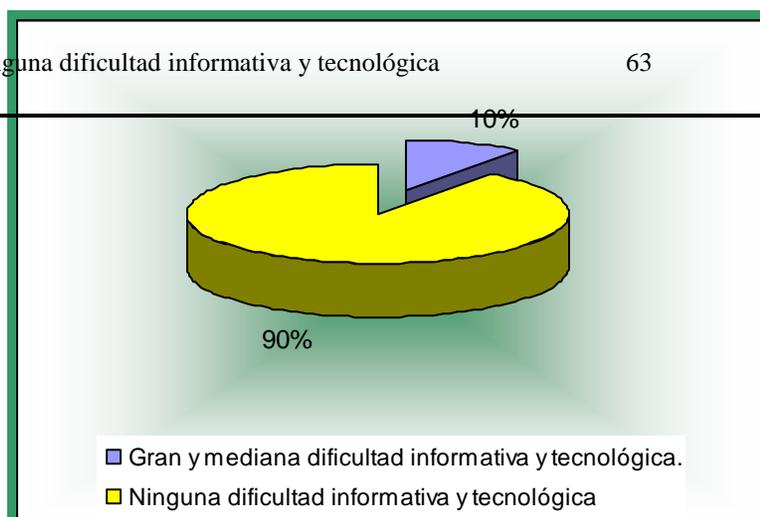
7.1.4. Otras Áreas de Gestión.

Informativa y Tecnología. El noventa por ciento (90%) de los gerentes contestó que tiene dificultades en la adquisición de tecnología, telecomunicaciones y sistemas informáticos. por su alto costo y alta complejidad de manipulación, que producen serias limitaciones de producción en escala y, por lo tanto, de riesgosa amortización, así como el requerimiento de capitales no disponibles. Además, la existencia o formación de mano de obra altamente calificada, difícil de preparar y retener por parte de las Microempresas.

Tabla 15. Informativa y Tecnológica.
Pregunta. ¿Cuál es el acceso a la parte informativa y tecnológica?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Gran y mediana dificultad informativa y tecnológica.	7	10%
Ninguna dificultad informativa y tecnológica	63	90%

Grafico 19.
Tecnológica



Informativa y

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

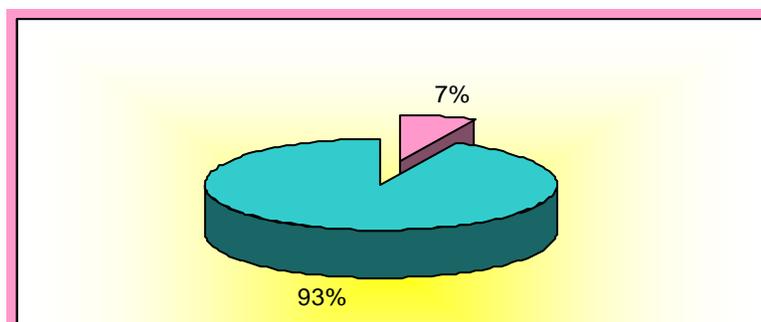
- Capacidad de riesgo de los gerentes. Los gerentes en el noventa y cinco por ciento (95%) no se arriesgan en la producción y ventas no tradicionales en la microempresa, lo más importante es producir y vender lo que siempre han producido, y a esto dedican todos sus esfuerzos para obtener los ingresos que les permitan subsistir.

Tabla 16. Capacidad de riesgo de los gerentes.
Pregunta. ¿Arriesga usted en áreas de producción y ventas, diferentes a las tradicionales?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Gerentes si se arriesgan	5	7%
Gerentes no se arriesgan y se dedican a producir y vender lo tradicional.	65	93%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Gráfica 20. Capacidad De Riesgo De Los Gerentes



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Formalidad, régimen regulatorio o normativo. Son pocos los gerentes o dueños de negocios y administradores de negocios que realmente conocen bien las normas establecidas a través de la normatividad existente en el país como las leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas u acuerdos municipales. El 20% de los entrevistados manifestó no conocer esta normatividad o su aplicación para el negocio. Las normas que más inciden en el desarrollo de las microempresas son los acuerdos municipales en un 25%, pues se ve reflejado en el pago de impuestos y reglamentación de los establecimientos de comercio en la ciudad, el 32% tiene verdadera conciencia de las leyes y su aplicación, aunque no en toda su extensión, y las demás normas que afectan prácticamente a los microempresarios más grandes.

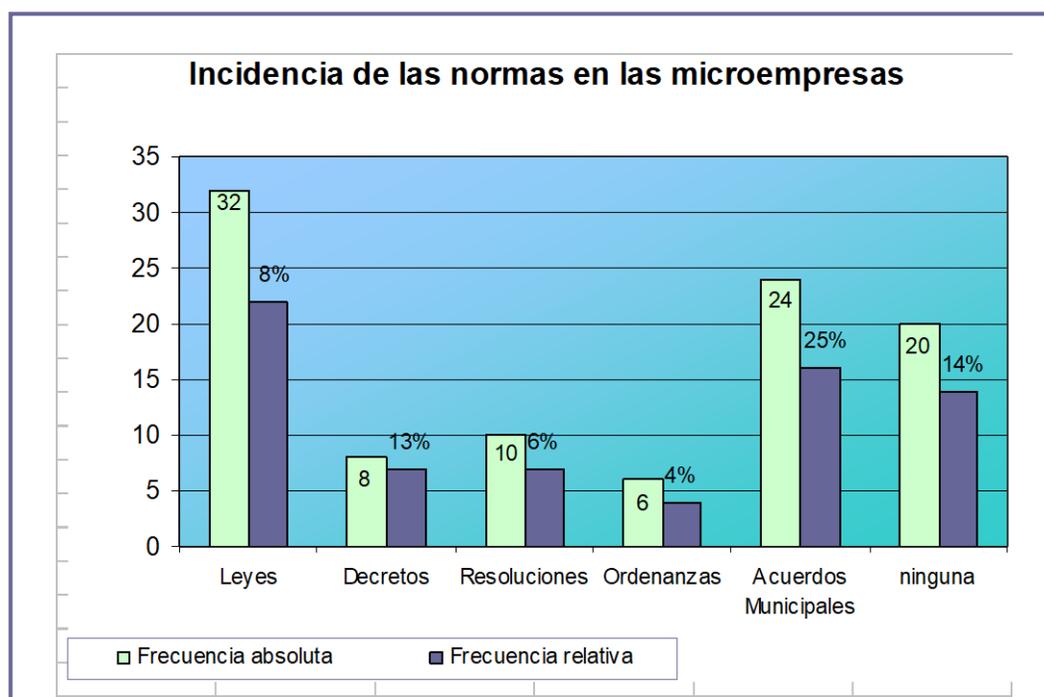
Según lo manifestaron los entrevistados casi en un 65% reciben asesoramiento sobre normas y leyes de fuente de amigos cercanos, vecinos comerciales, o familiares o es brindado a través de un contador, responsable de llevar los libros de la empresa y que por lo tanto lo consideraban su asesor, solamente uno de los encuestados manifestó que si recibe asesoramiento sobre normatividad.

Tabla 17. Incidencia del régimen regulatorio y normativo

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
No conocen las normas	14	20%
Conocen acuerdos Municipales	17	25%
Conocen leyes y su aplicación	23	32%

Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Grafica 21. Incidencia del régimen regulatorio y normativo.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004.

