

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA CUR- MATAGALPA



---

Seminario de Graduación para optar al Título de:

**Lic. en Administración de empresas**

**Tema General:** Los empresarios emprendedores en las micros, pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa.

**Sub. Tema:** El desempeño empresarial emprendedor en las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del municipio de Matagalpa en el segundo semestre del año 2007

**Autores:**

- Nidia Chavarría Mendoza
- Claudia Liseth Tuckler Montes

**Docente especialista:**

Lic. Douglas Gómez Salinas

## ÍNDICE.

DEDICATORIAS .....	i, ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACION DEL DOCENTE .....	iv
RESUMEN EJECUTIVO .....	v, vi
I INTRODUCCION .....	1
II JUSTIFICACION .....	2
III OBJETIVOS .....	3
• Objetivo general	
• Objetivo Especifico	
IV DESARROLLO .....	4
1. EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EMPRENDEDOR .....	4
1.1 LA ACTIVIDAD GERENCIAL .....	5
1.2 LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EMPRENDEDORAS .....	5
1.2.1 LA PLANEACIÓN UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS .....	5
1.2.1.1 EL PROCESO DE PLANEACION DESDE UN PUNTO DE VISTA EMPRENDEDOR.....	7
1.2.1.2 LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL TIPO DE PLANEACIÓN.....	12
1.2.1.3 LA TOMA DE DECISIÓN EN EMPRESAS EMPRENDEDORAS.....	14
1.2.2 LA ORGANIZACIÓN UN PILAR FUNDAMENTAL EN LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS .....	17
1.2.2.1 EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA EMPRENDEDOR.....	18
1.2.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA EMPRENDEDORA .....	22
1.2.3.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	25
1.2.3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26

1.2.4 LA DIRECCIÓN EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	28
1.2.5 EL CONTROL GERENCIAL EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	30
1.2.5.1 EL CONTROL DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS .....	32
1.2.6 PROBLEMAS Y NECESIDADES GERENCIALES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	33
1.2.7 LOS BENEFICIOS DE PRACTICAR LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE MANERA EMPRENDEDORA .....	37
2. LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	37
2.1 LA MICROEMPRESA.....	38
2.1.1 CARACTERISTICAS GENERALES.....	38
2.1.2 CARACTERISTICAS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL.....	40
2.2 LA PEQUEÑA EMPRESA.....	41
2.2.1 CARACTERISTICAS GENERALES.....	41
2.2.2 CARACTERISTICAS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL .....	42
2.3 LA MEDIANA EMPRESA .....	44
2.3.1 CARACTERISTICAS GENERALES.....	44
2.3.2 CARACTERISTICAS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL.....	44
V. CONCLUSIONES .....	47
VI. BIBLIOGRAFIA .....	49

## VII. ANEXOS

- **ANEXO No. 1** Tarjetas de presentación
- **ANEXO No. 2.** Gráfica
- **ANEXO No. 3.** Gráfica
- **ANEXO No. 4** Gráfica
- **ANEXO No. 5.** Gráfica

- **ANEXO No.6** Grafica
- **ANEXO No.7** Grafica
- **ANEXO No.8** Grafica
- **ANEXO No.9** Entrevista a funcionarios de organismos que apoyan al sector MIPYME
- **ANEXO No.10** Entrevista a micro, pequeños y medianos empresarios.
- **ANEXO No.11** Operacionalización de las variables.
- **Fotos**

## DEDICATORIA

*En el camino de la vida siempre hay personas que con su ejemplo, amor, consejos y sacrificios me han apoyan y ayudado a alcanzar mis sueños; Es a quienes dedico esta obra ya que sino fuera por ellos creo que no hubiera alcanzado este sueño, hoy hecho realidad.*

*Principalmente y antes que nada se la dedico:*

*A Dios, mi mayor ejemplo, quien con su sabiduría y fortaleza de cada día me hizo salir adelante aún en medio de las adversidades y me llenó de paciencia en los momentos más difíciles.*

*A mi madrecita Maria reina de la paz, quien con su amor maternal y su intersección constante llenó de paz y bendiciones mi vida.*

*A mis padres, Jaime Tuckler y Maritza Montes mis tesoros y ejemplos más grandes que con sus sacrificios y consejos me involucraron el hábito del estudio y me apoyaron siempre en mis proyectos, ayudándome así a crecer como ser humano y a desarrollar mis talentos para bien.*

*A mis abuelitos y ángeles Leonardo Montes (q.e.p.d) y Hermelinda Gutiérrez Vda. de Montes quienes han sido mi pilar de descanso y mis mayores refugio; como no agradecerles sino fuera por ustedes los dos no seria hoy lo que soy, los amo con todo mi corazón.*

*A mis amigos, amigas y especialmente a ti Pedro Mejía ya que ustedes estuvieron conmigo siempre que los necesité y con sus consejos, presencia, sonrisas y entusiasmo supieron ser los hermanos o hermanas que no tengo y me apoyaron hasta el final, muchas gracias.*

*Claudia Liseth Tuckler Montes.*

## DEDICATORIA

*Las muchas dificultades y tropiezos con que me he encontrado a través de los años los he superado con mi esfuerzo y dedicación, pero eso no basta para afrontar la vida, siempre es necesario el apoyo de personas que con su ánimo, ayuda y comprensión me han ayudado a salir adelante por eso dedico esta obra a todos ellos:*

*A Dios: Quien me ha sustentado y dado fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida y mis estudios, que me ha dado la sabiduría el entendimiento y la paciencia para superar los obstáculos.*

*A mi madre Otilia Mendoza: Que me ha ayudado siempre y me ha motivado para superarme en todo momento, me ha dado los consejos y el ejemplo ha seguir en la vida.*

*A mi hermana Jazmina Chavarría: Que ha sido incondicional en mi vida y mis estudios y que me ha apoyado en todo momento.*

*A mis amigas: Que con sus ánimos y carismas me han sabido comprender y animar y me han ayudado a sobrellevar mis problemas y compartido mis alegrías.*

*Nidia Chavarría Mendoza*

## **AGRADECIMIENTO**

*Con todo el corazón agradecemos a Dios, principal y único maestro de nuestras vidas que nos ha regalado los mejores conocimientos para culminar nuestro trabajo investigativo.*

*A nuestras familias, por el apoyo que nos brindaron a lo largo de nuestra carrera universitaria.*

*A nuestro querido tutor lic. Douglas Gómez, quien no tuvo límites para compartir con nosotras sus conocimientos y nos ayudó grandemente para culminar este trabajo.*

*De igual forma a todos los micros, pequeños y medianos empresarios del municipio de Matagalpa que nos facilitaron la información necesaria para elaborar nuestro documento, así como a los funcionarios de los organismos encargados en apoyar este sector que también nos proporcionaron información útil.*

*Nidia Chavarría Mendoza.  
Claudia Liseth Tuckler Montes.*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gil”**

**UNAN -CUR - MATAGALPA**

## **AVAL DEL DOCENTE**

El Trabajo: **EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EMPRENDEDOR EN LAS MIPYMES**, realizado por el **GRUPO Nº 2** y correspondiente al Segundo sub-tema del Tema: *Los Empresarios Emprendedores en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresa (MIPYMES)*, Contiene una amplia información que nos muestra las principales dificultades y restricciones a las que se enfrentan los micro, pequeño y mediano empresario (a) (MIPYMES) en el desempeño empresarial y las características que deben tener los empresarios emprendedores para mostrar un desempeño ajustado a las necesidades del actual contexto, socio-económico y político de nuestra sociedad.

En mi consideración las Bachilleres: **Claudia Liseth Tuckler Montes** y **Nidia Chavarría Mendoza**, han cumplido con el reglamento y los requisitos necesarios para que puedan presentar y defender el presente trabajo ante un tribunal examinador.

**LIC. DOUGLAS GOMEZ SALINAS.**

**DOCENTE TUTOR.**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La actividad emprendedora es la ejecución de actividades inherentes a la empresa de forma creativa e innovadora, capaz de emprender con resolución acciones dificultosas. Se considera emprendedor a todo aquel empresario capaz de tomar riesgos contra toda lógica de confort. Es un auténtico generador del cambio, ya que alienta a otras personas a establecer su pequeño gran sueño y al mismo tiempo colabora con el desarrollo de su comunidad.

El desempeño empresarial emprendedor dentro de las micro y la mayoría de las pequeñas empresas se ha desarrollado de forma aventurera o empírica, todos los individuos que se han propuesto instalar su negocio han partido de un pequeño grado de conocimiento o experiencia que los impulsó a emprender su idea inicial, la cual se ve obstruida en el camino por los constantes cambios y problemas que se generan en el ambiente de los negocios. Es por esta razón que ha surgido la iniciativa de muchos organismos para apoyar al sector MIPYME, en cuanto a: capacitaciones, asistencia técnica, apoyo gremial y asociatividad, pero no así en el aspecto financiero el cual es la área más vulnerable y crítica de cualquier negocio sobre todo de una micro, pequeña, o mediana empresa, que presentan un sin número de debilidades en toda su estructura.

La labor gerencial de estos micro y pequeños empresarios ha sido practicada dejando a un lado el desempeño parcial de las actividades administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control), ocasionando a estas unidades productivas un margen de error en su funcionamiento, lo que ha resultado hasta ahora en un lento avance económico de este sector.

Las instituciones encargadas de apoyar e incentivar a las micro, pequeñas, y medianas empresas y con el apoyo gubernamental, han desarrollado la Ley de

Fomento, Promoción y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa que será un soporte legal para que estas empresas puedan operar dentro de un margen de ley específico más favorable de acuerdo a su naturaleza.

Particularmente en el municipio de Matagalpa las micro, pequeñas y medianas empresas cuentan con el apoyo de la alcaldía como órgano gestor y facilitador, de asistencia y apoyo técnico para los pequeños empresarios y se espera que con el tiempo se pueda fortalecer organizacionalmente a estos negocios y así mismo lograr un buen desempeño y desarrollo económico.

## I. INTRODUCCIÓN.

En nuestro país las principales fuentes generadoras de empleo son las micro, pequeñas y medianas empresas, puesto que abarcan el noventa y nueve por ciento de empresas que actualmente operan en Nicaragua. (según entrevistas realizadas al director de CONIMIPYME ing. Roberto Medina apoyado en los resultados del censo realizado en el año 1998 por el INEC dirigido a estudiar la población y desempeño de las MIPYME)

Este importante sector económico actualmente, aunque tiene muchas perspectivas de crecimiento y desarrollo, aún se ve afectado por un sinnúmero de factores, tanto limitantes como restricciones que impiden su máximo desarrollo potencial, productivo y competitivo, lo que hasta ahora ha ocasionado la quiebra y cierre de operaciones de muchas micro y pequeñas empresas, a lo que los organismos e instituciones de apoyo al sector MIPYME han reaccionado brindando capacitación y asesoría a estas unidades económicas, para impulsar su desarrollo y crecimiento.

Pero aún así estas empresas necesitan que sus administradores desarrollen aun más sus habilidades en aspectos directivos o gerenciales, pues muestran actualmente muchas debilidades en materia administrativa, lo que significa que muchos gerentes o administradores no están dirigiendo o administrando bien sus empresas.

El presente documento es un estudio sobre el sector de micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio de Matagalpa, realizado a través del análisis de publicaciones referentes al sector MIPYME de Nicaragua y también entrevistas realizadas a gerentes, dueños o administradores de micro, pequeñas y medianas empresas del municipio, así como también a funcionarios de las instituciones que brindan apoyo a este sector, lo que nos ha permitido realizar un análisis comparativo sobre la actuación real del desempeño gerencial que están realizando los micro, pequeños y medianos empresarios en la actualidad.

## **II. JUSTIFICACION.**

Nicaragua actualmente cuenta con una población de micro, pequeñas y, medianas empresas que abarcan el noventa y nueve por ciento del total de empresas que operan en la actualidad.

El clima de los negocios en nicaragua es muy inestable, propiciando el fracaso de muchas empresas que no están capacitadas para desempeñarse en el entorno turbulento del diario vivir ,instándonos esta problemática a la elaboración y desarrollo del presente trabajo investigativo y consientes de que los dirigentes de muchas de estas empresas son emprendedores capaces de convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades aun así necesitan orientación y saber de las debilidades que están teniendo en su desempeño.

