

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN – CUR - MATAGALPA



**TEMA: EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS  
PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)**

**SUB-TEMA: LA FORMACIÓN GERENCIAL DE LAS  
PYMES.**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para obtener el grado de

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Autoras:**

- **Ana Sabrina Sequeira Méndez.**
- **Raquel Valeria Mejía Montenegro.**

**Profesor Especialista: Lic. Douglas Gómez Salinas.**

**Matagalpa, Enero 2005**

## DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo a quienes nos apoyaron incondicionalmente:*

*A Dios y a su madre santísima la Virgen María por concedernos a nuestros padres, por regalarnos este don tan valioso como es la vida, por darnos la sabiduría e inteligencia para conducir nuestros estudios.*

*A nuestros padres quienes nos han inculcado valores en el hogar, y con sus esfuerzos nos han apoyado para culminar nuestras metas y ser miembros útiles en nuestra sociedad.*

*A nuestras hermanas quienes con su bondad y generosidad nos han apoyado en todos los momentos.*

*A nuestros esposos por estar motivándonos siempre con las siguientes frases:*

*“El que persevera alcanza”.*

*“No hay éxito sin esfuerzo”.*

*Ana Sabrina Sequeira Mendez.*

*Raquel Valeria Mejía Montenegro.*

## Agradecimiento

*Nuestro más sincero agradecimiento lo hacemos a Dios nuestro creador.*

*También agradecemos especialmente a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua al igual al Centro Regional Matagalpa por acogernos estos cinco años siendo miembros estudiantiles de tan prestigiosa universidad.*

*A todos los docentes que nos transmitieron sus conocimientos formándonos para ser buenos profesionales.*

*A nuestro tutor encargado especialista Lic. Douglas Gómez Salinas por su valioso apoyo y conducción en la realización de este trabajo.*

*A todas las instituciones que nos brindaron amablemente la información para poder realizar nuestro trabajo como son:*

*Oficina municipal de apoyo a la Mipyme (OMAN).*

*Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME).*

*Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).*

*Entre otros.*

*Ana Sabrina Sequeira Mendez.  
Raquel Valeria Mejia Montenegro.*

## **I. RESUMEN EJECUTIVO.**

El tema general de esta investigación es El Fortalecimiento Institucional de las Pymes en Nicaragua desarrollándose como sub – tema La Formación Gerencial de las mismas siendo este de gran relevancia para la subsistencia, desarrollo y éxito de la empresa.

En nuestra investigación se aborda el grado de preparación académica que poseen los gerentes de las Pymes encontrándonos con bajos niveles de formación técnica y profesional lo que limita el fortalecimiento y desarrollo de las mismas.

Actualmente existen programas y proyectos de desarrollo empresarial implementados por el gobierno con ayuda de organismos gubernamentales y no gubernamentales dirigidos a las Pymes con el fin de promover y motivar la correcta aplicación de herramientas y técnicas de tal forma que se integren al mercado de trabajo mejor preparado, obteniendo mayores resultados.

En cuanto al comportamiento gerencial de las Pymes en el municipio de Matagalpa se investigó el sector alimenticio como pequeña empresa La Fábrica de Alimentos La Matagalpa y mediana empresa La Compañía de Productos Lácteos S.A. (PROLACSA) donde se determinó una adecuada formación de parte de sus dirigentes lo que les a permitido sobresalir como empresa, sirviendo como motivación a las demás Pymes en vías de desarrollo.

Con nuestra investigación se pudo identificar fortalezas y oportunidades que se presenta así como debilidades y amenazas que enfrentan los gerentes de las Pymes y que obstaculizan su desarrollo. Nos hemos planteado estrategias para el fortalecimiento gerencial de forma que contribuyan a la implementación de mayores propuestas de desarrollo en este sector.



## **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

*Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gil”*  
**UNAN -CUR - MATAGALPA**

### **AVAL DEL DOCENTE**

El Trabajo : **LA FORMACIÓN GERENCIAL DE LAS PYMES ( PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)**, es una investigación con alto contenido sobre el tema de la situación actual que enfrentan los pequeños y medianos productores nicaragüenses, desde el punto de vista gerencial

Esta Investigación desmembrada del Tema: **EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.)**, **EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**, es presentada por el grupo N° 4 compuesto por los Bachilleres : **Raquel Valeria Mejía Montenegro y Ana Sabrina Sequeira Méndez.**, llena los requisitos exigidos para que pueda ser presentado por los investigadores, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, ante el Tribunal designado por la Dirección de nuestro Centro Universitario Regional.