Familiar. En un ochenta por ciento (80%) hay demasiado apego familiar. Por lo general conciben su empresa como una extensión de su hogar, en donde se comparten aspiraciones, recursos, actividades, tiempo y espacio. generalmente se comparte la actividad del hogar con la actividad microempresarial; el trabajo, el tiempo y el espacio, en muchos casos, son comunes.

Tabla 18. Familiar.

Pregunta. ¿Qué dependencia existe con su familia?

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Apego familiar, compartir recursos	56	80%
Independencia de la familia	14	20%

Apoyo Institucional. A la pregunta de si habían recibido algún tipo de apoyo, todos coincidieron en contestar, es decir el ciento por ciento (100%), que hasta la fecha no habían recibido ningún tipo de apoyo de nadie, ya que el sector Microempresarial en la ciudad de Duitama, no recibe ningún tipo de apoyo. Pregunta que no se tabula por haber unanimidad en la respuesta.

8. CONCLUSIONES

8.1. GESTIÓN FINANCIERA.

8.1.1. La principal dificultad del sector microempresarial de la ciudad de Duitama, es la del sector financiero, pues la falta de recursos económicos se ha convertido en una constante para todas las microempresas de la ciudad, pues escasamente el treinta y dos por ciento (32%) ha logrado conseguir préstamos con las entidades financieras del sector privado y de una forma demasiado onerosa. Ésta situación en su gran mayoría no ha permitido la formalidad organizacional y legal de las microempresas. Por otro lado por parte del

gobierno nacional, departamental y municipal no existen sino las buenas intenciones de ayudar y colaborar con éste sector, como lo vemos reflejado en los diferentes planes de desarrollo, por ejemplo en el nivel municipal el desarrollo empresarial se halla contemplado en los objetivos dos (2) y cuatro (4), bosquejados en la propuesta del presente proyecto, pero que solamente se quedan en eso, pues no hay ningún poder coercitivo real, es decir, ni los organismos de control cumplen con su función de hacer cumplir éstos planes de desarrollo como la secretaria de planeación del departamento a quien le corresponde hacer éstas evaluaciones, ni los mismos ciudadanos que además de tener las herramientas jurídicas contempladas en la Ley 134 de 1994, tampoco la hacen cumplir. De la misma forma entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” o la Cámara de Comercio de Duitama, tienen unos planes de acción integrales que creen verdadero desarrollo empresarial, pues a pesar de decir y manifestar que precisamente esos son sus objetivos, pues para eso están creados, sus resultados no se ven reflejados por ninguna parte, excepto proyectos ejecutados en una forma aislada del contexto en el cual deben actuar.

En tal virtud las demás deficiencias detectadas prácticamente son consecuencia de las anteriores, porque parece que todas las organizaciones creadas para el fortalecimiento y fomento del desarrollo empresarial, se les olvida para que fueron creadas realmente , convirtiéndose su gestión en un sofisma de distracción de las comunidades.

De otra forma las entidades financieras tienen en sus portafolios de servicios los préstamos al sector microempresarial de los microcréditos, es decir préstamos por valor hasta de veinticinco (25) salarios mínimos legales mensuales vigentes, pues esto es real con el único pero de que solamente les prestan el dinero a quienes tienen respaldo económico y capacidad de pagos, además de tener un excelente manejo financiero.

Por tanto el financiamiento de la Microempresa se dificulta por la falta de capital propio y de garantías adecuadas. Los costos de las transacciones de los créditos bancarios pueden ser muy altos si las empresas no disponen de una contabilidad y documentación adecuados.

8.2. GESTIÓN LABORAL Y DE PERSONAL.

No es extraño lo que ha descubierto ésta investigación: rara vez lo es el redescubrimiento de lo evidente. Se ha descubierto lo que se ve a todas luces, el sector microempresarial está muriendo, a pesar de que es el sector que más contribuye con la economía del país. De manera que en las conclusiones sobre la operacionalización de ésta área se destacan las siguientes deficiencias, resumiendo los indicadores analizados en el capítulo 7 sobre resultados de la investigación:

8.2.1. Sobrevivencia. La necesidad de generar ingresos para sobrevivir impulsa a las personas a crear sus propios puestos de trabajo. Con un mínimo de recursos y algunos conocimientos prácticos de un oficio, aprendidos empíricamente de sus padres, como trabajadores de una empresa o en una microempresa de formación técnica, se convierten, sin más, en *empresarios de una microempresa*, el motor principal que impulsa a sus promotores es la necesidad de percibir algunos ingresos para sobrevivir.

8.2.2. Desempeño Gerencial. Se puede concluir que el desempeño de los gerentes de la microempresa, no es un desempeño gerencial tal como se entiende en las empresas del sector formal. Esta forma de dirigir y administrar sus microempresas, por regla general, también se transfiere a sus hogares o viceversa.

los gerentes de las microempresas, presentan un desconocimiento general de los conceptos básicos relativos a las técnicas gerenciales necesarias para operar como empresarios, tales como, fundamentos de comercialización nacional e internacional, manejo contable y financiero, elementos de producción y administrativos en general

El gerente de la microempresa, por lo tanto, desempeña un papel consecuente para lograr su objetivo y es consciente que lo ha logrado por años, esto reafirma y arraiga su confianza en

sí mismo, porque su desempeño le permitió realizar un trabajo que le ha permitido subsistir.

8.2.3. Empleo. Generalmente las microempresas emplean el recurso humano de los sectores más pobres de la fuerza laboral. También emplean más trabajadores a medio tiempo y a más mujeres.

También la Microempresa presenta generalmente bajos controles de calidad, lo que disminuye su competitividad. Tienen un difícil acceso a personal técnicamente calificado, ya que éste generalmente es absorbido por la gran empresa. La Microempresa, además, presenta el problema de un alto ausentismo laboral.

8.2.4. Condiciones Actuales.

Las actitudes conservadoras de los gerentes que privilegian la continuidad en los enfoques y las estrategias tradicionales para el manejo de la Microempresa, impiden un desarrollo microempresarial.

Bases administrativas estrechas, que impiden una adecuada gestión operacional de las Microempresas.

Insuficiente disposición y experiencia para el manejo de los aspectos empresarios del negocio.

Insuficiente capacitación y formación básica para la gestión empresarial de los negocios.

8.3. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y MERCADEO.

El área de operacionalización mas deprimente de éste sector es el de producción y mercadeo pues la mayoría de las microempresas se dedican a la venta de productos no fabricados por ellas y lo hacen a través de simplemente un punto de venta al público, muchos piensan además que la fabricación, es decir el proceso industrial a nivel microempresarial es cosa del pasado, y algunos afirman que el futuro radica en la creación y venta de servicios. Pero estos argumentos son engañosos, pues no habría nada más provechoso para éste sector que realizar la transformación de las materias primas que en

abundancia tenemos, en especial de productos agrícolas, y se podría tener una gran rentabilidad. En el resumen de las dificultades de los indicadores analizados tenemos:

8.3.1. Productividad. En el sector microempresarial se presentan debilidades, como la baja productividad, y a pesar de pagar sueldos menores que las grandes empresas sus costos laborales por unidad de producción son más altos. Los instrumentos fiscales para la promoción de empresas son más limitados en cambio los programas de entrenamiento en el inicio de empresas son bastantes comunes.

8.3.2. Poder de negociación. la Microempresa tiene baja participación a nivel de gremios, y unido a esto, mantienen un bajo poder de negociación. Esto hace que disminuya su capacidad para ejercer presión y obtener mayores beneficios de parte de los proveedores, así como ante instituciones financieras.