El presente documento podrá ser de utilidad a todos los micro, pequeños y medianos empresarios locales, regionales y nacionales interesados en el tema y en conocer a profundidad cuales son las debilidades que han estado presentado en su papel de gerentes o directores de sus empresas, así mismo a los organismos de apoyo del sector para que puedan apreciar la situación actual de los empresarios.

### **III. OBJETIVOS:**

#### **Objetivo General:**

- Analizar el desempeño empresarial desde una perspectiva emprendedora de los gerentes en las micros pequeñas y medianas empresas en el municipio de Matagalpa.

#### **Objetivos Específico:**

- Identificar el desempeño gerencial actual en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Comparar el desempeño gerencial que se realiza actualmente en las micros, pequeñas y medianas empresas con relación al desempeño gerencial emprendedor.
- Determinar los beneficios de la práctica emprendedora para impulsar el crecimiento y desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas.

#### **IV. DESARROLLO.**

Debido a la importancia cada vez mayor que las micro, pequeñas y medianas empresas adquieren en el campo económico nacional, es de vital importancia evaluar el desempeño que han tenido los dirigentes de estos órganos empresariales y que han dado grandes aportes al desarrollo socio-económico de nuestro país impulsando la actividad gerencial desde una óptica emprendedora.

Considerando que todas las personas por naturaleza misma desarrollan ideas vagas sobre posibles proyectos productivos pero que solo un pequeño porcentaje logra desarrollarlas y establecerlas como negocios lucrativos, se puede determinar que este pequeño pero significativo porcentaje de personas son los que poseen características o cualidades emprendedoras, pero estas cualidades tienen que proyectarse de manera organizada y desarrollarse desde un ámbito empresarial, he aquí la importancia del buen desempeño gerencial en las micro, pequeñas y medianas empresas.

##### **1- EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL EMPRENDEDOR.**

Desde una perspectiva gerencial, el desempeño empresarial es la manera como se actúa, trabaja, dedica o dirige una o varias actividades inherentes a la empresa. (encarta/diccionariorea.com), a diferencia, el desempeño empresarial emprendedor, es la ejecución de actividades inherentes a la empresa de forma creativa e innovadora capaz de emprender con resolución acciones difíciles. (Encarta/diccionariorea.com).

A través de las entrevistas realizadas encontramos que algunos de los empresarios se desempeñan muchas veces de forma emprendedora, ya que han buscado como proyectar su negocio haciendo uso por ejemplo de la publicidad y uno que otro método que sirva para impulsar el desarrollo de su empresa, algunos

ya poseen tarjetas de presentación, paginas Web, rótulos que identifican su negocio y algunos participan en ferias. Ver anexo 1 y 2

## **1.1 LA ACTIVIDAD GERENCIAL.**

La actividad gerencial tiene como propósito dar a conocer objetivos y metas de la empresa a todos los miembros de esta, así como los métodos para alcanzarlos, esto se logra a través del desarrollo del proceso administrativo que abarca cinco funciones esenciales: planeación, organización, integración, dirección y control de las cuales la planeación es la más básica de todas y la que les concierne a la alta gerencia. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México1990, Pág. 126)

## **1.2 LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EMPRENDEDORAS**

### **1.2.1 LA PLANEACION UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS.**

La planeación implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisión, es decir de optar entre diferentes cursos de acción futuros. Planificar implica que los gerentes piensen anticipadamente en sus metas y acciones basándolas en los métodos, planes o lógica y no en intuiciones. Toda empresa plasma en sus planes los objetivos y sus metas más idóneos para alcanzarlos. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, Mexico1990, Pág. 126).

El proceso de planeación de las microempresas se basa en teoría fundamental llevada a la práctica de manera empírica en sus primeros años de actividad y a medida que estas crecen la planeación es realizada de una manera más técnica, ordenada y eficaz, gracias a las constantes capacitaciones que se les ofrece a este sector. (Según entrevistas realizada al director de la comisión nicaragüense

de micro, pequeña y mediana empresa CONIMIPYME ing. Roberto medina) ver anexo 3

Las gerencias en las micro y pequeñas empresas toman como punto de referencia para planear, generalmente los presupuestos con que cuentan y el objetivo que pretenden alcanzar esto les facilita la toma de decisión en cuanto a las actividades a realizar para alcanzar sus metas previamente definidas, según entrevistas aplicadas a los micro, pequeños y medianos empresarios de Matagalpa).

La gerencia de las micro y pequeñas empresas emprendedoras deben de tomar en cuenta todos los aspectos necesarios para realizar una buena planeación, estos deben considerar:

- Propósito o misión
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuesto

(Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 127)

Todo estos se deben formular partiendo de la idea principal que se tiene del negocio, de manera organizada e inteligente, aplicando principios básicos administrativos, por lo tanto si el gerente de la micro y pequeña empresa no esta capacitado para formular estos aspectos debe buscar asesoria competente para proseguir exitosamente con el proceso de planeación.



### **1.2.1.1 EL PROCESO DE PLANEACION DESDE UN PUNTO DE VISTA EMPRENDEDOR.**

Los siguientes pasos prácticos son de aplicación general; sin embargo toda micro pequeña y mediana empresa debería estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción de cada etapa según su naturaleza y entorno, puesto que la planeación en una micro empresa difiere de la planeación de una pequeña empresa y por lo tanto de una mediana empresa.

Según estudios realizados que dirigimos a 17 micro, pequeñas y medianas empresas que representa nuestro 100% apreciamos que en la realidad el verdadero término de planeación no es conocido por los microempresarios y apenas conocidos por los pequeños empresarios y aplicado de manera general por los medianos empresarios consideramos que estos deben prestar gran atención a este proceso que es fundamental para su desarrollo y que señalamos continuación:

\*Atención a las oportunidades: Aunque anterior a la planeación como tal y por lo tanto fuera del proceso de planeación y en sentido estricto la atención a las oportunidades tanto en las condiciones externas como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 133). Creemos que la atención a las oportunidades es el principio de un negocio emprendedor si se presta verdadera atención al entorno y las posibilidades que este puede brindar para desarrollar una idea ya concebida o adoptar una nueva de acuerdo a las oportunidades mismas que el entorno ofrece.

Todo gerente emprendedor debe prestar atención no solo a las oportunidades presentes sino también a las futuras que puede transformarlas en fortalezas para el bienestar de la empresa. Los micros, pequeños y medianos empresarios deben ser realistas al definir su posición para saber si realmente pueden aprovechar esta

oportunidad, pero muchos de ellos no saben aprovechar de forma correcta las oportunidades que se les presentan a sus negocios, un ejemplo claro es el desvío de fondos adquiridos por medio de créditos en el caso de algunas microempresas (según análisis hecho sobre recuperación de cartera en la financiera Unión RL Matagalpa).

\*Establecimiento de objetivos: El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinada. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo (Administración una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 136).

Dadas las circunstancias en que se desarrollan las micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio al establecer los objetivos los gerentes deben formularlos de manera realista, alcanzables y verificables, teniendo presente sus fortalezas y debilidades, cosa que algunos micro empresarios no están haciendo, ya que este pequeño porcentaje opera de una forma conformista y sin orientación exacta de lo que pretenden alcanzar debido a que surgen como medios de subsistencia y no como negocios emprendedores con visión futurista, en el caso de las pequeñas y medianas empresas estas están más orientadas en el establecimiento de sus objetivos.

\*Desarrollo de premisas: El tercer paso lógico de la planeación es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Se trata en todos estos casos de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 136).

El entorno en que operan las micro, pequeñas y medianas empresas es turbulento debido a que la economía se ve afectada por muchos factores, debido a esto los gerentes deben procurar el acuerdo entre los individuos involucrados en la planeación respecto a la autorización de premisas; es decir las condiciones o requisitos con los que se llevarán a cabo los planes formulados, esto proporciona un panorama más realista de los resultados que pretendemos obtener con nuestros planes y objetivos.

Generalmente las empresas estudiadas desarrollan de manera inconscientes las premisas de sus negocios por ende no lo hacen de forma técnica convirtiéndose esto en un factor más de riesgo que impide el desarrollo de un negocio competente.

\*Determinación de curso de acción alternativo: Este paso consiste en buscar y examinar cursos de acción alternativos especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor. El problema más común no es encontrar alternativa, sino reducir su número a fin de analizar las más promisorias.(Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y heinz Weihrich, 11va edición, México 1990,Pág. 136-137)

En las micro, pequeñas y medianas empresa los gerentes emprendedores deben de tomar en cuenta y analizar estas alternativas más obvias y no dejar pasar por alto ninguna por que esta puede ser la mejor,(según entrevista realizada al lic. Manuel Salgado Director del circulo de emprendedores del Instituto Americano de Desarrollo Empresarial IADE).

\*Evaluación el curso de acción alternativo: Tras la búsqueda de cursos de acción alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas

(Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 137).

Una vez que se ha identificado los posibles cursos alternativos es lógico evaluarlos teniendo como parámetros los requisitos de planeación que la empresa presenta, haciendo la relación beneficio-costos de cada una de ellas para procurar la alternativa que presente mayores beneficios cuantitativos y cualitativos.

Considerando que son tantas las variables y limitaciones al evaluar cada una de estas alternativas esta demás decir que es un proceso complejo, y es aquí donde el gerente emprendedor debe desarrollar su capacidad analítica y adoptar metodologías que le permitan evaluar con objetividad.

Dada la situación, de que el paso anterior de la planeación no es tomado en cuenta o desarrollado, tampoco existe evaluación de curso de acción si el mismo curso de acción no ha sido determinado.

\*Selección del curso de acción: Este es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más son aconsejables de modo que el administrador pueda optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 137)

Según los resultados de la evaluación que pudo haber revelado no necesariamente uno sino varios cursos de acción dependiendo de la naturaleza del plan. Todo gerente de una micro, pequeña y mediana empresa debe tomar la decisión sobre que curso de acción debe tomar de acuerdo a su capacidad financiera u optar por un curso más viable para la empresa que representa.

La ausencia de planeación en la mayoría de las micro y algunas pequeñas empresas imposibilita que se pueda describir su desempeño en algunos pasos claves de la planeación como es este, pues según las encuestas estas mismas empresas estudiadas no seleccionan cursos de acción pues debido a que no tienen alternativas entre las cuales decidir.

\*Formulación de planes derivados: Es raro que, una vez tomada la decisión, la planeación se pueda dar por concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados para apoyar el plan básico. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 137).

El gerente emprendedor no debe dar por terminada la planeación con la selección de un curso de acción pues es necesario derivar del plan básico otros planes que se requieren para garantizar el logro de los objetivos planteados.

Debido a la capacidad gerencial que tienen los dirigentes de las micro empresas en el municipio de Matagalpa no derivan planes, ya que desconocen las metodologías de planeación, o las actividades que se realizan en estas empresas son tan sencillas, que ni siquiera hay un plan estratégico a seguir y por consiguiente tampoco hay derivaciones o planes derivados.

\*Traslado de los planes a cifras (Presupuestación):

Después de tomar las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 137).

Los planes para que se puedan apreciar más claro en términos de costo deben reflejarse en números a través de un presupuesto este se debe elaborar

correctamente para que fijen importantes estándares con el cual se logre medir el progreso de los planes.

Los presupuestos en las microempresas son muy sencillos comparados con los de las pequeñas empresas, más aún con los de las medianas empresas puesto que debido a la magnitud (personal, tecnología, infraestructura) de esta así de grandes serán sus planes y por consiguiente sus presupuestos.

Este paso de planeación es llevado a la práctica no como parte del proceso de planeación sino como una actividad esencial para desarrollar las actividades principales de sus negocios (producción o servicios).

Siendo este el último paso del proceso de planeación los micro empresarios lo ubican como el primero ya que generalmente verifican antes que nada con cuanto capital cuentan para así planear la producción, lo que les limita poder aumentar esta (la producción) y los encierra dentro de un círculo vicioso; otro error en este paso es que en el presupuesto del negocio se involucran gastos familiares que impiden o limitan la inversión en el negocio que a la vez restringen el desarrollo de la empresa. Esto según entrevistas realizadas a los microempresarios del municipio de Matagalpa.

#### **1.2.1.2 LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL TIPO DE PLANEACIÓN.**

En nuestro país las micro, pequeñas y medianas empresas desarrollan el proceso de planeación, pero solo un pequeño porcentaje lo practica bajo los parámetros que la rigen como una función esencial, ( Datos según los resultados del censo realizado por el INEC dirigido a estudiar la población y desempeño de las MIPYMES, 1998).