**LIC. DOUGLAS GOMEZ SALINAS.**  
**DOCENTE TUTOR.**

# INDICE:

<b>CAPITULO</b>	<b>PÁGINA N°</b>
<b>I. RESUMEN EJECUTIVO.</b>	
<b>II. INTRODUCCION DEL TEMA Y SUB - TEMA.</b>	<b>1</b>
<b>III. JUSTIFICACION.</b>	<b>3</b>
<b>IV. OBJETIVOS.</b>	<b>4</b>
<b>V. DESARROLLO DEL SUBTEMA.</b>	
<b>1. PANORAMA ACTUAL DE LA GERENCIA EN LAS PYMES.</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Importancia del papel gerencial.</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Grado de preparación académica.</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Planes implementados.</b>	<b>16</b>
<b>1.4. Análisis FODA.</b>	<b>34</b>
<b>1.4.1. Fortalezas.</b>	<b>35</b>
<b>1.4.2. Oportunidades.</b>	<b>36</b>
<b>1.4.3. Debilidades.</b>	<b>36</b>
<b>1.4.4. Amenazas.</b>	<b>37</b>
<b>2. COMPORTAMIENTO GERENCIAL EN EL SECTOR ALIMENTICIO. PEQUEÑA EMPRESA: FÁBRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA; MEDIANA EMPRESA: COMPAÑÍA DE PRODUCTOS LACTEOS S.A. (PROLACSA).</b>	<b>37</b>

<b>CAPITULO</b>	<b>PÁGINA N°</b>
<b>2.1. Pequeña Empresa Fábrica de Alimentos la Matagalpa.</b>	<b>37</b>
<b>2.1.1. Toma de decisiones.</b>	<b>38</b>
<b>A. Limitantes a las que se enfrentan al tomar decisiones.</b>	<b>39</b>
<b>a. Legales.</b>	<b>39</b>
<b>b. Tecnológicas.</b>	<b>40</b>
<b>c. Mercado.</b>	<b>40</b>
<b>d. Propaganda y publicidad.</b>	<b>42</b>
<b>B. Toma de decisiones en una situación de riesgo.</b>	<b>42</b>
<b>2.1.2. Recursos disponibles.</b>	<b>44</b>
<b>A. Recursos humanos.</b>	<b>44</b>
<b>B. Recursos materiales.</b>	<b>45</b>
<b>C. Recursos técnicos.</b>	<b>47</b>
<b>D. Recursos económicos.</b>	<b>48</b>
<b>2.1.3. Áreas funcionales de la empresa.</b>	<b>50</b>
<b>A. Dirección / Gerencia.</b>	<b>50</b>
<b>B. Producción.</b>	<b>52</b>
<b>C. Comercialización.</b>	<b>53</b>
<b>D. Finanzas.</b>	<b>53</b>
<b>2.2. Mediana Empresa Compañía de Productos Lácteos S.A. (PROLACSA).</b>	<b>55</b>

<b>CAPITULO</b>	<b>PÁGINA No</b>
2.2.1. Toma de decisiones.	56
A. Limitantes a las que se enfrentan al tomar decisiones.	58
a. Legales.	59
b. Tecnológicas.	59
c. Mercado.	59
d. Propaganda y publicidad.	61
B. Toma de decisiones en una situación de riesgo.	61
2.2.2. Recursos disponibles.	62
A. Recursos humanos.	62
B. Recursos materiales.	64
C. Recursos técnicos.	66
D. Recursos económicos.	67
2.2.3. Áreas funcionales de la empresa.	67
A. Dirección / Gerencia.	68
B. Producción.	70
C. Comercialización.	72
D. Finanzas.	73
<b>3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GENERALES PARA EL DESARROLLO GERENCIAL DE LAS PYMES.</b>	<b>73</b>
3.1. Mejoramiento del marco regulatorio y desarrollo de las Pymes en sus ramas productivas.	75



<b>CAPITULO</b>	<b>PÁGINA No</b>
<b>3.2. Fomento y desarrollo de la calificación de los recursos humanos.</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Apoyo a la comercialización de los productos Pymes.</b>	<b>80</b>
<b>3.4. Estrategias para el desarrollo de la gerencia de las Pymes.</b>	<b>82</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.</b>	<b>84</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>86</b>
<b>VIII. ANEXOS.</b>	

## **II. INTRODUCCION DEL TEMA Y SUBTEMA.**

El fortalecimiento institucional es fundamental para el desarrollo de toda empresa, de sus buenas bases depende, su buen funcionamiento. Las instituciones deben establecerse de tal forma que cada área se encuentre bien definida con todo tipo de asesoría según sea el caso. Esta fortaleza de la que hacemos mención significa todas las formas, métodos y técnicas a emplear o aplicarse en pro de su crecimiento.

Una institución fortalecida es aquella que también cuenta con el apoyo gubernamental, internacional y de organismos que fomenten el desarrollo de las Pymes en Nicaragua. Estos elementos de apoyo generaran el cambio y porvenir de las mismas, además de mostrar modelos a seguir de empresas que comenzaron con muy pocos recursos y llegaron a ser grandes.

La aceptación al cambio debe enfrentarse, pues en muchos casos la presencia del miedo, limita el paso a desarrollarse, a implementar nuevas formas y técnicas productivas, tecnológicas, etc.

A nivel general en nuestro país las Pymes deberán fortalecerse institucionalmente pero el inicio esta con la gerencia de cada empresa constituida. La formación gerencial debera estar enfocada al desarrollo, a la implementación de métodos, a la tecnificación, al cambio, al futuro.