La Microempresa carece de una estrategia de marketing y distribución. Este hecho provoca una actuación pasiva en vez de activa en la innovación de productos y procesos, formas modernas de venta, externalización de la distribución. Tradicionalmente este tipo de empresario se preocupa personalmente por la venta y el establecimiento de contacto. Muchas Microempresas no son capaces de ser líderes en costos, ni en calidad o en diseño de producto, por lo cual es necesario invertir en nuevas tecnologías y realizar análisis de mercado.

8.3.3. Alejamiento de centros económicos. La Microempresa de Duitama para poder competir con sus similares de la región (Tunja, Sogamoso, en especial Bogotá, etc.), se ve enfrentada a una serie de desventajas, derivadas de los costos de transporte, plazos de entrega, abastecimiento, escasa información y otras dificultades de tipo legal y administrativas.

8.3.4. Exportaciones. Ante una perspectiva de exportación se ven enfrentadas a problemas de financiamiento y otros, para las operaciones de comercio exterior, debido a los requisitos que deben cumplir.

La Microempresa experimenta muchas dificultades en el campo de exportación, muchas de éstas carecen de la información adecuada sobre las oportunidades de exportación o la disponibilidad de las rutas de distribución, a lo que se le agrega también el carecer de capital para emplear asesores especialistas en el área y no conocen los procedimientos aduaneros, las reglas de cambio en el mercado internacional, los requerimientos de control de calidad en otros países, lo que a la larga conlleva a desanimarse para este proceso y generalmente se conforman con seguir en la situación actual, la que hasta ahora ha funcionado y de continuar lo seguirá haciendo.

8.3.4. Dinámica del Mercado. Persiste la continuidad de las antiguas tradiciones relativas a la dinámica del mercado y de la economía.

8.3.5. Riesgos y oportunidades. Visión limitada del alcance del negocio y de los riesgos, muchas dificultades - amenazas y oportunidades presentes, emergentes y latentes.

8.4. OTRAS ÁREAS DE GESTIÓN.

Además de los indicadores analizados: Informativa y Tecnología, Capacidad de riesgo de los gerentes, la formalidad del régimen regulativo o normativo, familiar y apoyo institucional, se concluye con el análisis sumario del desarrollo y la defunción empresarial.

8.4.1. Desarrollo Empresarial. El escaso desarrollo es alarmante, el hecho que el 37 % de los microempresarios manifiesten que su empresa está en decadencia y otro 37% que permanece estable, porque es básicamente un 74% de las microempresas de la ciudad, que si no realizan un cambio a fondo o reciben una ayuda inmediata, tienden a desaparecer en el corto plazo.

Luego las posibilidades de éxito empresarial son reducidas debido a que la decisión de crear sus microempresas se fundamenta en su intuición y en sus habilidades gustos, y no en el estudio del mercado del bien o servicio seleccionado, que conferiría pertinencia a su decisión de invertir.

Empíricamente adquieren determinadas habilidades necesarias para dirigir y administrar sus microempresas. Se detectó que menos del 10 por ciento de los empresarios de la microempresa poseen alguna potencialidad y tienen alguna capacidad de desarrollo. Lo cierto es que sólo una minoría logra, por sus propios medios, convertirse en verdaderos gerentes de sus microempresas y desempeñarse con relativo éxito. Por lo general dedican casi todos sus esfuerzos a orientar a sus empresas hacia la producción, porque para ellos lo importante es producir. Con mucha creatividad y constancia logran producir bienes o servicios aceptables y accesibles para un reducido número de clientes.

Para los empresarios su microempresa es la única alternativa que tienen para sobrevivir, el puesto de trabajo que les posibilita generar los ingresos que requieren para su sostenimiento, y en el mejor de los casos, para proveer parte del bienestar indispensable para el desarrollo de sus familias.

El número de gerentes que por sus propios medios logran superar este estado y proyectar su microempresa a otra dimensión, es muy reducido. La gran mayoría de ellos no tienen un comportamiento gerencial, y es lógico que no lo tengan. Al analizar sus actividades cotidianas se observa que en forma prioritaria dedican su tiempo a la realización de tareas del área de producción y de ventas. Su desempeño es eminentemente el de operarios, y en forma secundaria realizan las actividades mínimas de tipo administrativo requeridas para que sus microempresas no dejen de funcionar. Son muy pocos quienes dedican parte de su tiempo a administrar su empresa.

8.4.2 Existencia comercial. La probabilidad de “defunción” de una empresa es más alta en los tres primeros años (50% de “mortalidad”). Esto es debido principalmente a la falta de

habilidad gerencial, de entrenamiento, de conocimientos técnicos y habilidad de mercadeo. También contribuyen problemas de financiamiento, especialmente la alta tasa de capital, deudas y la necesidad de pagar tasas de interés más altas que las PYME, por lo argumentado anteriormente que generalmente los recursos económicos se adquieren de familiares y amigos y en muchas ocasiones de prestamistas particulares que cobran intereses mucho más altos, que los que cobran las entidades financieras.

9. RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES

- El presente trabajo investigativo constituye en sí una herramienta básica para cualquier gerente o persona que ejerza funciones administrativas en el sector microempresarial, en especial lo correspondiente a la propuesta, por tanto se recomienda su estudio y aplicación.
- Se recomienda la organización del sector microempresarial, con el fin de interesar en primera instancia al gobierno municipal al SENA la Cámara de Comercio y en fin a

todo el Consejo Empresarial de Boyacá, para que cumplan con las funciones establecidas en la leyes, decretos y resoluciones en las que se estipula las ayuda y colaboración de éstas para con todo el sector empresarial del país, y de las respectivas localidades de acuerdo a su nivel y naturaleza.

Resumiendo, el organismo gubernamental (Gobiernos Nacional, departamental y municipal y demás instituciones), debería participar en:

La creación y mantenimiento de capacidades científicas básicas y de la formación de los recursos humanos requeridos.

La creación de la infraestructura básica y la organización de los servicios técnicos, financieros, comerciales, necesarios para incentivar el desarrollo económico de la microempresa. Dentro de este marco conceptual, las microempresas, puede cumplir un adecuado rol dentro del contexto socio-económico de la ciudad de Duitama, que perfectamente se podría replicar a otras ciudades del departamento y del país en general.

10. PROPUESTA

10.1. OBJETIVO.

Vistas las dificultades de la microempresa y frente al propósito de plantear un conjunto de estrategias orientadas a su superación, es imperativo tener en mente las orientaciones generales de la política de desarrollo que enmarcarán en el próximo futuro dichas estrategias y, por supuesto, el desenvolvimiento de las Microempresas. Específicamente, es indispensable considerar las estrategias del Plan de Desarrollo del municipio de Duitama

año 2004-2007 “Duitama, toda una familia”, las cuales, según se ha podido conocer, corresponden a dos objetivos principales del desarrollo empresarial:

□□**El Objetivo número 2** del Plan de Desarrollo de Duitama plantea que: “Reconocer y promover la competitividad de la familia Duitamense. Políticas:

1. El conocimiento, la tradición, la tecnología y la solidaridad se fundarán como pilares de las relaciones productivas de los duitamenses.
2. La información será herramienta fundamental para la toma de decisiones de cara a la competitividad de Duitama frente a problemáticas existentes.
3. Las alianzas estratégicas y convenios con las microempresas y organizaciones públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales serán mecanismos prioritarios para generar flujos de inversión hacia el municipio.
4. Se promoverá la integración productiva y competitiva de Duitama con la provincia, el departamento, el país y con el exterior.