Ante este proceso son muchos los factores que determinan su tipo, en las micro, pequeñas y medianas empresas ya sean a corto o a largo plazo; entre los más significativos están:

- Nivel de escolaridad: Los microempresarios debido a su bajo y medio nivel de escolaridad (primaria y secundaria) y desconocimiento de las labores administrativas no practican ningún tipo de planeación eficiente sino que su función de microempresarios esta dirigida por la necesidad que surge cada día en su pequeño negocio y no por una previa planeación un 20% practica este proceso pero no bajo los parámetros que la rigen. En cambio las pequeñas empresas en un 80% de cierta forma desarrollan la planeación a corto plazo dirigida generalmente por su capacidad de producción o proyecciones de venta, esta no es desarrollada de forma concreta y ordenada, se basa generalmente en experiencias pasadas; referentes a la planeación de las medianas empresas se destaca un porcentaje del 100% que si realiza la planeación de una forma más organizada y concreta debido a la base de preparación universitarias que tienen los dirigentes de estas unidades de producción, además que a través del desarrollo de las empresas los gerentes han venido adoptando y mejorando la aplicación de estas técnicas y además han comprendido lo importante que es la planeación para el funcionamiento de sus empresas. Ver anexo 4
- Capital: Siendo este uno de los recursos imprescindibles en las micro, pequeñas y medianas empresas, es también uno de los factores más determinantes del tipo de planeación que se debe de realizar ya que según el monto total de la empresa así será el presupuesto que determinará las actividades. Generalmente las micros y pequeñas empresas cuentan solo con capital propio y este lo adaptan a un presupuesto totalmente restringido que con anterioridad fue previsto pero no con una óptica de planeación, también hay un porcentaje de pequeñas y medianas empresas que cuentan

con un capital mixto lo que les exige una planeación que garantice el logro de los objetivos en tiempo y forma para retribuir él o los créditos otorgados.

La carencia de fondos en las medianas empresas impulsa a la gerencia a demandar créditos financieros los cuales les exigen a estas empresas una planeación eficaz y un uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales. (Según entrevista realizada al encargado del sistema de información del Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa INPYME, lic. Juan Ramón Molina).

- Demanda o mercado: Las pequeñas y medianas empresas planean su producción de acuerdo a los pedidos de los demandantes, estas proyecciones de venta las realizan siempre a corto plazo y según la temporada de mayor demanda muchos dueños de micros y pequeñas empresas buscan aumentar este factor en pro de aumentar sus márgenes de ganancias y lo hacen a través de la participación en ferias, eventos especiales y utilizando la publicidad radial y perifoneo otros tantos hacen uso de volantes y carteles, todo estos medios utilizados de forma emprendedora para darse a conocer o capturar nuevos segmentos de mercados lo cual indica un eje fundamental en la planeación.(según entrevistas realizadas a los empresarios)

### **1.2.1.3 TOMA DE DECISION EN EMPRESAS EMPRENDEDORAS.**

A menudo se afirma que las personas capaces pueden tomar decisiones buenas y más aún los emprendedores quienes hacen funcionar de manera correcta las decisiones que toman aunque tengan cierto grado de vaguedad, (Según el Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agro empresarial SEDUCA. Manual para la Toma de Decisión, 2da edición Honduras, 2007, Pág.4).



El proceso de toma de decisión en una micro y algunas pequeñas empresas, es un proceso más técnico que de análisis como debería de ser, las decisiones son tomadas en base a datos que indican las acciones obvias que se deben hacer o siguiendo impulsos intuitivos, sin hacer mucho análisis en las ventajas o desventajas de cada posible decisión.

La toma de decisión es un eje fundamental en la planeación la cual es realizada ante diferentes situaciones que se les presentan a las empresas, estas pueden ser programadas y no programadas aunque las micro empresas no conocen estos términos muchas veces recurren a ellas más comúnmente a las decisiones programadas.

La toma de decisión en las microempresas siempre la esta efectuando el dueño del negocio quien es conocido como el hombre orquesta por parte de los organismos que apoyan el sector de micro, pequeñas y medianas empresas, ya que este es el que realiza prácticamente todas las funciones dentro del negocio, casi no delega autoridad, no divide el trabajo, lo que le lleva a actuar de la siguiente manera:

- Son negligentes, creen que los problemas se resolverán solos, sencillamente por que no les hacen caso.
- Hacen lo que se les ocurre primero, no profundizan en las causas y por lo tanto no escogen la mejor solución.
- Responsabilizan a otros de los problemas que se presentan, le pasan a otros la responsabilidad para no enfrentar las consecuencias.
- Entran en pánico, se dejan agobiar por los problemas causando trastornos en la salud y disminuyendo así su capacidad para enfrentar y resolver problemas de la empresa.

Por lo tanto al que podemos llamar gerente debe poseer en el área de la planeación para tomar decisiones ciertas destrezas y conocimientos mínimos:

- Pensar con anticipación.
- Basar sus decisiones en un método racional y no en suposiciones.
- Orientar todas sus actividades y esfuerzos al logro de los objetivos y metas de la empresa.
- Lograr que la empresa consiga y dedique los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.
- Hacer que sus empleados siguiendo los procedimientos establecidos realicen sus actividades buscando a alcanzar los objetivos.
- Poner en práctica mecanismos para vigilar y medir el avance en el logro de los objetivos y metas para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

(Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agro empresarial, SEDUCA, Manual para la toma de decisión, 2da edición, Honduras 2007 Pág.8)

En una forma emprendedora la toma de decisión se debe dirigir por un modelo racional adecuado según la naturaleza de cada empresa ya sea micro, pequeña o mediana empresa.

Debido a la complejidad de algunos métodos de toma de decisión la comisión nicaragüense de micros, pequeñas y medianas empresas CONIMIPYME ha propuesto un método más simplificado que consta de cuatro fases:

- Investigación de la situación
- Desarrollo de las alternativas
- Evaluación de las alternativas
- Puesta en práctica de la alternativa seleccionada.

## **1.2.2 LA ORGANIZACIÓN UN PILAR FUNDAMENTAL EN LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS.**

La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizado. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 246). Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de que resultados para eliminar los obstáculos del desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Esta parte del proceso administrativo no es aplicada de manera correcta en las micro empresas ya que los dueños de estos negocios no delegan autoridades además no se establece en una línea de mando formal, aunque también hay un mínimo porcentaje de relaciones interpersonales de manera informal.

Dada las características que determinan a las micro y pequeñas empresas en nuestro país no se aplica la departamentalización sino que la separación de actividades. Algunas medianas empresas se encuentran departamentalizadas respecto al desempeño de actividades específica y por ende cuentan con un organigrama que representa la jerarquía, cadenas de mando y estructura formal.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país han comenzado con una organización simple que se caracteriza por tener:

- Poca división del trabajo
- Pocos departamentos
- Un solo jefe
- Concentración en la toma de decisión
- Largos tramos de mando
- Poca formalización

(Según estudios realizados en el municipio de Matagalpa por la comisión de gestión empresarial del departamento de desarrollo local). Pero con el paso de los años las pequeñas y medianas empresas poco a poco han ido dejando este tipo de organización simple optando por una más acorde a sus necesidades.

### **1.2.2.1 EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA EMPRENDEDOR.**

Es necesario tomar medidas organizacionales para fomentar y utilizar el espíritu emprendedor. El espíritu emprendedor no solo se aplica a la administración de micro, pequeñas y medianas empresas sin que se aplique a grandes organizaciones que ven la necesidad de promocionar cambios para aprovechar oportunidades. (manual para la toma de decisión, Servicio de Educación Agrícola Capacitación y Desarrollo Agroempresarial, SEDUCA, Segunda edición, Honduras 2007, Pág. 5)

El espíritu emprendedor en la organización juega un papel fundamental y amplio en el nivel gerencial de las micro, pequeñas y mediana empresas ya que si el gerente es innovador y creativo logrará que sus subordinado desarrollen estas habilidades y por ende cumplan el trabajo asignado de forma eficiente. El gerente debe crear en esta etapa del proceso administrativo un ambiente para el espíritu emprendedor y así garantizar el cumplimiento de metas grupales. (Administración de la Pequeña Empresa, Servulo Anzola Roja, 2da edición, México 1993, Pág. 127).

Los gerentes pueden promover oportunidades para que los trabajadores emprendedores utilicen su potencial de innovación y si este no existe entonces los gerentes deben incentivar a su personal para que desarrollen habilidades emprendedoras.

Es importante que los dueños de estos tipos de empresas den cierto grado de libertad a sus empleados para que estos cultiven sus ideas y al mismo tiempo delegarle suficiente autoridad para que estos asuman riesgos siempre y cuando sean calculados.

La división del trabajo se hace presente de cierto modo en la organización de las micro, pequeñas y medianas empresas para garantizar que las actividades se realicen de manera eficaz y se vean involucrados los demás trabajadores permitiéndole así la oportunidad de desarrollar sus habilidades, despojando así al gerente de la sobre carga de trabajo y brindarle la posibilidad de desempeñar sus actividades gerenciales exitosa.(Según entrevistas realizadas a los micro, pequeños y medianos empresarios del municipio de Matagalpa)

Debido a los aspectos que caracterizan las actividades en las empresas estudiadas y sobre todo en las micros y pequeñas empresas la división del trabajo no se realiza siempre pero las veces que se hace se rige según la especialización de los trabajadores para cada actividad; a la vez delegan autoridad a la persona con mayor experiencia dado a los riesgos que incurren estas empresas, también toman en cuenta el grado de liderazgo y emprendimiento de la persona que ira a la cabeza de las áreas de trabajo. Ver anexo 5

También existen algunas micro y pequeñas empresas, en donde el trabajo no se divide y es común que todas las personas estén involucradas en todas las actividades, sobre todo el gerente, esta situación crea un ambiente de desorden y dificulta establecer o identificar la línea de mando en la empresa si es que existe.

Cuando una empresa crece y contrata más personal para realizar las diversas actividades se hace necesario agrupar a los empleados cuya tareas están relacionadas entre si. En cualquier departamento hay trabajadores con distintas habilidades y niveles de experiencia, cuyas interrelaciones se rigen por procedimientos establecidos; a esta combinación de trabajo se le llama

departamentalización. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1990, Pág. 270)

Las micro y pequeña empresas pueden optar por manejar una organización simple pero dada las características de una mediana empresa esta debe de decidirse por una estructura más apropiada al tamaño y actividades de ella, adecuándose también a la capacidad económica.

Muchas empresas en nuestro país aún siendo medianas optan por tener una organización simple por las siguientes ventajas:

- Es poco costosa
- Es rápida
- Es flexible
- Genera cuentas claras

Y esto ocasiona algunos vicios administrativos como los siguientes:

- Desaprovechamiento de la iniciativa y creatividad del personal
- Si el dueño-gerente no esta, no hay quien resuelva los problemas. esto significa un riesgo para la empresa.
- Con mucha frecuencia el dueño-gerente considera que todo el efectivo que ingresa a la empresa le pertenece y que puede utilizarlo para satisfacer necesidades personales, provocando la descapitalización de la empresa.

(Según el Servicio de Educación Agrícola Capacitación y Desarrollo SEDUCA, Manual de Gerencia, 2da edición, Honduras 2007, Pág.23).

La forma de organización simple no funciona cuando la empresa crece, la ventaja de una estructura o diseño organizacional simple empieza a convertirse en desventaja, por lo tanto el gerente emprendedor debe de decidirse por otra forma de organización que le beneficie a la empresa. (Administración de la Pequeña Empresa, Servulo Anzola Rojas, 2da edición, México 1993, Pág. 129).

Partiendo de lo anterior es necesario que los gerentes de micro y pequeñas empresas opten por departamentalizarse sobre todo las medianas empresas combinando y agrupando las actividades de manera lógica y eficiente para que las actividades se realicen de un mejor manera utilizando la menor cantidad de insumo, este puede suponer el aumento de las funciones de coordinación, pero ayudaría a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos sin tener que enfrentar tantos problemas.

La departamentalización también a resuelto el problema de la amplitud de tramo de mando al crear administradores de nivel medio. Se evita que todos los empleados dependan directamente del gerente.

Esto también favorece la descentralización de la autoridad pues el jefe del departamento puede tomar decisiones que no necesitan de la participación de la gerencia.

La estructura de una empresa se ve representada simbólicamente a través de un organigrama el cual es la representación grafica de la organización de una empresa que muestra las funciones departamentos o puestos de la empresa y forma en que se relacionan.