Una buena gerencia es aquella que no se limita y toma en cuenta la adquisición del conocimiento, el estudio continuo, la especialización, la tecnificación y empleacion de métodos productivos que están siendo modernizados día a día con el propósito de obtener calidad.

El empirismo es bueno únicamente en cuanto a la experiencia en las áreas, pero no es el arma fundamental con que cuentan este tipo de gerentes.

Aquel gerente que con su experiencia deduce la realidad esta bien, siempre y cuando le agregue el interés por la especialización y mejoramiento de formas para enfrentar las dificultades que se presentan de mejor manera.

El enfoque realizado en nuestro trabajo también esta basado en orientar que se tomen todo tipo de capacitación técnica tanto para la gerencia como para el resto de los empleados ya que de esto depende en gran medida su crecimiento.

### **III. JUSTIFICACION.**

Este trabajo investiga la formación gerencial de las Pymes permitiendo conocer el estado actual en el que se encuentran y sirviendo como base para la formulación de estrategias en pro del fortalecimiento gerencial de las mismas impulsando el desarrollo empresarial y por ende el del país.

Nuestro propósito es dar a conocer la gran importancia que dan los resultados de una adecuada formación gerencial para las pequeñas y medianas empresas.

Los resultados de nuestra investigación nos ayudaran a adquirir, fortalecer y ampliar los conocimientos obtenidos durante este trabajo y servirán de ayuda a todos aquellos que estén interesados o que necesiten de esta información, permitiéndoles adquirir mayores conocimientos y habilidades.

#### **IV. OBJETIVOS.**

##### **Objetivo General:**

- Analizar la Formación Gerencial de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) en Nicaragua para el año 2004.

##### **Objetivos Específicos:**

- Identificar la panorámica actual de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua para el año 2004.
- Conocer el comportamiento gerencial en el sector alimenticio (a) pequeña empresa Fábrica de Alimentos La Matagalpa (b) mediana empresa Compañía de Productos Lácteos S.A. (Prolacsa) en la ciudad de Matagalpa en el segundo semestre del año 2004.
- Identificar Estrategias que permitan el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua para el año 2005.

## **V. DESARROLLO DEL TEMA Y SUBTEMA.**

### **1. PANORAMICA ACTUAL DE LA GERENCIA EN LAS PYMES:**

“En Centroamérica el 96% de las empresas son Pymes representando el 54% del empleo y el 34% de la producción de la región. En los países desarrollados las Pymes son pequeñas por elección es decir por el tamaño del mercado y estrategias. En Centroamérica son pequeñas por que no cuentan con los recursos suficientes y adecuados para su desarrollo” <sup>1</sup>.

Las Pymes Nicaragüenses están constituidas por dos categorías:

1. Pymes de baja productividad en algunos casos se caracterizan por:
  - No utilizar registros formales (estado de resultados, balance general, entre otros).
  - No poseen acceso a mercados formales.
  - Ni fuentes de crédito debido a su baja productividad.
  - No tributa y si lo hace es muy poco.
  - No exporta.
  
2. Pymes con potencial competitivo :
  - Tiene acceso a crédito bancario.
  - Tributan (pago de impuestos).
  - Tienen acceso a mercados formales
  - Poseen una productividad media.

---

1/ Datos suministrados por el MIFIC (Ministerio de fomento, industria y comercio) a través de la Comisión Presidencial de Competitividad Nicaragua elaborado por Roberto Bendaña Secretario Ejecutivo.

- Utilizan servicios de desarrollo empresarial.
- Algunos sectores exportan.

“La primera categoría es importante ya que sostiene el empleo de subsistencia mayoritario en el país reduciendo la pobreza; la segunda categoría es la base empresarial con mayor potencial absorbiendo los saltos en la productividad que exige la economía globalizada”<sup>2</sup>.

Son los empresarios de las Pymes en Nicaragua los que deben marcar el rumbo y poner en marcha los cambios para enfrentar los desafíos y preparar el futuro. La dirección de estas se enfrenta a retos en aspectos económicos, sociales y culturales.

Retos por que la dirección enfrenta muchos problemas y limitaciones en el aspecto social se presenta la falta de preparación académica lo que no solo ocurre en nuestro país, a nivel latinoamericano las Pymes enfrentan problemas como la falta de capacidad empresarial entre otros, en el aspecto económico se presenta el difícil acceso a la obtención del financiamiento afectando esto la parte cultural en la cual se podría darle un mejor aprovechamiento a nuestros recursos y riquezas nacionales.

No podemos obviar los aspectos positivos de las Pymes en Nicaragua, el aspecto económico son las divisas que estas pueden generar al país mediante su desarrollo, el aspecto social involucra al sector trabajador nicaragüense integrándolo en las tareas de generación de empleos ofrecidas por estas, garantizándole su supervivencia a nivel personal y familiar, el aspecto cultural se vera reforzado ya que las Pymes en Nicaragua favorecen la artesanía nacional.

---

2/ Paginas monográficas Carolyn Palaima.