Objetivo número 4. Promoción y reconocimiento de la educación de la familia Duitamense con orientación a una educación técnica empresarial y productiva. Políticas

1. La visión y la misión educativa del municipio se orientará a que los ciudadanos duitamenses sean más productivos y generen actitudes de emprendimiento empresarial y de competitividad.
2. Todos los espacios y actores de la ciudad se establecerán como oportunidades para el aprendizaje y práctica de actitud competitiva”.

10.2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LA MICROEMPRESA.

En concordancia con las dificultades identificados y con la orientación general de la política de desarrollo, se plantea la elaboración de un plan estratégico que permita solucionar las dificultades en el sector microempresarial de Duitama.

Para la elaboración del plan estratégico se tienen en cuenta dos puntos principales:

1. Elaboración de una guía para el diseño de la evaluación y control de la gestión gerencial del sector microempresarial de Duitama.
2. Los planes de mejoramiento

□□ □□

10.2.1. “Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión”. se aborda la organización de manera integral, tomando como punto de partida el proceso administrativo, para desarrollar todos los elementos del Sistema de Control de gestión gerencial.

Para la elaboración de esta guía se contó con el resultado obtenido en el trabajo de campo y los análisis del mismo.

Se espera que este nuevo instrumento que se pone a disposición del sector microempresarial sea aplicado en el desarrollo de sus actividades y les permita alcanzar sus metas, lo cual redundará en el cumplimiento de los objetivos de cada una de ellas..

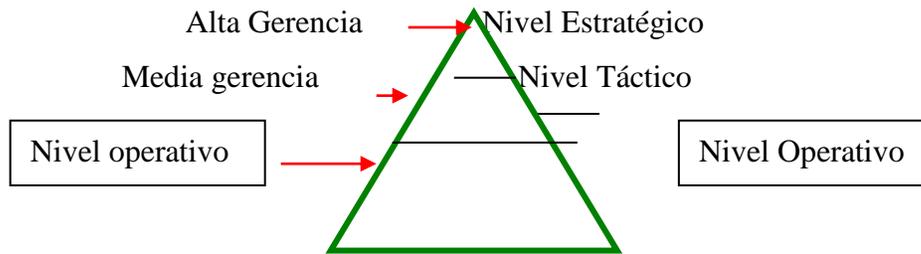
En el punto 4.2.2. del Marco Referencial se planteó la gestión gerencial y su ciclo consistente en Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Luego se resume diciendo que::

Concebida la planeación como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la microempresa para el logro de los objetivos estratégicos, y articulando los objetivos y metas, las estrategias, procesos, programas, proyectos, acciones y tareas, de cada una de las microempresas.

Este proceso de la planeación debe ser participativo y concertado, siendo adecuado y desplegado a todos los niveles de la microempresa, (Estratégico, Táctico, Operativo) por lo

tanto es que debe asumirse como una responsabilidad corporativa, tanto en su construcción, como en su ejecución y evaluación.

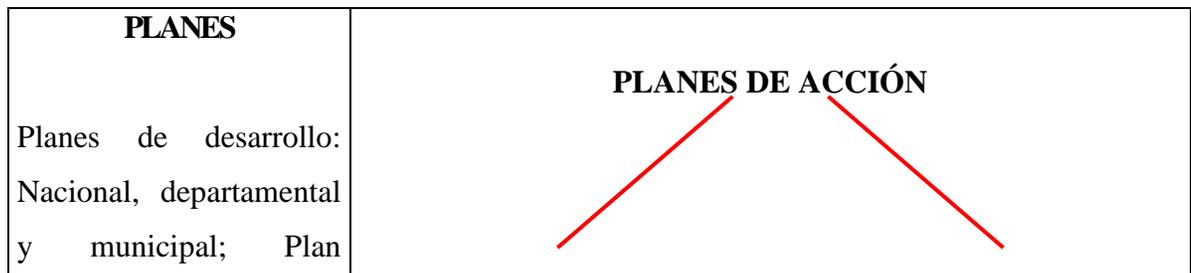
Gráfica 22. Correspondencia de las diferentes formas de planeación en los niveles administrativos de la microempresa.



Fuente. Autor de la investigación. Octubre 2.004

Grafica 23. Esquema de la Planeación

Se esquematiza la articulación de la planeación con los objetivos, estrategias y programas para la consecución de metas.



indicativo, operativo, de compras de capacitación, etc.				
OBJETIVOS	Objetivo Uno		Objetivo dos	
ESTRATEGIAS	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 1	Estrategia 2
FORMAS DE EJECUCIÓN	Programa 1	Programa 2	Programa 1	Programa 2
	Proyecto Actividad Acción/Tarea	Proyecto Actividad Acción/Tarea	Proyecto Actividad Acción/Tarea	Proyecto Actividad Acción/Tarea
METAS	METAS	METAS	METAS	METAS

HACER (EJECUTAR). Por tratarse del quehacer microempresarial es fundamental la distinción de procesos y procedimientos que conlleva al cumplimiento de los objetivos y fines de cada microempresa.

- **La Gestión por Procesos y Procedimientos.**

Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión gerencial las microempresas deben identificar sus procesos administrativos, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la microempresa se desarrolle articuladamente en torno a dichos procesos, los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario.

Por ello la gestión por procesos se convierte en un elemento estratégico y dinamizador de un sistema de evaluación y control de gestión, el cual consiste en la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades o grupo de actividades que se llevan

a cabo en una serie de etapas con el propósito de producir un resultado o un grupo coherente de resultados específicos.

La gestión por procesos reporta entre otros los siguientes beneficios:

- Facilita la identificación y análisis de todos los procesos de cada una de las áreas o dependencias que hacen parte de una microempresa.
- Delimita las funciones de cada uno de los empleados así como de las dependencias, indicando el nivel de autoridad y responsabilidad y evitando la duplicidad en la gestión de la microempresa.
- Facilita la gestión, permitiendo mejorar la producción, y establecer los costos de los diferentes procesos y de la gestión en general.
- Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos para poder ejercer un autocontrol.

En tal sentido, las microempresas deberán identificar sus procesos básicos, que son los más relevantes y contribuyen directamente a la razón de ser de la microempresa, se ejecutan con la guía y liderazgo de la gerencia.

De igual manera se identificarán los de apoyo o logísticos, siendo ellos, los que tienen por objeto prestar apoyo al objeto social, o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización.

Además deberá efectuarse un análisis de costos de los procesos, con el fin de establecer cuáles son los puntos críticos dentro del proceso, en relación con la eficiencia de acuerdo a su complejidad y contribución al cumplimiento de los objetivos.

10.2.2. Sistemas de Información. El éxito de un sistema de evaluación y control de gestión depende en buena medida del desarrollo de un Sistema de Información que responda a los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, ya que estos fundamentaran la toma de decisiones en la organización ágil y eficientemente.

En este sentido, es necesario prever desde un comienzo el diseño de un sistema de información, preferencialmente apoyado en tecnologías automatizadas, mediante las cuales se asegure el ingreso, procesamiento y obtención de la información requerida como insumo en los procesos, representación gráfica resultante de la gestión y base del diagnóstico y presentación de los semáforos, en los que se identificarán claramente las señales de: oportunidad (verde), alarma (amarillo), y dificultad o problema (rojo).