Un organigrama es importante para ver quien es el jefe, quien es el empleado, cuantos empleados tiene, que actividades realizan en su empresa y si estas actividades están en un mismo nivel o si unas son más importantes que otras, en toda empresa puede existir un organigrama, la variación esta en el número de departamento que puede tener que dependerán del número de empleados que existan o tamaño de la empresa.

La carencia de organigramas en muchas organizaciones ocasiona atrasos en la producción, confusión en la realización actividades, desconocimiento general de la estructura organizativa y de las líneas de mando.

Los gerentes emprendedores deben formular un organigrama en el que la gerencia y los departamentos aparezcan unidos por las líneas continuas que indiquen la cadena de mando para que reflejen claramente que el gerente tiene mando directo sobre los jefes de departamento.

Uno de los beneficios de los organigramas es que permiten ver que los empleados de cada departamento solamente obedecen a un jefe de esta manera ningún empleado debe tener dos o más jefes ya que es común de que en las empresas familiares todos quieren tener el mando creando confusión y un clima de tensión que baja la productividad. Ver anexo 6

### **1.2.2 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESAS EMPRENDEDORA.**

Esta función administrativa consiste en ocupar los puestos de estructura de organización, esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección y contratación para mantener el acceso, evaluación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones para que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1999, Pág. 378)

La función de integración es una valiosa asistencia para que se ocupen los puestos de cada empresa y mantener en ellos a persona calificadas. En nuestro país las microempresas familiares como su nombre lo indica son compuestas por los integrantes de la familia estén o no capacitados para desempeñar las actividades y no optan por integrar a persona capacitadas.

Siendo la integración una técnica emprendedora la deberían de practicar toda micro, pequeña y mediana empresa con proyecciones futuristas. Estas deberían



estar al tanto de la oferta de profesionales que podrán ocupar por lo menos los cargos importantes a su vez reclutar las opciones más viables dependiendo de su capacidad financiera y luego seleccionar la mejor. Pero tomando en cuenta la capacidad financiera de estas pequeñas empresas familiares, nos damos cuenta de que estas no pueden contratar personal profesional, entonces lo más viable que podrían hacer es buscar asesorías o capacitación para realizar en sus empresas un mejor trabajo.

La administración de recursos humanos es el buen manejo del recurso más importante dentro de la clasificación empresarial. Se debe pensar que si los trabajadores son emprendedores la empresa también lo será, pero esto directamente depende de su administración ya que si un recurso es mal usado o mal manipulado este dejará de reaccionar o pensar como debe ser y entonces lo hará como los demás quieren; es por esto que la administración de recursos humanos en las empresas debe ser parte esencial y vigilada por la gerencia la cual debe poseer el espíritu emprendedor. (Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial SEDUCA, Manual de Gerencia, 2da edición Honduras 2007, Pág. 18)

El recurso humano en toda empresa debe de ser adquirido desde buenas fuentes para esto se debe recurrir al reclutamiento ya que es un conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

Este proceso aunque es muy costoso las empresas lo deberían de practicar para obtener una estructura organizacional competente y que les garantice una funcionalidad eficiente y que le permita desarrollarse tanto productiva como organizacionalmente, en las micro empresas encuestadas el reclutamiento lo

hacen a través de rótulos o anuncios personales de que solicitan a alguien o que hay una vacante.

Para reclutar la empresa debe establecer una serie de requisitos para los puestos que serán ocupados y que los candidatos deben reunir para optar por el puesto. Pueden recurrir a universidades en busca de nuevos profesionales que generalmente posee la capacidad de asumir los riesgos y el espíritu emprendedor característica que los dueños de estas empresas necesitan. Muchos de los empresarios visitados piden para optar por los cargos los requisitos más comunes y sobre todo la experiencia en el ramo a que se dedica la empresa.

Luego de reclutar se debe hacer la selección del personal que consiste en la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en sentido más amplio es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal. La selección busca a solucionar dos problemas fundamentales:

- La adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo.

(Administración de recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2da edición, México 1996, Pág. 191)

### Técnicas de selección.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones se debe apoyar en un patrón determinado.

Esto se puede hacer de recolección de información acerca del conocimiento:

- ❖ Análisis del cargo, el gerente primeramente debe identificar que es lo que necesita y como debe desempeñar en el cargo el candidato.

- ❖ Análisis de solicitud de empleo, él dueño de la empresas debe de analizar la solicitud de empleo de forma neutral concentrándose en los requerimientos del negocio y sin favoritismo.
- ❖ Análisis de cargo en el mercado, considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas establecerán por primera vez algunos departamentos y no tienen un amplio conocimiento de estas nuevas áreas por lo tanto deben de recurrir a otra empresas para examinar los contenidos, requisitos y características del cargo que va a crearse en la empresa. ( Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2da edición, México 1996, Pág. 192).

Las más utilizadas en algunas pequeñas y medianas empresas son: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas de destreza. (Según encuestas realizadas)

### **1.2.3.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO**

Las debilidades de las micro y pequeñas empresas obedecen a varios factores pero principalmente a que sus propietarios no tiene desarrollado un espíritu empresarial y conocimientos administrativos (datos según comisión nicaragüense de la micro, pequeña y mediana empresa CONIMIPYME) por eso en gran parte la solución al problema está en la capacitación empresarial y gerencial de los dueños y administradores.

Dado que en el mundo de los negocios existen constantes cambios y surge demasiada competencia, además sabiendo que no se le puede hacer frente a esto sin estar capacitados, es necesario que los empresarios valoren la necesidad e importancia de las capacitaciones, pues según el estudio que se realizo en el municipio de Matagalpa detectamos que hay una serie de problemas que se pueden venir a resolver en gran parte con la capacitación algunos de ellos como:

desarrollo de estrategias de ventas, atención al cliente, cálculos de costo entre otros; pero cabe señalar que estas (capacitaciones) deben acompañarse de la disponibilidad personal de los empresarios para ponerlas en práctica.

Es considerada la capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa como una herramienta necesaria para mejorar sus técnicas productivas así como también sus técnicas y métodos de administración.

La capacitación al proveer conocimientos, destrezas, habilidades y contribuir a la formación de los hábitos, actitudes y valores puede convertirse en un insumo valioso para el desarrollo emprendedor.

Los gerentes emprendedores deben de tener un calendario de capacitaciones para lograr alcanzar un personal eficiente dotado de habilidades y destreza para competir en el mercado y adaptarse a los cambios del medio turbulento estos pueden optar por medios de capacitación no muy costosos para que generen grandes beneficios para la empresas.

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas están siendo capacitadas por instituciones como: La Caja Rural Nacional(CARUNA), Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial(PROSEDE), Comisión de Gestión Empresarial a través del Departamento de Desarrollo Local de la alcaldía municipal, Cooperativa de Metales Nicaragüense(COPEMENIC), Comisión Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa(CONIMIPYME) y otras según el gremio de la empresa; estos están dando de forma consecutivas capacitaciones para fomentar el desarrollo y sostenibilidad del negocio.

### **1.2.3.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Es una sistemática apreciación del desempeño y potencial de desarrollo de individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el

valor, la excelencia, las cualidades de una persona. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2da edición, México 1996, Pág. 261).

Los beneficios de un programa de evaluación del desempeño del personal bien planeado en las micro, pequeñas y medianas empresas como actividad emprendedora bien coordinada y desarrollado, generalmente proporciona beneficios a corto mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, la empresa, el jefe y la comunidad garantizando que los jefes evalúen el desempeño y comportamiento de una mejor manera para promover medidas orientadas a mejorar el comportamiento de sus subordinados y también le permite comunicarse con sus subordinados para hacer comprender los mecanismos de evaluación.

El subordinado por su parte conoce los aspectos que desempeñan y se valoran en la empresa y cuáles son las expectativas que se tiene de él, así conoce las medidas que se están tomando para mejorar su desempeño.

La empresa define la contribución de cada empleado identifica los empleados que necesitan perfeccionamientos y puede otorgar mayor dinámica a su política de recursos humanos. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2da edición, México 1996, Pág. 267-268)

Constantemente las micro, pequeñas y medianas empresas deben de evaluar el desempeño de los trabajadores para identificar a tiempo las dificultades que estos presentan y las expectativas que tienen estos de la empresa. La evaluación del desempeño garantiza identificar el surgimiento de potencial emprendedor en las micro, pequeñas y medianas empresa característica importante para que se logren los objetivos.

La evaluación del desempeño va de la mano con la capacitación ya que esta primera nos indica cuando debemos capacitar y en qué área. La evaluación del

desempeño impulsa en los trabajadores el afán por realizar las cosas mejor ya que están sujetos a un programa de evaluación constante.

El panorama actual de las micro empresas según las entrevistas hechas, nos brinda la información de que actualmente no están evaluando el desempeño de su personal lo que ha incidido de forma negativa en el crecimiento y desarrollo de la empresa dada esta situación y otras, los órganos involucrados en el apoyo al sector Mipyme han gestionado para que se apruebe la ley de Fomento, Promoción y Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, la cual hace hincapié en el arto 4 objetivos de políticas MIPYMES, que resalta la importancia de la capacitación en los aspectos administrativos de estos órganos de producción. Muchos de los negocios no desarrollan este proceso no solo por que lo desconocen sino que muchos que lo conocen no lo practican por la creencia de que este incurre gastos que no se podrán recuperar y no lo toma como una inversión que puede mejorar la productividad de la empresa.

#### **1.2.4 LA DIRECCION EN LAS MICRO, PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

La dirección es el proceso que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen sus tareas esenciales, en este proceso el tiempo y la comunicación son esenciales. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo. (Administración, James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert, 6ta edición, México 1996, Pág. 13).

Es interesante observar que en la micro, pequeña y mediana empresas esta función siempre esta realizándola el dueño, quien por lo general es el jefe superior de toda la empresa, además es de considerar que esta parte del proceso administrativo es vista como una acción que siempre se debe realizar y es una actitud emprendedora partiendo del tipo de dirección aplicada, comúnmente la dirección en las micro empresas muchas veces es realizada por una sola persona lo cual significa una desventaja cuando la persona encargada de dirigir las

actividades no esta presente, pues en este momento aunque las actividades sean rutinarias nadie tiene autoridad delegada para dirigir o mandar las ordenes dadas a los subordinado; en este tipo de empresas familiares las ordenes son dadas casi siempre de forma oral y de manera imprevista. En las pequeñas y medianas empresas la toma de decisión es más democrática.

Considerando que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1996, Pág. 532), podemos decir que en todas las empresas el gerente debe de tener liderazgo como característica emprendedora para saber influir en sus empleados. Logramos determinar a través de las entrevistas que para los dirigentes de las micro, pequeñas y medianas empresas es importante tener liderazgo como cabeza de estas unidades económicas y nos plantearon que ellos poseen esta característica muy vital dentro del proceso de dirección, aunque admitieron en su mayoría que algunas veces creen que solo ellos pueden hacer las cosas bien y por lo tanto les da cierto grado de temor dejar que otros dirijan por ellos.

En toda función de dirección debe existir la comunicación siendo este un proceso en el que intervienen por lo menos dos personas que interactúan enviando y recibiendo mensajes entre si. (Administración una Perspectivas Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1996, Pág. 588-598).

Es del conocimiento de muchos que este proceso es importante en todos los ámbitos de la vida cotidiana y aun más importante en una empresas ya que con ella se puede saber de los problemas existentes, de las inquietudes del personal y de lo que acontece alrededor de estos órganos productivos. Esta comúnmente se da en las empresas estudiadas de forma directa y verbal.

Otra de las técnicas emprendedoras que abarca el proceso de dirección es la motivación, que es la clave para retener al personal y hacerlo que se sienta a gusto trabajando para determinada empresa.

Existen un sin número de técnicas motivacionales pero las que más usan las micro, pequeñas y medianas empresas es el dinero o salario, la participación y el reconocimiento del buen desempeño laboral. Ver anexo 7

### **1.2.5 EL CONTROL GERENCIAL, EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Debido a la naturaleza del proceso este implica tres pasos independientemente por el objetivo en que se efectúe:

- ❖ Establecimiento de norma, esto nos ayuda como criterio de desempeño, su beneficio es que le permite al administrador que no tenga que vigilar cada paso de la ejecución y se puede involucrar en otras cosas, estas emiten prácticamente señales de como marchan las cosas.(Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich,11va edición, México 1996,Pág. 636-637).

Los dueños de las microempresas no poseen normas de manera explicita o establecidas sino que la desarrollan de manera implícita, las pequeñas y medianas empresas han venido desarrollando normas generalizadas que en muchas ocasiones generan la orientación específica de lo que se debe hacer.