Actualmente parece ser el empirismo el método administrativo mas utilizado por los gerentes en muchos casos sus dirigentes son los propios dueños que han logrado sacar adelante su empresa permitiéndoles no solo sobrevivir sino crecer, desarrollándose a partir de las experiencias, no estando acostumbrados al uso y análisis de la información disponible sobre las tendencias de mercado, de los proveedores, sus niveles de productividad, rentabilidad, posicionamiento en el mercado, etc. Para la toma de decisiones por lo general los empresarios de las Pymes no saben utilizar la información disponible en el mercado por no encontrarse preparados mucho menos disponen de un equipo de profesionales, capaz de desarrollar estrategias y acciones comerciales basándose en la información suministrada.

Lógicamente la experiencia debe estar enlazada con cierto grado de preparación adecuado, tratando de estar en contacto con el avance tecnológico y la ciencia ya que con el paso de los años los métodos de trabajo se irán modernizando.

El gerente de las Pymes debe visualizar su entorno e impulsar a la empresa a mirar hacia fuera, es decir a sus competidores iguales o mejores, para fortalecer y elevar la competitividad de su empresa.

Un elemento que no debe ser excluido del análisis del ambiente de la gerencia en las Pymes es la globalización, la cual es un proceso que pareciera ser irreversible ya que el comercio nacional se esta expandiendo cada día mas con un numero elevado de países que se incorporan al intercambio internacional de mercancías de bienes y servicios vendiendo y comprando de acuerdo a sus necesidades.

La globalización es un reto para los empresarios y un reto para el país; de tal manera que el esfuerzo debe ser compartido entre el gobierno, instituciones nacionales, organismos internacionales y por supuesto por los empresarios ya que de estos depende provocar los cambios necesarios que exige la globalización.



“Uno de los impactos más resaltantes de la globalización en la gerencia de las Pymes es la pérdida de discreción para la fijación de los precios de los bienes y servicios producidos en nuestro país, a partir de sus respectivas estructuras de costos y expectativas de ganancia”<sup>3</sup>.

### **1.1 Importancia del Papel Gerencial:**

Las Pymes son consideradas iniciativas de solución para responder al problema del desempleo generando ingresos importantes para los diferentes sectores de la población, contribuyendo a la reducción de la pobreza e incentivando el desarrollo de las exportaciones.

“La gran mayoría de los empresarios o gerentes de las Pymes las manejan guiados por la intuición sin conocer en que situación económica y financiera se encuentra la empresa ni la situación y tendencias del entorno. La improvisación es muy común en la dirección y aunque tengan el deseo de hacer bien las cosas desde el inicio, no disponen de los conocimientos y habilidades necesarias, llevando a muchas empresas al fracaso”<sup>4</sup>.

El papel de la gerencia en las Pymes es un tema de gran importancia ya que el gerente es quien planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades de la empresa.

---

3/ [www.google](http://www.google) (Gerencia estratégica para la pequeña y mediana empresa)

4/ Memoria del II Congreso Nacional Pyme y Expo - Pyme 2002

Este debera plantearse objetivos alcanzables, planificar el trabajo de todos sus colaboradores, así como poner en práctica las mejoras formas para organizar a este sector capacitándolo y motivándolo a seguir adelante por el desarrollo armónico de su empresa, al final estará en constante control visualizando si se a cumplido con los objetivos planteados.

El gerente debe tener destrezas, habilidades y cierto nivel de liderazgo, para resolver cualquier problema que se presente. Cada gerente es el responsable del éxito o fracaso de estas empresas, sin embargo estos difieren en su estilo gerencial es decir en sus actitudes, valores, preocupación por la rentabilidad, etc.

Es decir el comportamiento de los dueños – gerentes de las Pymes es fundamental ya que estos son la base de las mismas, al enfrentarse a muchos retos para lo cual deberán tener conciencia de los diferentes cambios que se pueden presentar.

Estos gerentes deben asumir grandes tareas como:

- Toman decisiones.
- Contratan personal.
- Representan a la empresa.
- Establecen metas.
- Autorizan las compras.
- Administran los recursos financieros.
- Implementan controles.
- Otros.

La dirección que cuente con una adecuada formación donde existan habilidades creativas, de comunicación, valores propios de la modernización (competitividad, innovación, excelencia, entre otros) permitirá que esta se sustente en técnicas gerenciales acordes a las necesidades que posee cada sector en las Pymes.

Para que las Pymes logren ser exitosas el gerente o propietario debe poseer ciertas características:

1. Voluntad de aceptar responsabilidad.
2. Toma de riesgos moderados.
3. Busca oportunidades.
4. Tiene confianza en si mismo.
5. Es creativo y flexible.
6. Tiene voluntad de aprender a través de errores y fracasos.
7. Tener cualidades para el liderazgo<sup>5</sup>.

## **1.2. Grado de Preparación Académica y Experiencia:**

“La educación es el medio masivo para la transmisión de conocimientos, modelos y la motivación. Entre otras cosas, debe dotar de capacidades para emprender, competencias y habilidades fundamentales”<sup>6</sup>.