En tal sentido, es recomendable diseñar un Sistema de Información Gerencial como herramienta a través de la cual es factible construir una base de datos y un flujo de información que permita optimizar la recopilación, la transferencia y la presentación de la información asociada a los resultados de la gestión de la microempresa y que dan cuenta del nivel de evolución de los proyectos, programas, procesos, actividades, mediante los cuales se obtienen y ofrecen los productos y servicios a los clientes o consumidores.

El sistema de información que soporte la Evaluación y el Control de Gestión Gerencial de la microempresa, debe satisfacer como mínimo los siguientes propósitos:

- Proveer de información de eficacia, eficiencia y calidad en los niveles estratégicos o directivos, técnicos y operativos, de la microempresa.
- Determinar las variables y datos que generan información coherente, consistente y oportuna.
- Apoyar las funciones de procesamiento de datos requeridos en el manejo y obtención de indicadores.
- Proporcionar a las áreas de apoyo un acceso sencillo a la información oportuna, y facilitar y sustentar la generación de los tableros de control y los semáforos, que identifiquen las señales de oportunidad, alarma, problema o dificultad.

10.3. VERIFICAR (ESTUDIAR).

Además de lo definido en el numeral 4.2.1.4 del marco referencial se establece que: Es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador, la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la autoevaluación, entre otros métodos, comparando lo planeado y lo ejecutado así como, examinando la efectividad de las acciones de mejoramiento.

Para que este paso se surta de manera óptima, es necesario diseñar dentro de los mismos procesos y procedimientos los mecanismos de autoevaluación, como indicadores de desempeño y de gestión, gráficos de análisis de datos, hojas de ruta, cronogramas, tableros de control, árboles de gestión, etc., que permiten al funcionario responsable del proceso, procedimiento o actividad, verificar su cumplimiento y desarrollo; facilitando de esta manera el autocontrol. En este sentido y para efectos de este documento, el Sistema de Control de Evaluación y Gestión tiene como objetivo primordial lograr un alto nivel de eficacia, eficiencia y calidad, con los cuales se proyecta la microempresa, siendo de vital importancia disponer de un efectivo sistema de información, lo que facilitará el proceso de evaluación y la obtención de resultados. Como se dijo anteriormente, la construcción de un Sistema de Evaluación y control de Gestión fortalece directamente uno de los elementos del Sistema de Control identificado como mecanismos de verificación y evaluación, por tal razón es necesario desarrollar algunos conceptos relacionados directamente con este elemento como son los Factores Claves de Éxito, los Factores Estratégicos, los Indicadores de Gestión, los Tableros de Control y los Árboles de Gestión, entre otros.

10.3.1 Factores Claves de Éxito. Se entenderá como Factores Claves de Éxito los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la microempresa.

10.3.2 Factores Estratégicos. El concepto de factor estratégico se refiere a la perspectiva desde la cual se valoran los resultados, ya sean productos o servicios derivados del desarrollo de los aspectos reconocidos como factores claves de éxito.

Dado que las microempresas, en virtud de su objeto social deben propender por orientar su gestión, entre otros, hacia la eficacia y la eficiencia; estos dos principios se tomarán como factores estratégicos, adicionando como un tercer factor la calidad con que se desarrolla la gestión.

a. Factor Estratégico de Eficacia. La eficacia es la capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la microempresa en un periodo de tiempo determinado.

- Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional.
- Medir el grado de cumplimiento de los resultados .
- Evaluar si el servicio prestado se entregó oportunamente, cumpliendo con el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida para la completa satisfacción del usuario.
- Establecer el grado de cobertura del servicio prestado de acuerdo a lo contenido en el plan de acción.

b. Factor Estratégico de Eficiencia. La eficiencia es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

c. Factor estratégico de Calidad. Las normas ISO 9000 de 2000 establecen que la calidad es una filosofía de trabajo que consiste en satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los usuarios, y que se mide por el nivel de satisfacción del cliente, que aspira a recibir el bien o servicio en condiciones favorables de costos y oportunidades.

Los anteriores factores estratégicos deberán ser monitoreados a través de mecanismos de verificación y evaluación que permitan advertir oportunamente cualquier desviación y que faciliten la toma de decisiones..

10.3.3. Tableros de Control de Gestión. Los tableros de control de gestión son una herramienta de tipo gerencial, que permiten medir y evaluar no sólo los resultados de la gestión en un momento dado, sino también prospectar tendencias y anticiparse a eventos indeseables, mediante la toma de decisiones y la adopción de correctivos que faciliten el mejoramiento de la gestión gerencial.

10.3.4. Árboles de Gestión. En el Sistema de Evaluación y Control de Gestión una de las herramientas de representación de información de vital importancia es el denominado Árbol de Gestión, que consiste en la representación gráfica jerarquizada de los procesos o actividades de una microempresa, los cuales, mediante una relación causa–efecto, permiten obtener, a nivel agregado, los resultados de la gestión de la microempresa o de la respectiva dependencia.

El esquema de los árboles de gestión se desarrolla a partir de la estructura de la entidad y los procesos y procedimientos, segregando del proceso principal los que son derivados de él, así sucesivamente hasta llegar a cada uno de los subprocesos y actividades, que es donde se define la fuente que da origen al dato o variable para el cálculo del indicador de gestión.

Mediante su diseño, se logra identificar y visualizar, globalmente, no sólo la estructura procedimental para cada una de las áreas sino también los puntajes asignados por factor estratégico. Esto permite obtener los datos fuente para generar los indicadores operacionales, a partir de los cuales es factible definir indicadores tácticos, con los que finalmente se obtendrán los indicadores estratégicos de la entidad.

De esta manera el Árbol de Gestión es la herramienta en la cual se va a consolidar el sistema, en la medida que representa los resultados.

10.4. ACTUAR - Retroalimentar

Las propuestas de reorientación para encausar la gestión hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos cierran el ciclo del proceso administrativo y se conocen como la **Acción**; siendo ésta la que se debe emprender para mejorar el proceso e ir avanzando hacia un mejoramiento continuo.

Estas acciones que se reflejan en planes de mejoramiento deben permitir reorientar la gestión de la microempresa corrigiendo las desviaciones y ajustando los procesos y procedimientos, con el propósito de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los fines misionales de la microempresa.

También es importante tener en cuenta algunos pasos o actividades necesarios para el desarrollo de un sistema de evaluación y control de gestión, a través de las siguientes *fases*: *análisis preliminar, formulación del diseño, implementación y puesta en marcha y documentación*. Sin embargo previo al mismo diseño es necesario tener en cuenta las siguientes directrices generales:

Para iniciar el desarrollo de un sistema de evaluación y control de gestión es necesario contar con el compromiso y respaldo de todos los empleados; surtido lo anterior se debe proceder a llevar a cabo las siguientes actividades que permitirán que el proceso avance mas fácilmente.

- **Conformación del Equipo de Trabajo.** Una vez tomada la decisión por parte de los directivos de desarrollar para la organización el Sistema de Evaluación y Control de Gestión Gerencial, se debe proceder de inmediato a conformar un equipo de trabajo interdisciplinario, integrado por todos los empleados y con pleno conocimiento de la microempresa.