- ❖ Medición del desempeño, este paso involucra medir el desempeño en base con las normas (Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, 11va edición, México 1996, Pág. 637)



Pero en realidad no es practicable, su beneficio es que pasa hacer una herramienta para detectar las desviaciones antes que ocurran y así evitarlas pero este paso debe de ir acompañado de un administrador previsor.

En las micro y algunas pequeñas empresas logran llegar a ser esas personas previsoras y alertas detectando algunas veces por la experiencia y otras por los previos conocimientos de lo que puede pasar, pero no logran tomar una medida que eviten que llegue a suceder lo detectado y se llenan de temor y se niegan a sumir riesgos ya sea por la falta de conocimiento administrativo que muchas veces vienen a solucionar la mayoría de los problemas que estas empresas tienen.

- ❖ Corrección de desviaciones, este es el punto donde el control se puede concebir como parte del sistema y relacionarlo con las demás funciones administrativas.(Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 11va edición, México 1996, Pág. 637-638)

Las desviaciones se pueden corregir de muchas formas pero las empresas estudiadas en nicaragua las corrigen explicando más detalladamente los procesos, las técnicas y de cierta forma indirecta capacitándolos en cuanto a como realizar el trabajo. Es esta una de las preocupaciones de los órganos de apoyo a las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que estas no ven a la capacitación como una inversión sino como un gasto.

Desarrollar este proceso o intentar desarrollarlo es una señal que el administrador posee características emprendedoras. Por lo tanto lo que se debe mejorar es la forma de desarrollarlo, ya que este se ha desarrollado de forma empírica logrando detectar problemas pero dejándolos sin repuestas de solución viables, debido a que muchos que están al frente de estas empresas no conocen técnicas que ayuden a solucionar de forma eficiente los problemas y los vienen solucionando desorganizadamente.

Hay que hacer hincapié que el proceso de control no solo se debe de desarrollar cuando hay problemas sino que se debe estar controlando constantemente para poder usarlos como preventivos lo que ayudara grandemente al buen desarrollo de la entidad para ser competente y mantenerse siempre enfocado en especializarse evitando estarse corrigiendo para volver a ser igual y no crecer.

Según el estudio realizado hemos encontrado que el único tipo de control que se está realizando sobre todo en los micros empresas es el control en el proceso productivo para garantizar las metas productivas deseadas.

La práctica del control en las empresas estudiadas aplicado en todas sus áreas puede traer grandes beneficios así como: no desperdiciar la materia prima o los recursos involucrados en el sistema productivo, registrar correctamente las unidades producidas, cerciorarse de que el producto final sea de calidad, etc.

#### **1.2.5.1 EL CONTROL DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS.**

El control de calidad no necesariamente debe de ser para alcanzar una certificación, sino el control de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas es el control de todo el proceso productivo para garantizar que el producto final sea de calidad.

Características de muchas empresas que inician bien y luego sus actividades se ven afectada a tal punto de ir a al quiebra es el descuido de la calidad inicial la cual es afectada grandemente en nuestro país por la inflación que provoca recurrir a materia prima sustituta que no posee las características de la materia prima original, siendo este un factor que ocasiona la perdida de clientes y prestigio el cual se puede superar con un control de calidad constante y dinámico; Se debe tener presente e insistir que el control de calidad no termina cuando el producto

sale de la empresa sino que debe haber seguimiento con los clientes ya sean finales o intermedios con quienes hay que mantener relaciones postventa para conocer sus puntos de vista acerca de los productos que se les ofrece y hacer los ajustes requeridos si es necesario.

La mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas alimenticias poseen registros sanitarios lo que es también parte de su calidad y que garantiza al cliente la higiene del producto.

El control de calidad en la micro, pequeña y mediana empresa se lleva a cabo en el proceso de producción el cual debe ser constantemente vigilado y ajustado a las exigencias de la calidad para garantizar la satisfacción del cliente y posicionarse en el mercado.

Control de calidad para las micro empresas alimenticias es estar al tanto de las medidas e ingredientes que se le debe aplicar al producto, en el caso del gremio madera mueble es la calidad de la madera como materia prima y de su manipulación etc. Así cada gremio posee su control de calidad según las necesidades de sus productos

## **1.2.6 PROBLEMAS Y NECESIDADES GERENCIALES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

### **PROBLEMAS**

- Habilidades para diseñar estrategias efectivas.

Los gerentes usualmente no determinan cual es la mejor manera de desempeñar su trabajo para promover su empresa, ignorando el diseño de buenas estrategias que le permitan a él y a su empresa desarrollarse e incursionar exitosamente en nuevos mercados, y a la vez fortalecer mercados ya abarcados. También se limitan a la hora de diseñar estrategias para vender o mejorar su producto o servicio ya que carecen de esta habilidad.

- Conocimientos de las estrategias de venta.

Un problema muy típico en los gerentes de las micro empresas es que no desarrollan estrategias de ningún tipo, causando perdidas, ganancias muy reducidas o estancamiento en sus ventas mismas. Si el dirigente de la unidad económica no a vendido el producto este pasa a bajar el precio a tal punto de perder, en otro caso si venden lo de siempre no impulsan una estrategia para poder llegar a vender más, puesto que desconocen las estrategias de ventas lo cual es una necesidad que muchos organismos han querido suplir a través de sus capacitaciones y en cierto grado poco a poco van superando.

- Conocimiento de los factores claves de competitividad.

Para la situación del sector MIPYME en Nicaragua es importante notar que la competitividad no es meramente determinada por el sistema productivo de una empresa, si no impactada por factores culturales, macroeconómicos, educacionales e infraestructurales, entre otros. Esto significa que en una consideración de la competitividad del sector MIPYME nacional se debería tomar en cuenta estos factores, tal como el desempeño productivo de las empresas mismas.

Según las entrevistas realizadas los gerentes de las micro y pequeñas empresas del municipio conocen el término competencia pero desconocen lo que es competitividad y por tal razón desconocen también los factores tanto internos como externos a la empresa que pueden convertirse en fortalezas y oportunidades para estos sabiéndolos aprovechar.

Las medianas empresas están más al tanto de lo que es la competitividad y las estrategias que deben desarrollar para poder obtener ventaja frente a la competencia.

- Capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

Debido a las serias y grandes limitaciones que tienen los dirigentes de la microempresa en materia administrativa y gerencial se resisten a los cambios que constantemente enfrentan ya que no saben como actuar ante estos cambios turbulentos. No tienen ninguna capacidad de respuesta simple y sencillamente mantiene su estilo de administración. En cambio las pequeñas y medianas empresas son más flexibles a los cambios debido a su capacitación constante.

- Conocimiento de cómo adaptar y mejorar la calidad de los productos y servicios.

Desconociendo la manera más idónea para adaptar la calidad a las necesidades de los consumidores, los gerentes no saben como dar valor agregado a los productos que fabrican o de los servicios que brindan dejando así una ventaja para la competencia garantizándose un futuro muy incierto para el negocio de la microempresa y los que saben como dar un valor agregado no lo hacen ya que lo consideran costoso, algunas medianas empresas han logrado mejorar la calidad de sus productos e incorporado valores agregados a estos.

- Manejo de inventarios de materia prima o producto.

Este es un problema más, que enfrentan las empresas ya que no manejan un inventario actualizado que les permita saber la cantidad de existencia en materia prima o de productos y los requerimientos de estos de acuerdo a su demanda.

Además al no mantener este inventario al día no pueden saber cuales son sus máximos y sus mínimos en bodega para así no perder de vender o de aceptar un pedido imprevisto que les garanticen los márgenes de ganancia deseados. (Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua, un resumen cuantitativo, Rick Van der Kamp, 1ra edición, Managua 2006, Pág. 29-30)

## NECESIDADES

- Capacitación técnica de producción.

Esta es una necesidad que todos los empresarios presentan para poder desarrollar nuevas técnicas de producción y especializarse en las ya conocidas y poder innovar, este ha sido un punto muy apoyado por organismos los cuales han logrado capacitar técnicamente a muchos empresarios en sus procesos productivos lo que le a dado cierta mejora al sector. Este tipo de capacitación también es una necesidad en el área gerencial y no solo en producción

- Capacitación en cálculo de costo.

Esta es necesaria para saber registrar correctamente los ingresos y egresos de tal forma que el propietario no excede en egresos y no cause la quiebra del negocio y no incluya en los costos del negocio los gastos familiares ya que este es un problema muy frecuente en la micro empresa, también para que no involucre los gastos como costos.

- Asociatividad

Esta ayudaría a que los microempresarios puedan negociar grandes pedidos unidos en un mismo gremio y así también poder gestionar con un mayor poder de negociación acuerdos que beneficien a todos los del gremio asociado (calzado, textil, madera, comercio, otros) Además a través de la asociatividad pueden gestionar capacitaciones privadas que ellos consideren necesarias y que no han sido dadas por los organismos de apoyo al sector.

- Aportes en exportación y busca de nuevos mercados.

Los micro, pequeños y medianos empresarios deben de asociarse para luego optar por el apoyo en la exportación la cual únicamente lograrán asociados por que la oferta que deben de manejar es en gran escala para poder competir por lo tanto necesitan apoyo para la gestión de tramites arancelarios, exoneraciones y otros para la mediana empresa y pequeñas empresas asociadas por gremios.

### **1.2.7 LOS BENEFICIOS DE PRACTICAR LA ACTIVIDAD GERENCIAL EMPRENDEDORA.**

La práctica de toda actividad de una forma emprendedora trae consigo grandes beneficios especialmente en el ámbito de los negocios, entre ellos:

El crecimiento del negocio y por ende el aumento de utilidades, aumentan la productividad, además tienden a ser mejores organizadas para la realización de proyectos de investigación y desarrollo, adoptan el uso de nueva tecnología para aumentar la productividad y por lo tanto los sueldos de sus trabajadores, se obtiene una mejor calidad en el trabajo ya que cuidan el entorno laboral de sus empleados, se apropian rápidamente de tecnología lo que les ayuda a no tener resistencia al cambio.

La actividad emprendedora permite que las empresas tengan ideas más amplias y optimistas a pesar del ambiente incierto en que los negocios operan, otro beneficio de practicar la actividad emprendedora es que el gerente que la practica es capaz de tomar riesgos siempre y cuando estos sean calculados.

## **2. LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

En América central cuando se habla de micro y pequeña empresa se está refiriendo al auto empleo y aún grupo de unidades económicas con una inserción en el mercado inadecuada.

Muchas de las necesidades básicas de estas empresa son: servicios financieros (garantías e inversiones), servicios de desarrollo empresarial (asistencia técnica y capacitación), y servicios de soporte básicos (educación básica, infraestructura productiva) (Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua, un resumen cuantitativo, Rick Van der Kamp, 1ra edición, Managua 2006, Pág.3) los cuales no han sido solucionados en su totalidad por los microempresarios matagalpinos

dado que las gestiones de apoyo se orientan más a empresas con un mayor grado de crecimiento como la mediana empresa.

Consideramos que el crédito es indispensable para la microempresa pero este debe de ir de la mano con la capacitación y asistencia técnica para el beneficio de esta, según la cultura de nuestro país y de la mayoría de sus departamentos es común el desvío de fondos destinados para la inversión de la microempresa, también el manejo inadecuado del capital, y la resistencia al cambio que se a observado posterior a las capacitaciones, consideramos que se debe optar en primera instancia por capacitarse y adquirir asistencia técnica para luego facilitar el financiamiento; asegurándose de esta manera el buen uso de los fondos de crédito otorgados a los empresarios para impulsar el desarrollo de la microempresa en su proceso productivo.