---

5/ Datos suministrados por Gestión Empresarial Proyecto NICAMUEBLE

6/ Secretaria de la Juventud Presidencia de la República “Jóvenes, Actores estratégicos de Desarrollo” III Congreso nacional Pyme y EXPOPYME 2004.

La educación es la gran palanca de la sociedad toda mejora significativa a nivel social, nacional, regional o individual provendrá de la educación. Hay países donde se brinda una educación emprendedora y otros donde se brinda una educación de empleados dependientes.

La educación debe inculcar valores que fomenten la adopción de costumbres y prácticas que hacen posible el éxito personal y en consecuencia el éxito empresarial.

La educación como parte de la cultura es una variable fundamental de todo ser humano, los valores culturales que posean los dirigentes de las Pymes puede favorecer o perjudicar el progreso y el desarrollo de las mismas en un determinado país.

Cabe preguntarse:

¿Por que la mayoría de los dueños de las Pymes en Nicaragua haciendo sus excepciones tienen limitaciones para manejar sus negocios eficientemente, no cuentan con financiamiento, no tienen acceso a información sobre tecnologías, sobre los mercados, no saben como o no le dan la importancia a mejorar la calidad de sus productos, a implementar mas y mejores tecnologías, etc.?

Por que la gran mayoría no tuvo la educación y el entrenamiento para ser empresarios, algunos con la vocación y el entusiasmo suficiente aprenden en el camino, para muchos que han sido empujados por la necesidad y la falta de empleos a la aventura de iniciar un negocio, es una limitación que los lleva al fracaso, al estancamiento y al pobre desempeño de sus negocios.

“En Nicaragua de los niños que comienzan el primer grado solo el 36% termina la escuela primaria, menos de la mitad que llegan a primer año de secundaria se gradúan. Una cantidad de bachilleres mayor a los 50, 000 no tienen oportunidades de ingresar a las universidades, mas de 200, 000 estudiantes no ingresan a la secundaria”<sup>7</sup>.

Si no buscamos opción para estos jóvenes aumentaremos el comercio informal, la vagancia y la delincuencia. Una buena educación debe ajustarse a los empleos de ahora, sobre todo cuando se presentan tratados tan importantes como el Tratado de Libre Comercio (TLC) el cual se acompañara de flujos de capital y requerirá de mano de obra especializada.

Los constantes cambios que vive actualmente el mundo están ligados a tres aspectos relacionados: la globalización, la competitividad y el desarrollo basado cada vez más en el conocimiento y el cambio tecnológico.

Las costumbres, actitudes y comportamientos de los pequeños y medianos empresarios nicaragüenses se caracterizan por:

- Desconfianza hacia extraños, que lleva a contratar empleados por ser parientes o amigos, no por su merito, lo cual conduce a la baja productividad y competitividad.
- Desconfianza que impide la asociación y el desarrollo.
- Autoritarismo en la toma de decisiones lo que dificultad el trabajar en equipo.

---

7/ Instituto Nacional Tecnológico, Dirección General de Formación Profesional (INATEC)

- Nula o escasa planificación, que se convierte en desinterés por el mejoramiento, el ahorro, la inversión y el entrenamiento propio y del personal.
- Valores culturales, actitudes y comportamientos que se basan en sus conocimientos, creencias, culturas y costumbres.

La desconfianza hacia todos los que no están en el círculo familiar y de amistades impide desarrollarse más allá de las propias capacidades prefiriendo que en nuestra empresa trabajen familiares o amigos que es lo que conocemos como nepotismo o favoritismo lo cual significa que el personal no está ahí por sus méritos, sino por sus conexiones, por lo que en muchos casos no es el más calificado para desempeñar los puestos lo que ocasiona ineficiencia general y baja competitividad.

Al dirigir una empresa el gerente debe tener capacidad para cumplir con metas establecidas, la falta de hábito de planificar, la falta de previsión del futuro hace imposible esta tarea.

El nivel académico y la experiencia son los elementos primordiales para lograr un buen desarrollo en las Pymes ya que se requiere de mucho conocimiento teórico – práctico al encontrarse en constante relación con el personal humano, materia prima, maquinaria, etc.

Al poseer un alto grado en su capacitación el gerente de las Pymes podrá establecer nuevas estructuras: físicas, tecnológicas e industriales encaminadas al progreso y modernización. Los procesos productivos serían mejorados garantizando la utilización de los recursos adecuados en la escala y medida correspondiente.

La experiencia es un factor de gran valor y relevancia debido a que el gerente es el conocedor del producto y su funcionamiento, de su venta, su temporada fuerte y todo respecto al producto, pero también se debe complementar con niveles altos de capacitación.

Al tener un alto nivel académico le permite al gerente formar todos los sistemas necesarios para hacer funcionar bien el negocio o empresa implementando sistemas contables, productivos, administrativos, financieros, de mercadeo o comercialización, etc.

“En Nicaragua existe casi el 50 % de estas empresas sin adecuada formación gerencial”<sup>8</sup>; lo que les debilita el proceso de desarrollo al no contar con las herramientas de organización necesarias, ni con los gerentes adecuados.