Los empleados seleccionados deben ser conscientes que el proyecto tendrá éxito en la medida en que se desarrolle como un trabajo de equipo, asegurando el cumplimiento de las fases descritas en la presente guía, cuyo principal interés además de

implementar mecanismos modernos para la Evaluación y el Control de Gestión Gerencial, es el de mejorar el nivel de atención y satisfacción de los clientes o usuarios y el cumplimiento de los objetivos organizacionales acordes con la misión y la visión de cada microempresa.

- **Capacitación del Equipo de Trabajo.** Esta actividad es bien importante, puesto que justamente a través de ella se logrará el conocimiento, aprehensión de la herramienta y conceptualización del sistema, así mismo, se unificarán los criterios de cada uno de sus integrantes. Para ello se considera esencial el estudio y aplicación de las fases propuestas en esta propuesta.

- **Cronograma de Trabajo.** Conformado y capacitado el equipo de trabajo, se debe proceder a desarrollar en forma precisa, las etapas o fases en las que se ejecutará el proyecto, detallando las actividades, responsables y fechas programadas para lograr la construcción, documentación y puesta en marcha o desarrollo del sistema. Sobre este aspecto, es recomendable elaborar actas que sustenten las verificaciones y seguimientos que realice el equipo de trabajo y que permita hacer evaluaciones posteriores sobre el cumplimiento de las metas propuestas o desviaciones y los ajustes que se deban realizar.

10.4.1. Fase 1: Análisis Preliminar

- Externo. En esta actividad lo que se pretende fundamentalmente es conocer las experiencias de otras microempresas del sector en el desarrollo e implementación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión; a fin de ser asimiladas por la microempresa en el proceso de desarrollo e implementación de su propio sistema.

- Interno. El equipo de trabajo procederá a verificar la existencia y desarrollo de los elementos definidos en el proceso administrativo y por ende en el Sistema de Control, tales como, planeación, procesos y procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación y

sistemas de información, entre otros, los cuales se constituyen en factores *indispensables* del sistema de Evaluación y Control de Gestión.

De manera específica, con respecto a los sistemas de información en esta actividad se pretende determinar el nivel de desarrollo de los sistemas, identificando las fuentes o sistemas formales o informales, su grado de complejidad, confiabilidad y oportunidad con que fluye en la organización y la necesidad de armonizar, simplificar o crear mecanismos eficientes y eficaces que coadyuven a la obtención de datos con calidad dentro del proceso de construcción del Sistema de Evaluación y Control de Gestión Gerencial.

10.4.2. Fase 2: Formulación Del Diseño.

Cada vez resulta más complejo para la Gerencia Privada la toma de decisiones, entre otros factores, debido a la variedad y complejidad de dificultades que se dan en la microempresa, en especial por falta de información confiable y de recursos económicos; es por esto que es importante definir un esquema en el cual se pueda consolidar de manera coherente y secuencial toda información que se genere en la microempresa a través de cada uno de los procesos, proyectos y actividades, que se desarrollan en cada una de sus áreas.

En este orden de ideas, el sistema que se defina debe permitir a la microempresa obtener una idea precisa, concisa y objetiva de la gestión de la microempresa. Para efectos de esta guía se ha considerado partir de la denominada “calificación total de la Gestión microempresarial” o “INDICE DE GESTIÓN MICROEMPRESARIAL” que se ha definido con un valor de 1000 puntos, que representa el 100% o bien puede ser otro valor convencional. Este índice a su vez se deberá desagregar y ponderar en cada microempresa en los factores estratégicos, condicionados por la naturaleza de la misma.

- Desagregación del Índice de Gestión Institucional en los Factores Estratégicos. Partiendo de que el Índice de Gestión microempresarial establecido tiene un valor de 1000

puntos, se procede a desagregar este valor entre los 3 factores estratégicos, Eficacia, Eficiencia y Calidad.

- Definición de Factores Claves de Éxito. Tal como se enunció anteriormente, estos factores son particulares en cada microempresa y corresponden a los aspectos determinantes del éxito o fracaso de la microempresa, área o proceso, y es tarea fundamental del equipo de trabajo asignado para tal fin, facilitar la identificación y ponderación de estos factores en las diferentes áreas o procesos.

- Ponderación por Áreas. Una vez definido el puntaje a cada uno de los Factores Estratégicos a nivel de cada microempresa, se procederá a desagregarlo en cada de una las áreas de la microempresa, teniendo en cuenta en primer lugar como criterio de asignación las áreas responsables de los procesos misionales o factores críticos de éxito, en forma de cascada hasta llegar a los procesos de apoyo, para lo cual el grupo de trabajo coordinará con los responsables de las áreas sesiones de trabajo que, a través de técnicas como la lluvia de ideas o el método delphi, se logre definir dicha ponderación.

Para lograr la objetividad y aproximación real en esta ponderación, se requiere capacitación para lograr una mayor sensibilización y compromiso de los responsables de las áreas para reconocer de manera objetiva el valor agregado que se aporta al resultado total de la gestión de la microempresa.

Entre los criterios objetivos que se deben tener en cuenta para la fijación de estas ponderaciones, están los siguientes:

- La razón de ser de las dependencias con respecto a la prestación de los servicios derivados en los procesos misionales.
- La gestión desplegada por las áreas en relación con la generación de recursos propios, lo cual puede considerarse una prioridad de acuerdo con las políticas de la microempresa.

Una vez concluida la ponderación se procederá a determinar su equivalente en puntos, a su vez estos puntos se distribuyen por factor estratégico en cada área; al final de esta etapa se tendrá el cuadro de ponderaciones.

- **Categorización de Resultados.** Con el propósito de cualificar y medir los resultados de un área y/o la microempresa, se toma como base el criterio determinado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, “ICONTEC”, en su nivel de satisfacción, adaptándolo a las necesidades y experiencias propias de la microempresa, estableciendo diferentes niveles que van desde el **DEFICIENTE** con un 60% hasta el **EXCELENTE** con el 100% de calificación.

PUNTAJE OBTENIDO (%) NIVEL DE SATISFACCIÓN

De □ 80 a 100	EXCELENTE
De □ 60 a 80	REGULAR
Menor de 60	DEFICIENTE

- **Árboles de Gestión.** Cumplidas las actividades anteriores se debe proceder a establecer la herramienta en la cual se pueda visualizar el funcionamiento de los elementos desarrollados, el árbol de gestión es una herramienta que facilita posteriormente el análisis de toda la información.

10.4.3. Fase 3 : Implementación Y Puesta En Marcha.

Habiéndose definido los árboles de gestión, de acuerdo a lo establecido en la fase del Diseño, se debe proceder a realizar la articulación de todos los elementos, es decir poner en funcionamiento el sistema, comenzando con una prueba piloto en algunas áreas, monitoreando constantemente a fin de conocer las debilidades o falencias que se presenten, y poder realizar los respectivos ajustes.

Hechos los ajustes se procederá a integrar las demás áreas de la microempresa, las cuales también podrán hacer recomendaciones al mismo, hasta lograr un sistema acorde con las necesidades de cada microempresa.

Es de esperarse que al inicio de esta fase cada área cuente con un gran número de indicadores establecidos, lo cual dificultará la articulación de éstos con el Sistema de Evaluación y Control de Gestión Gerencial de la microempresa. Por tal razón, el responsable del área en coordinación con el grupo de trabajo deberá permanentemente reevaluar los indicadores que para la microempresa son convenientes calcular. asignado a cada una de las actividades, procesos, área y factor estratégico y asignado en la ponderación previamente realizada y consolidada en los árboles de gestión.