## **2.1 LA MICRO EMPRESA, (concepto).**

El termino microempresa se refiere generalmente a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado, generalmente nacen bajo la necesidad de sobre vivencia de sus propietarios y la falta de empleo, es importante indicar que la baja capitalización inicial de las microempresas en nicaragua tiende a producir en la mayoría de ellas un círculo vicioso:

- Baja productividad de la mano de obra
- Bajos ingresos
- Escasa capacidad de reinversión productiva

(Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de la Microempresa Pro micro/OIT)

### **2.1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

En Nicaragua la microempresa no presenta un modelo único existen diversos tipos el concepto básico de microempresa considera como tal la unidad económica que



emplea un máximo de cinco trabajadores y que posee un capital (fijo y variable) que se calcula en menos del equivalente de aproximadamente U\$ 20,000.00 ; La microempresa suele utilizar mano de obra familiar y recursos locales ,escasa dotación de capital, tecnología con uso intensivo de mano de obra y una fuerza de trabajo no calificada que adquirió sus conocimientos fuera del sector educativo académico.(El apoyo Municipal a las microempresas, marco jurídico y valoración de actores claves, José Luís Rocha, 1ra edición, Managua 2007, Pág. 30)

Toda microempresa con mira al futuro debe trabaja en los siguientes propósitos:

- ❖ Mejora de la producción y de la productividad, con el propósito de mejora de la oferta de bienes o servicios microempresariales.
- ❖ Identificación, apertura y ampliación de mercados y organización de la demanda a través de:

1. Información comercial y tecnológica.
2. Asistencia técnica.
3. Inversiones de riesgo.
4. Cooperación ínter empresarial y conglomerados.
5. Organización productiva de los empresarios, para facilitar el intercambio la prestación de servicios conjuntos.
6. Mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

(Apoyo Municipal a la Microempresa, Marco Jurídico y Valoración De actores Clave, Managua 2007, 1ra edición, Managua 2007, Pág. 33)

Si bien es cierto que el ambiente laboral de las microempresas es el más incierto y desorganizado es bueno considerar que la mayoría de los organismos han surgido con el fin de apoyar a estas unidades económicas y estas tienen la facilidad de adquirir conocimientos básicos de la administración y capacitarse en su respectivo rubro o gremio e impulsar la asociatividad en cooperativas de trabajo para obtener mayores beneficios como: facilidad de crédito, congelamiento de precios de materia prima, mayor fuerza de gestión ante los cambios gubernamentales, mayor

capacidad y oportunidad de buscar nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales y sobre todo mayor soporte ante las adversidades.

### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL.**

A pesar de que en nuestro país las microempresas son los mayores generadores de empleo en conjunto con las pequeñas y mediana empresas (Erwin Sánchez, Las MIPYMES sobre viviendo contra viento y marea, [www.elnuevodiario.com.ni/14-11-07](http://www.elnuevodiario.com.ni/14-11-07)), las microempresas son las que tienen el nivel gerencial más bajo, tanto así que a través de las entrevistas encontramos que la mayoría de microempresarios no tienen noción de lo que es administración, esto en consecuencia de la principal característica de las microempresas de ser negocios de subsistencia familiar y de poseer un capital muy insuficiente como para destinar parte de este a otra actividad que no sea producción aunque las capacitaciones sean muy beneficiosas.

La actividad gerencial dentro de la micro empresa no es dada de forma concreta ya que la planeación no se realiza bajo los parámetros que la rigen, esta se ve muchas veces realizada de manera improvisada y sin base administrativa, también la toma de decisión no se lleva a cabo como una técnica analítica sino que como una actividad espontánea lo que hace que la gerencia de este tipo de empresa no actúe administrativamente bien, aunque en los últimos años esto se ha reducido a un margen menor gracias al apoyo brindado por departamentos de las alcaldías municipales.

En estas empresas prácticamente todos son los gerentes debido a que todos dictan órdenes y trabajan de forma empírica e improvisada por lo que se puede decir que no hay una buena organización en estas empresas, no existen líneas de mando formal aunque si hay división del trabajo.

La mala gerencia de las microempresas se refleja en la eficacia alcanzada a base de ineficiencia, es decir que las microempresas no alcanzan metas y desperdician

recursos o alcanza metas pero desperdiciando recursos. Esto según el libro Apoyo Municipal a las Microempresas marco Jurídico y Valoración de Actores Clave, José Luís Rocha, 1ra edición, Managua 2007, Pág.

Esta situación se da en las microempresas por que no son manejadas por empresarios ni por gerentes, si fueran manejadas por empresarios se verían organizaciones dinámicas siempre en busca de oportunidades haciendo innovaciones y asumiendo riesgos, si fueran administradas por gerentes se tendrían empresas eficaces y eficientes( Secretaria de Agricultura de Ganadería SAG, Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agro empresarial SEDUCA, Manual de Gerencia, 2da edición, Honduras, 2007, Pág. 18)

El gerente de la microempresa esta capacitado para solucionar problemas rutinarios y no para solucionar problemas extraordinarios de intentarlo hacer los resultados son perdida de tiempo, dinero y credibilidad. Esto según datos suministrados por los mismos empresarios encuestados.

Es por esta razón que desconocen técnicas de control efectivas y por lo tanto no lo practican desde un nivel gerencial solo desde un nivel operativo.

## **2.2 LA PEQUENA EMPRESA**

Es una unidad económica de producción, comercio o servicio con capacidad tecnológica y/o proceso de organización y gestión empresarial formales. Según la dirección de políticas de fomentos a la PYME (Lic. Edgar Bermúdez evento de conceptualización y definición de las MIPYMES nicaragüense, [www.mific.gob.ni:81/dowshare/dsweb/get,version22926](http://www.mific.gob.ni:81/dowshare/dsweb/get,version22926)).

### **2.2.1 CARACTERISTICAS GENERALES**

Este tipo de empresa en nuestro país alberga de 6 a 20 trabajadores, cuenta con un capital fijo de U\$ 75,000.00 a U\$ 300,000.00 dólares con ventas anuales de 120,000.00 a 480,000.00 dólares según las características establecidas en la ley de fomento, promoción y desarrollo de la Mipyme 2007.

Este tipo de empresa al igual que la microempresa son empresas familiares que cuentan con capital mixto, personal también mixto cuentan con tecnología tradicional pero además con tecnología mejorada. Este tipo de empresa cuenta con personal calificado y no calificado lo cual garantiza que el desempeño de esta sea más eficiente y competente para ayudar a las pequeñas empresas a mejorar su calidad producción y competitividad, existen una variedad de servicios que las pueden apoyar; principalmente se pueden dividir estos servicios en dos grupos: servicios financieros y no financieros (servicios de desarrollo empresarial SDE para las pymes)

La mayoría de las pequeñas empresas están divididas entre comercio, manufactura, servicios sociales y comunitarios, hotelería y otros.

Esta división sugiere que la gran mayoría de las pequeñas empresas no serán afectadas con un auge de competencia por el DR-CAFTA, por el hecho de que brindan servicio locales no exportadores. Debido a la importancia de los bienes intermedios en la importación, las pequeñas empresas pueden bajar sus costos y mejorar su competitividad con la reducción de aranceles en estos bienes además, existen oportunidades para crecer y vender más en el sector comercio y un potencial crecimiento general de la economía causara incremento en la demanda global incluso también para los productos y servicios de las pequeñas empresas (Pymes competitividad y SDE, un resumen cuantitativo, Rick Van der Kamp, 1ra edición, Managua 2006, Pág. 68).

### **2.2.2 CARACTERISTICAS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL**

El nivel gerencial de la pequeña empresa es un poco más ordenado que el de la microempresa y con tendencia a mejorar y a desarrollar sus actividades administrativas de una forma más organizadas y mejor de lo que lo están haciendo hasta ahora. Sin embargo, aún persisten entre los propietarios/administradores de la mayoría de los pequeños negocios, debilidades técnicas, metodológicas y conceptuales, en cuanto a la administración de sus empresas se refiere. La ausencia de una adecuada preparación previa en dirección de negocios, conduce

a una administración empírica, reactiva e intuitiva, que se convierte en un riesgo para la estabilidad y supervivencia misma de la pequeña empresa. Ronald Tenorio, la Administración en la MIPYME Nicaragüense [www.laprensadigital/15-01-06](http://www.laprensadigital/15-01-06)

Con respecto a la planeación esta no se da forma concreta y eficiente sino de una manera más ordenada que la micro y considerando algunos aspectos esenciales pero no todos los que debería considerar, esta se da generalmente a corto plazo.

La organización de un porcentaje de pequeñas empresas se esta desarrollando correctamente ya que estas están departamentalizadas gracias a la buena administración gerencial que se esta dirigiendo a través de las capacitaciones dirigidas a este sector.

La gerencia de estas instituciones ya no pueden desobligarse tanto como los de la gerencia de la microempresas; estos dirigentes deben de trabajar más y profundamente en las actividades principales de la administración además deben de adoptar herramientas de mercadeo e ir tras la búsqueda de especialización en negociaciones y trabajar más en la organización de su empresa y en distinguir su producto o servicio con características únicas que lo diferencien y le proporcione ventajas competitivas.

Este tipo de empresa debe optar por el reclutamiento del personal calificado de acuerdo a sus actividades, también debe de seleccionar a este persona con técnicas de selección más acorde a sus necesidades, además de saber reclutar y seleccionar deben también de considerar la capacitación como un elemento vital para el desarrollo de sus empleados.

La dirección de estas empresas es más democrática, practican técnicas motivacionales tiene una comunicación más fluida, formal y dirigida específicamente para relaciones laborales.

Dentro del control en este tipo de empresas se pudo apreciar a través de las entrevistas que se da en un buen porcentaje en los procesos productivos y gerenciales ya que estas tienen mayor responsabilidad en el mercado por su magnitud.

## **2.3 LA MEDIANA EMPRESA**

Unidad económica formal de producción, comercio o servicio con tecnología y/o proceso de organización bajo una estrategia productiva explícita y con capacidad de gestión empresarial (Pymes, competitividad y SDE, un resumen cuantitativo, Rick Van der Kamp, 1ra edición, Managua 2006, Pág. 9).

### **2.3.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

La mediana empresas se caracteriza por tener de 21 a 50 empleados y poseer un capital de activo fijo de U\$ 300, 000.00 a 750,000.00 y ventas anuales de U\$ 480,000.00 a 1, 200,000.00, según las características establecidas en el evento de definición y conceptualización de la MIPYME nicaragüense dirigido por el lic. Edgar Bermúdez,

Son pocas las medianas empresas en el municipio de Matagalpa pero estas han logrado mantenerse en el mercado a pesar de las debilidades presentadas que anteriormente se han mencionado estas poseen tecnología más apropiada para el perfil de sus negocios y además personal calificado. Ver anexo 8

Algunas de las medianas empresas desarrollan la contabilidad y otros registros imprescindibles lo cual lo utilizan muchas veces como requisito necesario para demandar algunos créditos o para aspirar a reunir los elementos necesarios para exportar.

### **2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL**

Aún siendo estas más grandes y desarrolladas en todas sus áreas que las antes mencionadas poseen todavía pequeñas deficiencias operativas y gerenciales

pero no tanto así como las antes mencionadas , este tipo de empresa ya es más formal y hace uso del proceso administrativo ; también debemos de recalcar que son estas las que han impulsado el incremento de mejores empleo, la mejora de prestaciones y beneficios sociales, la especialización en las áreas productivas y el desarrollo también de las empresas en el sector financiero.(Según entrevistas realizadas a los funcionarios)

Estas empresas se han venido desarrollando atravesando por todo los problemas particulares de todos los pequeños negocios, de los cambios drásticos de gobierno, logrando así alcanzar un buen desarrollo económico y han dado a conocer su nombre tanto a nivel local, como regional y nacional.

Los dueños de estos negocios siempre están al frente de la gerencia, son quienes han heredado este cargo de generación en generación a sus familiares y son los que conocen minuciosamente la empresa. En este tipo de empresa ya la familia no se esta ocupando netamente de todos los cargos sino que en algunos casos solo de los cargos más significativos.

Aparte de la productividad que estas empresas han tenido no sean limitado a ofrecer el mismo producto sino que han innovado y diversificado su producción y han tenido la mirada puesta en la exportación la cual a parte de ser un reto para ellas ha sido la oportunidad de crecer y aumentar sus ganancias, siendo esta la solución para los problemas de productividad e inserción de mercado tal como es el caso del super mercado la Matagalpa. Las medianas empresas han venido trabajando grandemente para desarrollar su competitividad y alcanzar la inserción del mercado global, estas han logrado realizar la planeación de una manera más eficiente y ordenada como debe de ser, pero otro porcentaje posee un poco de deficiencia a la hora de desarrollar este proceso.

Actualmente los dirigentes de la mediana empresas se han preocupado por obtener los servicios de desarrollo empresarial que son brindados por organismos de apoyo al sector Mipyme como una herramienta para mejorar su competitividad. Estos servicios de desarrollo empresarial SDE son aquellos que de alguna manera

ayudan a una empresa a mejorar su utilidad o funcionamiento en general. Estos servicios se dividen entre servicios técnicos productivos y servicio de gestión, lo cuales se enfocan en la dirección, gestión, administración de una empresa. Esta división implica que la primera categoría contiene servicios especializados por rubros o ramas de producción, mientras la segunda incluye servicios que son generalmente iguales entre las empresas de varias ramas industriales y agrícolas.