Las Pymes en Nicaragua han venido a disminuir la tasa de desempleo ya que mas personas se integran al trabajo creado por estas por lo que el gerente deberá saber manejar perfectamente al personal humano quien es el principal integrante en las Pymes. “El 57.71 % del empleo urbano existente en el país es generado por las Pymes”<sup>9</sup>.

Hablamos del personal humano por que la disponibilidad de este resulta un elemento vital para su desarrollo con la participación activa, la cooperación, etc. Lo cual el coordinador deberá tomar en cuenta.

---

8/ Datos suministrados por la presidencia de Conapy Matagalpa

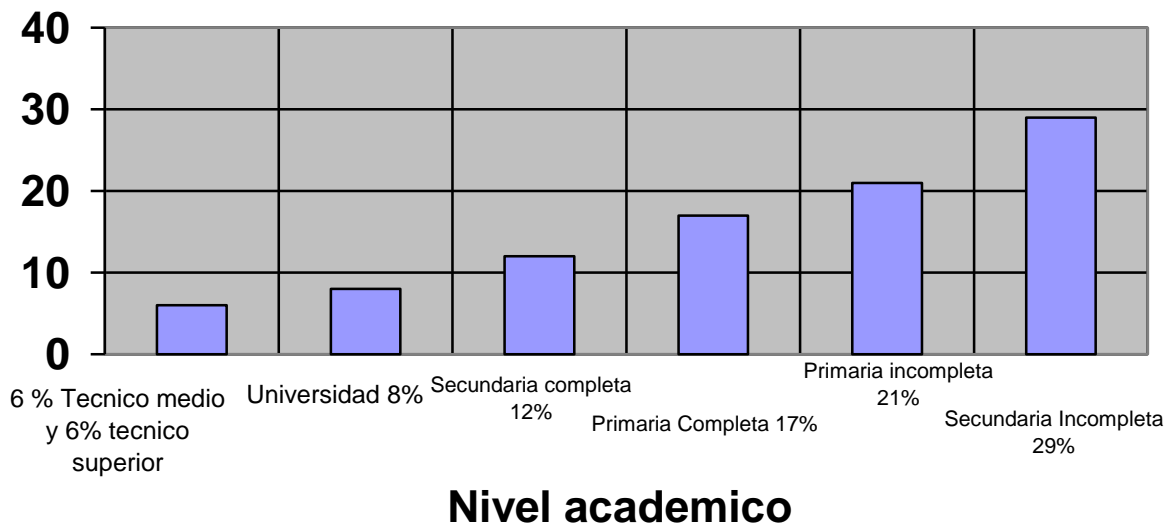
9/ Generación de empleos en las Pymes José A. Milán.

En el departamento de Matagalpa el nivel académico o la escolaridad de los empresarios presentan las siguientes características:

“En relación a la escolaridad de los pequeños empresarios(as), el 6% posee un nivel técnico medio, el 6% posee un nivel técnico superior, el 8% tiene nivel universitario, el 12% secundaria completa, el 17% primaria completa, el 21% posee primaria incompleta, el 29% tiene secundaria incompleta”<sup>10</sup>.

Estas cifras nos indican que la mayor parte de los pequeños empresarios(as), se encuentran con bajos niveles de formación y especialización dentro de los diferentes sectores. Los niveles técnicos y universitarios suman a penas el 14%; significando una dificultad, a lo que se le suma el problema del bajo grado de capacitación recibida, representando una limitante para el impulso de planes de desarrollo del sector.

### Escolaridad de los pequeños empresarios



10/ Datos suministrados por la Oficina Municipal de Apoyo a las Mypes Matagalpa (Omam).



“La capacitación de los pequeños empresarios señala que el 72% no han recibido ningún tipo de capacitación; solamente el 28% ha recibido capacitación. Los tipos de capacitaciones recibidas son cursos, seminarios y talleres. Los temas que mas se imparten en términos generales están orientados ha aspectos de la administración de las pequeñas empresas y a temas dirigidos al manejo técnico de las mismas”<sup>11</sup>. (Ver Anexo1)

El bajo porcentaje de capacitación podría estar relacionado a los bajos niveles de organización en los diferentes gremios. Esta dificultad ocasiona que los pequeños empresarios tengan bajos niveles de dominio de los temas contables- administrativos, estrategias de mercado, entre otros. Ello manifiesta un desarrollo incipiente de este sector.

### **I.3. Planes implementados:**

En pocas Pymes hay disponibilidad del personal humano con las competencias laborales deseadas. El adiestramiento y capacidad orientada a la gerencia de estas no esta respondiendo a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas las cuales están insertadas en un mundo competitivo.

Esto debido a que los aspectos técnicos productivos de las diferentes áreas no están acorde a las necesidades de estas empresas. Es difícil entonces aumentar la productividad.

---

11/ Datos suministrados por la Oficina Municipal de Apoyo a las Mypes Matagalpa (Omam).