10.4.4. Fase 4 : Documentación - Manual

Como parte final de la implementación es necesario que todas las herramientas que se desarrollan y forman parte del sistema sean documentadas con el fin de que permitan, por una parte servir de guía a quienes lo consulten y a la vez facilitar su difusión al interior de toda la microempresa. Por tal razón, documentar toda la información correspondiente al uso e implementación de las herramientas es un paso obligado para la implementación y mejoramiento del sistema, al igual que contribuye al fortalecimiento de la fase del Sistema de Control denominada DOCUMENTACIÓN, donde permite a la microempresa que los cambios en su administración no causen desviaciones y traumatismos a la gestión a realizarse.

En el proceso de documentación se debe además elaborar los manuales e instructivos pertinentes y documentar la experiencia de cómo se adelantó todo el proceso de elaboración del sistema. Cabe anotar que tanto las Hojas Metodológicas, Árboles de Gestión y las Ponderaciones por Factores Estratégicos de las áreas de la microempresa, deben hacer parte de la documentación del sistema.

En la elaboración de dicho manual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Elaboración.** Antes de editar un manual es conveniente que las personas responsables del documento lo sometan a una revisión final para asegurar claridad, precisión y estructura apropiada, logrando detectar fallas en la recolección de la información. La presentación del manual como estructura general debe contemplar los siguientes puntos:

- **Portada.** La portada o carátula debe contener:

- 1) El nombre de la microempresa
- 2) Manual del Sistema de Evaluación y Control de Gestión Gerencial
- 3) Ciudad y fecha de elaboración del manual

- **Alcance y campo de aplicación.** Definir claramente la organización para la cual el manual se aplica e identificar a quienes está dirigido, especificando el área o áreas que tienen relación con el mismo.

- **Tabla de contenido.** Debe presentar los títulos de las secciones incluidas y la ubicación de las mismas, siendo claras en cuanto a la numeración, codificación de las secciones, formatos, cuadros, etc.

- **Revisión.** Para facilitar la actualización e incorporación de cambios, el manual debe elaborarse en forma tal que permita el intercambio de hojas en el futuro inmediato. Para el caso de manuales elaborados en forma automatizada deberán preverse los mecanismos de auditoría y control a la información para llevar a cabo la actualización de la misma.

Los formatos utilizados en el diseño e implementación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión Gerencial deben conservar el mismo formato y estructura para facilitar a los usuarios la interpretación y así mejorar el desarrollo y la aplicación de los mismos.

- **Aprobación.** La aprobación y publicación del manual debe ser realizada mediante acto administrativo de la gerencia y con el concurso de los dueños (si son diferentes al mismo gerente), quienes serán los directamente responsables de la implementación. Este acto debe ser dado a conocer a todo el personal que hace parte de la microempresa para que haya un mayor compromiso en la microempresa.

- **Difusión.** Adoptado el manual y autorizada su distribución, ya sea en su totalidad o por áreas, se debe garantizar el suministro a todos los usuarios, quienes deberán familiarizarse con el contenido del mismo.

- **Formalización interna.** Se incluirá copia del acto administrativo interno por el cual se adopta el manual.

- **Actualización.** Las necesidades cambian con el tiempo, lo cual implica una revisión y actualización permanente de éstos, para ello es conveniente que al realizarse las actualizaciones, se lleve a cabo el mismo proceso de revisión y aprobación utilizado en la elaboración del manual, llevando un registro de la actualización, adicionando una página en la tabla de contenido en la cual se debe indicar la fecha de actualización y aprobación del cambio, el responsable y la justificación del mismo.

10.5. PLANES DE MEJORAMIENTO.

Se entiende que desarrollar e implementar un sistema de evaluación y control de gestión gerencial debe conllevar a que al interior de la microempresa se tomen acciones que permitan el mejoramiento de la gestión, por esta razón los planes de mejoramiento deben ser un concepto gerencial que represente los esfuerzos realizados por todos los niveles de la microempresa como medio para mejorar sus resultados, y no solamente teniendo en cuenta

las evaluaciones que se realicen al interior de la microempresa ya sea por entes externos o internos.

Los Planes de Mejoramiento no solo permiten corregir las desviaciones, ajustando los procesos y procedimientos y subsanando los problemas que se presentan, ayudando a lograr la eficacia, eficiencia y calidad en cumplimiento de los fines misionales de las microempresas, sino a concretar acciones que lleven al mejoramiento continuo, ya que las cosas se mejoran no solo porque se estén haciendo mal sino porque siempre hay una mejor forma de hacerlas.

Este proceso conocido como acciones de mejoramiento o planes de mejoramiento, en el que se definen y articulan a los objetivos y metas propuestos, constituye una reprogramación o ajuste al plan inicial y cuyo énfasis está en destinar recursos (tecnológicos, físicos, financieros o incluso tiempo) y retornos en el cumplimiento del propósito puntual que estamos analizando, para superar las deficiencias detectadas y las oportunidades de mejoramiento determinadas, gracias a los indicadores analizados y a las observaciones realizadas a las gráficas de representación de información de los mismos.

Lo esencial de estos planes de mejoramiento es preparar, ante todo, a los niveles organizacionales para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades que se ofrecen ante una eventual situación negativa; equivalente a convertir las amenazas en oportunidades y cuyos resultados le permitan a la microempresa el mejoramiento continuo.

10.5.1. Contenido de los planes de mejoramiento. Los Planes de Mejoramiento deben contemplar las acciones que no se lograron realizar en la microempresa, su propósito es por un lado el de corregir y/o subsanar las situaciones encontradas como deficiencias y por otro lado aprovechar las oportunidades para mejorar el desempeño en el siguiente período.

Estos planes se deben enmarcar dentro de un contexto de tiempo y espacio, requieren de la definición de objetivos generales y específicos, de estrategias, actividades y determinación de responsabilidades. Deben ser previamente concertados con los responsables del proceso.

Al establecer estos planes se debe tener en cuenta, como mínimo, los elementos contenidos en el Modelo que se describe a continuación.

PLAN DE MEJORAMIENTO

:

- **FECHA DE SUSCRIPCIÓN:** Es el día, mes y año en que el gerente y los empleados responsables firman el Plan de Mejoramiento.
- **OBJETIVO GENERAL:** Son los resultados que pretende alcanzar la microempresa mediante el desarrollo del Plan de Mejoramiento.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO:** Son los resultados que pretende alcanzar en cada una de las áreas, ciclos o procesos que fueron observados o en las cuales se encontraron hallazgos o dificultades que serán objeto del Plan de Mejoramiento.
- **OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO SEGÚN RESULTADO DEL INDICADOR:** Es la situación encontrada según el monitoreo y análisis que se haga al resultado del indicador.
- **ESTRATEGIA:** Es la acción propuesta para mejorar el desempeño.
- **ACTIVIDADES:** Conjunto de acciones desarrolladas al interior de un proceso que agregan valor al mismo, permitiendo el logro de resultados.
- **ACCIONES:** Son actuaciones o comportamientos que llevan a obtener un resultado.
- **METAS:** Establece el límite o niveles máximos de logro. Es una magnitud o nivel específico de los resultados que se prevé alcanzar; su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y calidad.
- **FECHA DE EJECUCIÓN:** Término límite establecido para alcanzar la meta propuesta en la acción de mejoramiento, que está determinado en:

- **FECHA DE INICIO:** Hace referencia al día, mes y año en que se comienza a desarrollar el Plan de Mejoramiento.
- **FECHA FINAL:** Hace referencia al día, mes y año en que se debe dar por terminado el desarrollo al Plan de Mejoramiento.
- **INDICADOR DE CUMPLIMIENTO:** Es la relación entre lo ejecutado y lo programado, según verificaciones periódicas que se realicen.
- * **RESPONSABLE:** Empleado (s) en quién (es) recae la responsabilidad para asegurar la acción de mejoramiento.
- * **OBSERVACIONES:** Se describe las diferentes explicaciones que se deban tener en cuenta para el desarrollo y seguimiento del plan. Es importante tener en cuenta que para lograr el propósito de mejorar la gestión gerencial de la microempresa, se debe realizar seguimiento durante el proceso, donde se identificarán los logros y debilidades; estableciendo los correctivos requeridos para obtener los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE DUITAMA. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. 2004 - 2007.