Debido a la magnitud de estas empresas y por consiguiente a su complejidad la gerencia de la mediana empresa ha venido desarrollando necesariamente el proceso de organización eficientemente, ya que se están departamentalizadas por ende cuentan con un organigrama en el que se establece y respeta la línea de mando formal estas además practican la división del trabajo.

La gerencia de las medianas empresas practican ciertas formas de reclutamiento lo cual ayuda a que cuenten con un personal calificado ya que estas también practican la selección a través de análisis, atendiendo a la necesidad de cada cargo para garantizar la eficiencia del desempeño laboral.

Estos gerentes motivan a sus empleados a través de los salarios y de las prestaciones sociales que están en la capacidad de ofrecer, consideran también que poseen un buen espacio de comunicación formal lo que ha fomentado el ambiente empresarial idóneo para que la gerencia se desarrolle exitosamente.

La mediana empresa ha desarrollado el control como una actividad constante y esencial para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados.



## V. CONCLUSIONES

- La gerencia de las micro y pequeñas empresas en la actualidad se orientan más a la realización de trabajo operativo que gerencial.
- El desempeño empresarial que las empresas estudiadas presentan en el desarrollo de sus actividades es emprendedor.
- Una de las mayores limitaciones que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas es la carencia de capital.
- La principal técnica motivacional que usan las micro, pequeñas y medianas empresas es el salario.
- Los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen un calendario de capacitaciones para sus empleados.
- Todas las empresas practican el control de calidad en sus procesos productivos.

El desempeño empresarial emprendedor en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME)

- La práctica de la actividad emprendedora en las micro, pequeñas y medianas empresas trae como beneficio: una mayor productividad, mejor organización, competitividad, mayor calidad del trabajo, competitividad etc.
- Todas las empresas practican el control de calidad en sus procesos productivos.

## VI. BIBLIOGRAFIA

Anzola Rojas Servulo, Administración de pequeñas empresas, segunda edición México, 1993.

Bermúdez Edgar, Memoria del evento realizado sobre definición y conceptualización de la MIPYME nicaragüense:[www.mific.gob.ni/81/downshare/dsweb/get,versión.22926/memoria+del+evento+de+conceptualizaci%c3%B3n%de+las+pymes.doc](http://www.mific.gob.ni/81/downshare/dsweb/get,versión.22926/memoria+del+evento+de+conceptualizaci%c3%B3n%de+las+pymes.doc)

Chiavenato idalberto, Administración de recursos humanos, segunda edición, México 1996.

Diccionario de la real academia española, [www.encartarae.com](http://www.encartarae.com)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Contaduría Publica, México, 2007.

Koontz Harold y Weihrich, Administración una Perspectiva Global, onceava edición, México 1990.

Ley de fomento, promoción y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de Nicaragua.

Medina Roberto, Director de La Comisión Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONIMYPIME), Managua, 2007.

Rodríguez Valdez Gilberto, La Pyme Industrial de Nicaragua (Elementos Estratégicos para su Desarrollo), Managua, 1999.

Rocha José Luis, El Apoyo Municipal a las Microempresas, Marco Jurídico y Valoración de Actores Clave, Managua, 2007.

Salgado Manuel, Director del Circulo de Emprendedores del Instituto Americano de Desarrollo Empresarial (IADE), UAM-Managua, 2007.

Sánchez Erwin, Las MIPYMES sobreviviendo contra viento y marea, [www.elnuevodiario.com.ni/14-11-07](http://www.elnuevodiario.com.ni/14-11-07)

Secretaria de Agricultura y Ganadería SAG, Servicios de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA), Manual de Gerencia, segunda edición, Honduras 2007.

Secretaria de Agricultura y Ganadería SAG, Servicios de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA), Manual de toma de decisiones, segunda edición, Honduras 2007

Sobriano Delgadillo Orlando, Actualización de los Análisis Sectoriales de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI), identificación de Oportunidades y Limitaciones, Managua, 2000.

Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel, Administración, Sexta edición, México 1996.

Tenorio Ronald, La administración en la MIPYME nicaragüense, [www.laprensadigital.com](http://www.laprensadigital.com)

Van der Kamp Rick, Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua, un Resumen Cuantitativo, primera edición, Managua, 2006.

**ANEXOS**

## Tarjetas de Presentación

### TALLER DE TORNO



**Orlando Ruíz Bravo**  
PROPIETARIO

Se hace toda clase de trabajo de torno y fresado  
Soldadura Eléctrica y Acétileno en General.

---

Frente a Cine Guanuca    Matagalpa, Nicaragua    Tel. 772 - 4101



**Panadería González**  
*...Dulce Tradición*

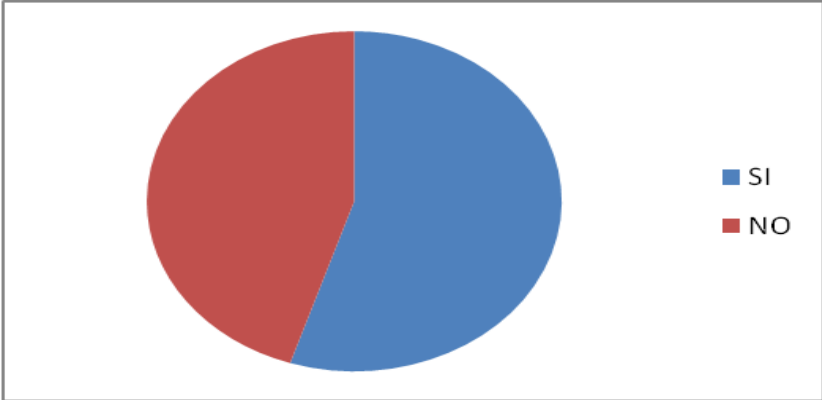
---

Marta Elena González  
Propietaria

Dir. Semaforos de Salomón Lopez  
4 1/2 c. al Norte-Matagalpa, Nicaragua

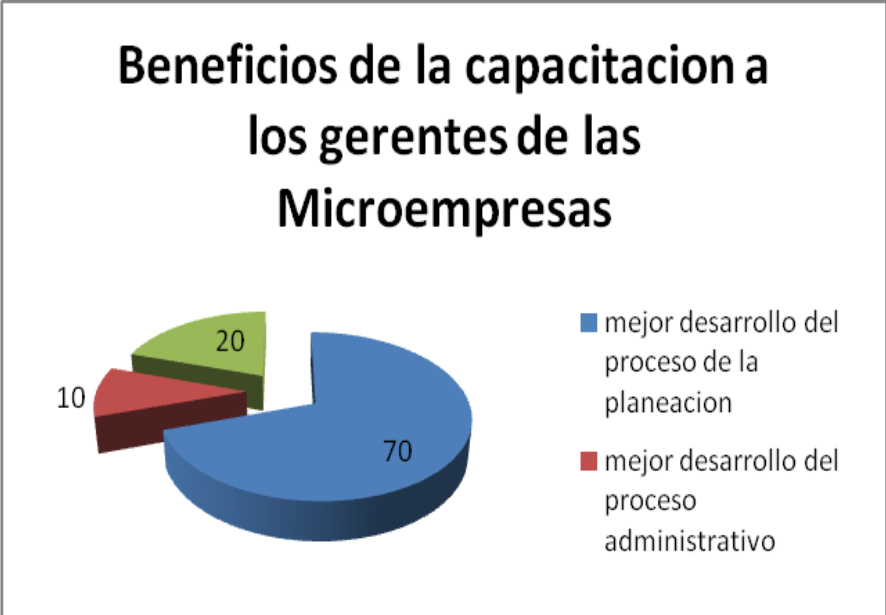
*Para sus pedidos llame*  
**Tel: 772-2943**  
**Cel: 400-6640**