En muchos casos existen actitudes negativas de parte de la gerencia en aceptar y tomar planes de capacitación, la consideran innecesaria y se desaprovechan todos los esfuerzos dirigidos a tecnificar (esto sobre todo en el sector rural) provocando que las empresas no inviertan en estos programas que beneficien a sus empleados y personal técnico.

Ocurriendo muchas veces que la capacitación es recibida pero es no implementada debido a la falta de financiamiento.

Se desaprovecha, entonces, muchas veces, con posiciones negativas explotar el potencial de este personal joven con energía vital y potencialidad.

El gerente debe estar enfocado positivamente a tomar todo programa de capacitación técnico dirigido a mejorar el grado de competitividad, ya que es el único camino viable para salir del subdesarrollo combinado con la disponibilidad del recurso humano con el que ya se cuenta.

El gerente deberá asumir riesgos al crear una empresa funcional planteándose objetivos concretos. Deberá tener creatividad e innovación para ampliar sus productos y adaptar nuevos sistemas productivos y de ventas.

Deberá evaluar alternativas y decidir por lo cual necesita tener mucha capacidad a nivel general. El fracaso no se dará en una empresa si la administración y dirección es eficaz, si se implementan programas y planes orientados al desarrollo técnico individual.

Las Pymes necesitan adquirir mejores sistemas de administración ya que estos se reconocen como el punto central de la competitividad de las empresas.

“Por tal razón el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el departamento de Integración y Programas Regionales (INT) anuncian programas de capacitación gerencial de administración de las Pymes en América Latina”<sup>12</sup>.

Dichos programas poseen los siguientes objetivos:

- A. Promover soluciones sostenibles impulsadas por el mercado para la capacitación administrativa de las Pymes.
- B. Probar nuevas metodologías y productos en capacitación gerencial y de desarrollo sostenible.
- C. Fomentar la creación de una red de proveedores de capacitación de desarrollo sostenible y gerencia en toda la región para promover el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva por la parte de las Pymes.

También existe un Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) cuya misión es prestar un servicio a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, contribuyendo a satisfacer la necesidad de formación de directivos a través de la investigación y la docencia; desarrollando y transmitiendo una visión estratégica de los negocios, conocimientos técnicos, capacidades de conducción y virtudes humanas, que conviertan a la empresa en una organización eficiente y competitiva al servicio de las personas.

---

12/ [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Carolyn Palaima.

Este instituto está diseñado para satisfacer las necesidades de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) basándose en los criterios de elegibilidad establecidos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El instituto realizó un diagnóstico de las Pymes desde los puntos de vista económico-organizacional, sectorial y regional el cual reveló que las necesidades de las mismas se encuentran relacionadas con capacidades de gestión, actitudes del empresario de la Pymes y conocimiento de información relevante.

Este instituto realiza un programa que contribuyen a satisfacer necesidades específicas como la de desarrollar las Pymes a partir del ofrecimiento de servicios de desarrollo empresarial donde resalta el Programa de Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa. Este programa se lanzó en 1984, lo que lo constituye en uno de los programas de Escuelas de Negocios dirigidos a la Pymes más antiguos a nivel mundial.

A partir de esto se forma este programa el cual se compone de un sistema de siete actividades interrelacionadas donde se intenta difundir modelos exitosos de capacitación para la Pymes, regionalizándolos y efectuando innovaciones respecto de los servicios actualmente ofrecidos a este segmento de empresas; asimismo, pretende desarrollar nuevas metodologías y servicios para la capacitación gerencial y el desarrollo sostenible de las Pymes. Las actividades del programa son las siguientes:

- Regionalización del Programa de Dirección de Pequeña y Mediana Empresa (DPME) y del Programa Intensivo de Dirección de Empresas (PIDE).
- Realización de un programa para el fortalecimiento de las Pymes integrantes de una cadena de valor o región.

- Realización de un programa para la conformación de Consejos de Dirección Asociados (CDA).
- Realización de un programa para la conformación de un Consorcio de Necesidades Comunes de las Pymes.
- Prestación de servicios de información sobre necesidades, capacidades y oportunidades de negocios de las Pymes.
- Desarrollo de casos en vivo en las Pymes para la capacitación de empresarios de las mismas.
- Investigación y desarrollo continuo de servicios, métodos y materiales para la solución de los problemas específicos de las Pymes

El Instituto de Altos Estudios Empresariales considera que este esfuerzo común entre el BID y las instituciones seleccionadas por el mismo contribuirá al desarrollo de las Pymes latinoamericanas, creando las condiciones para el desarrollo de sus potencialidades aún no explotadas con el fin de ponerlas al servicio de sus integrantes y de la comunidad en la que realizan sus actividades.

A nivel nacional existen diferentes planes o programas de apoyo dirigidos a la formación gerencial de las pequeñas y medianas empresas a través de instituciones del gobierno, empresas privadas, organismos internacionales, etc. Entre los cuales tenemos:

## **A) Sistema Integral de información para las Micro, Pequeña y Mediana empresas (SII-MIPYME)**

El SII-MIPYME ha sido creado para satisfacer las exigencias y demandas de los empresarios, donde el Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) brinda servicios para mejorar los procesos de competitividad y rentabilidad de MIPYMES transfiriendo metodologías y experiencias exitosas para las ramas productivas priorizadas.