GOBERNACIÓN DE BOYACÁ. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL. 2004 - 2007.

REPUBLICA DE COLOMBIA. GOBIERNO NACIONAL. PLAN DE GOBIERNO NACIONAL. 2002 - 2006.

----- PLAN DE DESARROLLO NACIONAL. 2004 - 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para las pequeñas Empresas : ICONTEC., 2001. 172 p. NTC.

----- Normas Colombianas para la presentación de tesis de grado. Bogota : ICONTEC., 1996. 132 p. NTC. 1307.

REPUBLICA DE COLOMBIA. GOBIERNO NACIONAL. Decreto No. 410 de Marzo 27 de 1971, Por el cual se expide el código de Comercio.

----- Ley 550 de Diciembre 30 de 1999, Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

----- Ley 590 de Julio 10 de 2000. Santa Fe de Bogota. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

----- Ley 863 de 2003, Nueva Reforma Tributaria.

CONSEJO SUPERIOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Resolución No. 01 DE MARZO 7 de 2.001. Por medio de la cual se fijan pautas para la conformación de los Consejos Regionales de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

----- Resolución No. 02 de Marzo 7 de 2001. Por medio de la cual se dista el Reglamento Interno del Consejo Superior de la Pequeña y Mediana Empresa.

STONER. James A. F. Freeman R. Edward, Gilber JR. Daniel R. Administración. Sexta edición. México : Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. 2001. 692p. Isbn 968-880-685-4.

COLLINS J.; Y PORRAS J. Empresas Visionarias. Temis, 1996.

CHRISTOPHER, Martín. Logística, aspectos estratégicos, México. Editorial Limusa, 2000.

CORREA, Clara. Temor, Pensamiento creativo y Prospectiva en: Mercadotecnia, Medellín No. 32, (Sep, 2000).

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, aplicación y casos, Bogotá, Tercer Mundo. 1990.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, planeación y gestión estratégica, Quinta edición, Santa Fé de Bogotá. 3R Editores, 1997.

ANEXO A.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA A GERENTES DE MICROEMPRESAS.

OBJETIVO:” Establecer las principales dificultades de la gestión gerencial de las microempresas inscritas en la cámara de comercio de la ciudad de Duitama”.

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha :		Encuesta No.	
Nombre Empresa:			
Actividad Comercial:		Experiencia:	
Nombre Gerente ó Administrador:			
Profesión :		Edad:	

I. IDENTIFICACIÓN MICROEMPRESARIAL (SEGÚN LA LEY 590 DE 2000)					
1. Indique el número total de empleados.		Hombres:		Mujeres:	
2. Indique el valor de los Activos Totales	\$				

II. GESTIÓN LABORAL Y DE PERSONAL

1.- Tiene dificultades en la aplicación del Proceso administrativo SI NO

2.- Recurso humano comercial. seleccione una de las respuestas indicadas teniendo en cuenta el talento humano que existe en la empresa de acuerdo con la siguiente calificación: e: excelente; b: bueno, r: regular. M: malo; p: pésimo.)

Nivel Administrativo	e	b	r	m	p	Nivel Operativo	e	b	r	m	p
a. Mano de Obra Especializada						a. Mano de Obra Especializada					
b. Mano de Obra Profesional						b. Mano de Obra Profesional					
c. Mano de Obra Calificada						c. Mano de Obra Calificada					
d. Mano de obra semicalificada						d. Mano de obra semicalificada					

3.- Dificultades formas de trabajo	Gerencia Estratégica _____	Gerencia Operativa _____
------------------------------------	----------------------------	--------------------------

4.- Dificultades Seguridad Social y Servicio Social	SI _____ _____	NO _____ _____	
5.- Dificultades en la capacitación	SI _____ _____	NO _____ _____	
6.- Experiencia	Años _____ de antigüedad _____ _____		
7.- Dificultades en el Planeamiento	a.- Corto plazo	b.- Mediano plazo	c.- Largo plazo

II GESTIÓN FINANCIAMIENTO COMERCIAL. Seleccione cual de las 4 opciones siguientes ha utilizado para su financiamiento, y marque con una x en la casilla correspondiente de las respuestas indicadas teniendo en cuenta la calificación: (e: excelente; b: bueno, r: regular. M: malo; p: pésimo.)							
8.- Línea de financiamiento	X	e	b	r	m	p	Valor FINANCIADO
a. Público							
b. Privado							
c. Mixto							
d. Familiar							
9.- Tamaño y capital de trabajo	Tamaño						Capital de Trabajo
a. Tamaño de las instalaciones	Grande _____ Mediano _____ reducida _____						
b. Capital de Trabajo							Óptimo _____ _____ Mediano _____ _____ Reducido _____ _____

IV. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y MERCADEO			
10.- Indique que mercados cubre en la actualidad	SI	NO	Observaciones
a. Mercados Locales. (minicadenas, supermercados)			
b. Mercados Sectoriales. (minicadenas, supermercados)			
c. Mercados Nacionales. (Mincomercio,)			
d. Mercados Internacionales.			
11.- Indique si tiene dificultad para acceder a los mercados de insumos y productos	SI	NO	Observaciones
a. Mercados Locales. (minicadenas, supermercados)			
b. Mercados Sectoriales. (minicadenas, supermercados)			
c. Mercados Nacionales. (Mincomercio,)			
d. Mercados Internacionales.			

V OTRAS AREAS DE GESTIÓN.			
12.- Dificultades en LAS telecomunicaciones y sistemas informáticos			
Indicar si tienen o no dificultades	SI	NO	OBSERVACIONES
a. Internet			
b. intranet			
c. Tele conferencia			
d. Red de Computadores			
e. Computadores.			
f. Programas de computador.			
g. Video ven			
h. Televisores con VH o con DVD			
i. Videgrabadora			
j. Otro?			
Cuál ?:			

13. Manifieste cuáles han sido sus principales dificultades administrativas, internamente en su microempresa.

14. Manifieste cuáles han sido sus principales dificultades con el sector externo, (fuera de su organización o empresa).

15. Vincula la familia a la Microempresa	SI		No	
16. Existe independencia familiar con la microempresa	SI		No	
Manifieste si como gerente asume riesgos	SI		NO	
1 7	Como califica el apoyo institucional (Indicadores: Excelente : E; Buena : B; Regular : R; Mala : M; Pésima : P)			

<hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">FIRMA ENCUESTADO</p> <p>C.C.</p>	<hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">ENCUESTADOR</p>	<hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">REVISADO</p>
---	--	---

ANEXO B.

LEYES MARCO LEGAL