**ANEXO No.2  
DESARROLLO DE ACTIVIDAD GERENCIAL EMPRENDEDORA**



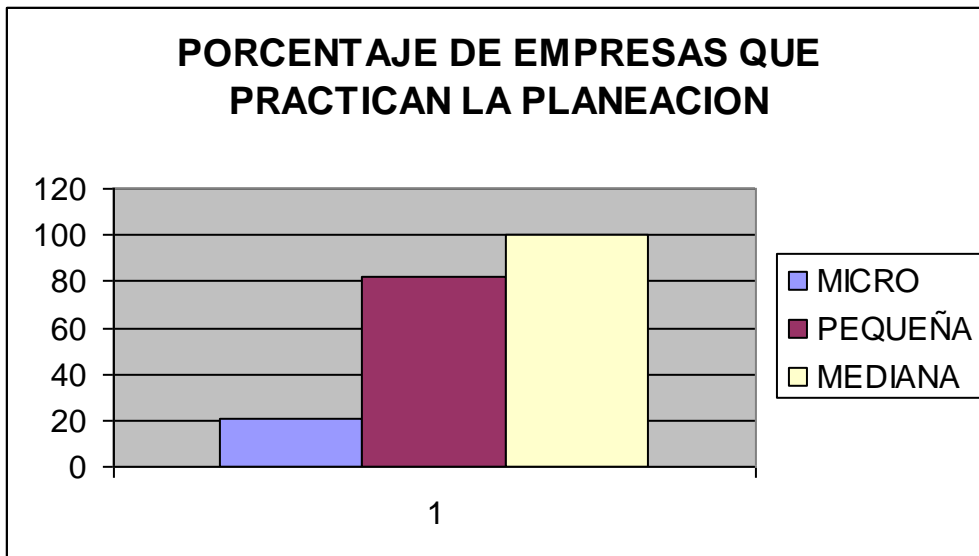
Autoría Propia

**ANEXO No 3**



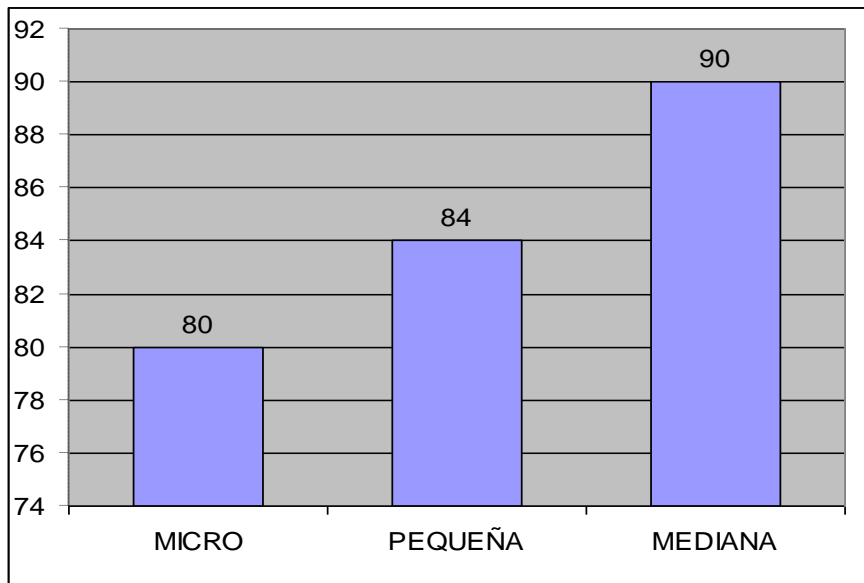
\*Autoría propia

#### ANEXO No.4



\*Autoría propia

#### ANEXO No 5 PRACTICA DE LA DIVISION DEL TRABAJO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

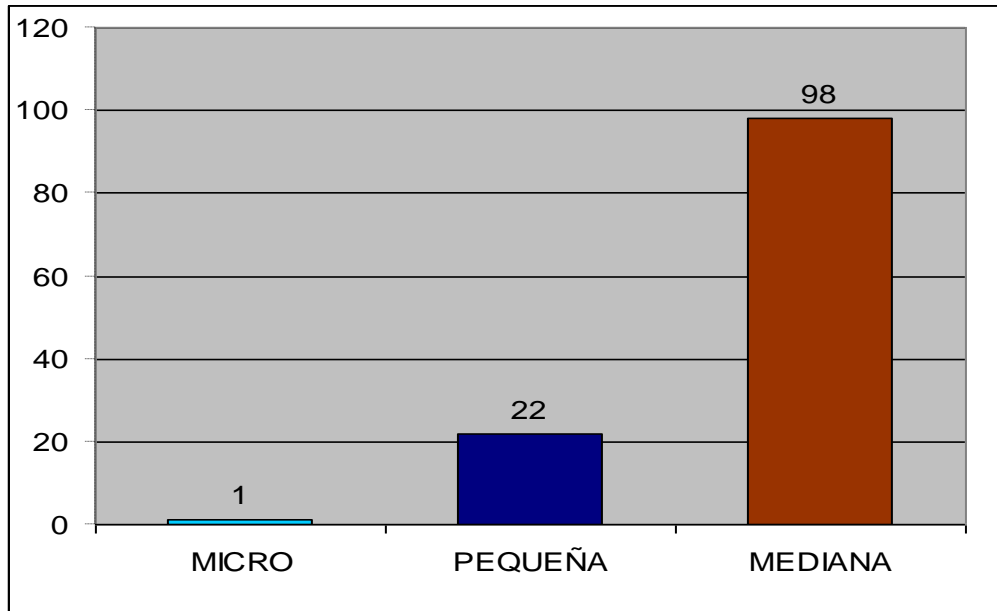


\*Autoría propia

#### ANEXO No.6

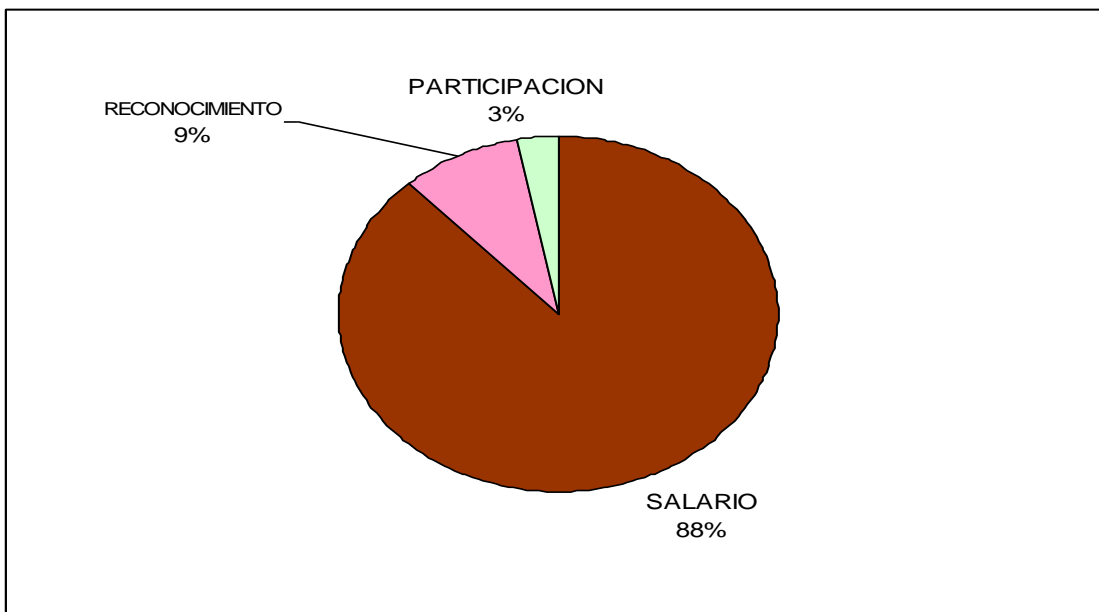


## PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON ORGANIGRAMA



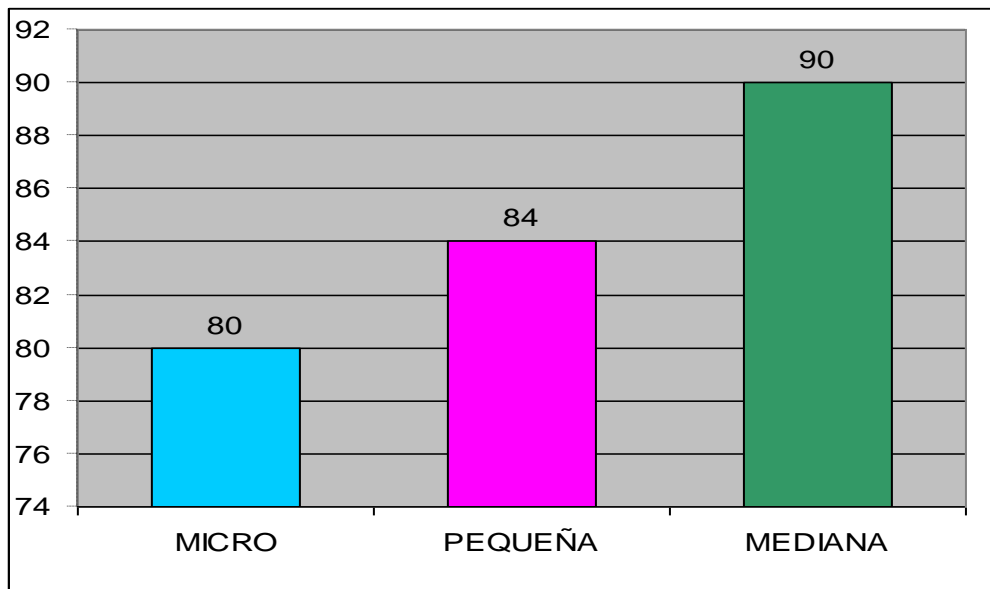
\*Autoría propia

## ANEXO No.7 TECNICAS MOTIVACIONALES UTILIZADAS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL MUNICIPIO DE MATAGALPA



\*Autoría Propia

**ANEXO No 8**  
**PERSONAL CALIFICADO CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA**



\*Autoría propia

## **ANEXO No.9**

### **ENTREVISTA**

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresas de la universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN –CUR Matagalpa y estamos realizando una entrevista a las instituciones de apoyo al sector MIPYME para la elaboración de nuestro seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas, para lo cual solicitamos su colaboración

1. Según su experiencia en el ámbito empresarial ¿nos podría dar un concepto aplicado a la realidad de nuestro país sobre lo que es desempeño empresarial emprendedor?
2. ¿Cuáles son las características de las micro, pequeñas y medianas empresas desde las perspectiva empresarial?
3. según su criterio personal ¿cómo se están desempeñando las MIPYME en nuestro país desde el ámbito gerencial?
4. ¿Considera que están actuando bien? De no ser así como cree que deberían actuar?
5. Con respecto a las funciones administrativas ¿cree que las están desarrollando completamente?
6. ¿Qué piensa respecto al liderazgo de los gerentes de las MIPYMES?
7. ¿En que área están siendo más capacitados los gerentes de las MIPYMES?
8. ¿Por qué cree que las MIPYME no fueron tomadas en cuenta en el TLC?

9. ¿Cuáles son las ventajas o factores que impulsan el desarrollo de las MIPYME en el mercado nacional o internacional?
10. ¿Cuáles son las principales limitaciones con las que se enfrentan las MIPYME en la actualidad?
11. ¿Cuáles son las necesidades principales que tienen las MIPYME?
12. ¿Cuáles son las perspectivas que tiene las MIPYME en Nicaragua?
13. ¿Cuáles son los factores que determinan el tipo de planeación en las MIPYME?
14. ¿Cree usted que las MIPYME están llevando a cabalidad el proceso de planeación? por que
15. ¿Cuál considera que es el tipo de organización más común en las MIPYME?
16. ¿Cómo considera que se debe evaluar el desempeño del personal que labora en las MIPYME?
17. ¿Con que finalidad o cual es el propósito de organismos como el que usted representa?
18. ¿Cuáles han sido sus logros como institución de apoyo al sector MIPYME?
19. ¿Cuánto es el aporte a la economía del país que generan las MIPYMES?
20. ¿Cuánto es la tasa de empleo que tienen las MIPYME?

21. ¿Cuál es el área de las MIPYME que necesita mayor apoyo además del económico, específicamente en el área gerencial y productiva?

## **ANEXO No.10**

### **ENTREVISTA**

Somos estudiantes de quinto año de la carrera de administración de empresas de la universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN-Cur Matagalpa, estamos realizando una investigación para nuestro seminario de graduación acerca del desempeño empresarial emprendedor de las micro, pequeñas y medianas empresas de Matagalpa por lo que nos dirigimos a usted como empresario para obtener su colaboración que será de mucha importancia para nuestro trabajo .De antemano agradecemos su valiosa información.

1. ¿Practica usted la planeación en su empresa?
  
2. ¿Qué tipo de planeación realiza?  
C/P \_\_\_\_\_  
L/P \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo empresa en que le a ayudado este tipo de planeación?
  
4. ¿Qué tipo de organización funciona en su empresa?  
Funcional \_\_\_\_\_  
Lineal \_\_\_\_\_  
Staff \_\_\_\_\_
  
5. ¿En que le ha ayudado como empresa este tipo de organización?
  
6. ¿Considera este tipo de organización como eficiente?
  
7. ¿de acuerdo a que realiza la división del trabajo?
  
8. ¿Con cuantos departamentos cuenta su empresa Cuales son?

9. ¿Cuenta con un organigrama?
10. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal en su empresa
11. ¿Cómo evalúa el desempeño de su personal?
12. ¿Cuenta usted con recurso humano capacitado para el tipo de trabajo que se realiza en su empresa
13. ¿Cada cuanto capacita a sus empleados?
14. Que programa de capacitación y desarrollo utiliza?
15. ¿Qué tipo de comunicación prevalece en su empresa?
16. ¿Practica alguna técnica motivacional en la empresa. cual?
17. ¿Dentro de la dirección de su empresa que tipo de autoridad prevalece?
18. ¿Cree usted que es importante tener liderazgo como gerente en una empresa?, ¿Por que?
19. ¿Qué tipo de control ejecuta en su empresa?
20. ¿Con que frecuencia lo realiza?
21. ¿De acuerdo a que han establecido los parámetros del control?

22. ¿Qué beneficio le ha proporcionado el tipo de control que aplica en su empresa?

23. ¿Aplica usted el control de calidad en sus productos?

24. ¿Cuál es el proceso de control de calidad que aplica?

25. ¿Posee alguna certificación? Cual

26. ¿Considera que la calidad de sus productos es importante para el desarrollo de su empresa? ¿por que?

27. ¿Cuál es el número de personal que tiene en su empresa?

28. ¿Cuáles son las funciones principales que ejerce la gerencia en una micro, pequeña o mediana empresa?

29. ¿Practica en su empresa alguna actividad emprendedora?

30. ¿A través de que planes usted guía a la empresa?

Misión\_\_\_\_\_

Visión\_\_\_\_\_

Objetivo\_\_\_\_\_

Estrategia\_\_\_\_\_

Políticas\_\_\_\_\_

Procedimientos\_\_\_\_

Reglas\_\_\_\_\_

Programas\_\_\_\_\_

Presupuesto\_\_\_\_\_



31. ¿Considera importante esta practica, porque?

32. ¿Que circunstancia impulsaron el desarrollo de l actividad emprendedora en su empresa?

33. ¿Como se desarrolla su empresa en el mercado desde el punto de vista empresarial emprendedor

**ANEXO No.11**  
**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

VARIABLE	CONCEPTO DE VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO	A QUIEN	
El desempeño empresarial emprendedor	Es la manera de actuar, trabajar o dedicarse a una actividad inherente a la empresa de manera creativa e innovadora para impulsar su desarrollo		planeación a corto plazo	entrevista	Gerente	
		Planeación	planeación a largo plazo	entrevista	Gerente	
			proceso de organización	entrevista	Gerente	
		Organización	División del trabajo	entrevista	Gerente	
			Organigrama			
			Departamentalización			
		Integración	Admón. de recursos humanos	entrevista	Gerente	
				comunicación	entrevista	Gerente
		Dirección		motivación	entrevista	Gerente
				liderazgo	entrevista	Gerente
				proceso de control	entrevista	Gerente
				Control	control de calidad	entrevista
Las micro, pequeñas y medianas Empresas	son órganos productivos que se caracterizan por tener un numero limitado de personas operando menor de 100	micro empresa	caract gerenciales emprendedoras	entrevista	Gerente	
		pequeña empresa	caract gerenciales emprendedoras	entrevista	gerente	
		mediana empresa	caract gerenciales emprendedoras	entrevista	gerente	

# FOTOS



**Proceso Productivo en la Microempresa Panadería Gonzales**





**Proceso Productivo en La Microempresa Panadería Gonzales**



Microempresa Taller de Torno Orlando Ruiz B.





**Microempresa Taller de Torno Orlando Ruiz**



Publicidad en las MIPYME