Nuestras Pymes carecen de fuentes de información completa y actualizada, el SII-MIPYME viene a cubrir las demandas insatisfechas de diferentes sectores, materia esencial para el desarrollo empresarial nacional.

El objetivo fundamental de este sistema es proveer información integral a las Pymes que sirva de apoyo a los empresarios Pymes, de apoyo a su gestión de conformación empresarial.

Se espera recolectar indicadores estadísticos confiables que permitan a los empresarios tener a su alcance información suficiente que les sirva de aporte para sus requerimientos de oportunidades de negocios y mejora en la calidad de servicios.

## **B) Mesa de coordinación interinstitucional de apoyo a la MIPYME Nicaragüense**

La Mesa de Coordinación nace en 1998 como un esfuerzo por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) el cual involucra participantes de diversas instituciones representativas del sector MIPYME's.

Esta es una concentración de representantes de las instituciones del sector público y privado, ONG,s y universidades para el fomento a las MIPYME´s a través de planes o programas orientados a las mismas.

La Mesa de Coordinación esta conformada por 80 miembros relacionados directamente con la MIPYME los que discuten, elaboran y proponen programas de apoyo a la MIPYME nacional.

Dentro de la Mesa de Coordinación existen 5 comisiones:

- Comisión Marco Regulatorio.
- Comisión Competitividad Territorial.
- Comisión Información.
- Comisión Servicios Financieros.
- Comisión Servicios Desarrollo Empresarial.

¿Que son los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)?

-Capacitación.

-Consultoría y diagnostico.

-Asistencia técnica.

-Información y acceso a servicios financieros.

-Desarrollo y transferencia de tecnologías.

-Mercadeo (Marketing).

-Servicios operativos necesarios para el buen funcionamiento de una empresa.

El objetivo principal de los SDE es mejorar el desempeño, y desarrollo de los sectores productivos y en especial la pequeña y mediana empresa (Pymes), como medio de creación de empleo, crecimiento económico y bienestar social. La creación de un mercado de servicios empresariales, que sirvan para aumentar la competitividad.

La oferta de servicios de desarrollo empresarial la conforman diferentes oferentes:

Oferentes estatales:

- a) Centro de exportaciones e inversiones (CEI) establecido en 1992 con recursos estatales y de la cooperación internacional, es una sociedad privada sin fines de lucro con participación estatal, dedicada a promover las exportaciones e inversiones en el país.

Tipo de servicio:	Seminarios.
Grupos meta:	Sobre todo pequeña empresa y medianas.
Participación de mujeres:	20%
Cobertura geográfica:	60% en Managua, 40% en otras ciudades.
Temas principales:	Campo profesional.

- b) El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) establecido en 1991 es la principal institución de formación profesional y capacitación técnica en el país con una amplia gama de servicios. Este es un instituto publico que recibe recursos del estado y una contribución de las empresas formales (2% del valor de la planilla); este aporte les da a las empresas el derecho de exigir, por la mitad de su importe (o sea el 1%) que INATEC provea la capacitación técnica para los trabajadores de la empresa (en 1998, este rubro alcanzo el 85% de los gastos de capacitación de INATEC).



La institución cuenta con aportes de agencias de cooperación internacional también atiende algunas necesidades de formación de la juventud y de trabajadores, pequeños productores así como también brinda programas de capacitación y asesoría a las Pymes.

Tipo de servicios:	Cursos modulares acompañados por asistencia técnica.
Grupos meta:	Micro y pequeña empresa.
Participación de mujeres:	15%
Cobertura geográfica:	Nacional
Temas principales:	Administración gerencia empresarial

Parece existir descontento sobre la calidad y cantidad de servicios suministrados por INATEC. El sector privado (INDE) ha presentado una propuesta para la privatización de una buena parte de sus actividades.

c) Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME)

Es el actor central del gobierno en el campo de la provisión de servicios de desarrollo empresarial a las Pymes.

Tipo de servicios:	Capacitación, asistencia técnica y apoyo
Grupos meta:	Micro y pequeña empresa.
Participación de mujeres:	52%
Temas principales:	Fortalecimiento empresarial ( mercadeo, organización, gerencia, contabilidad)
Competidores:	INATEC

Las universidades han reforzado la capacitación dirigida al sector empresarial durante los años 90 ya sea en administración de empresas o en proyectos especiales, la Universidad Centroamericana (UCA), la Universidad Americana (UAM) han conducido cursos de diplomado de consultores para las Pymes. La Universidad de Ingeniería (UNI) esta ofrece cursos modulares sobre tecnologías de alimentos junto con el Centro para la Producción mas limpia.

Las universidades juegan un papel fundamental en la creación y promoción de la MIPYME a mediano y largo plazo, dada la correlación positiva entre la enseñanza superior y la capacidad empresarial.

### **C) Comisiones Nacionales Sectoriales. (CNS)**

El objetivo de esta comisión es fortalecer la competitividad de las MIPYME a través de servicios de calidad.

Esta comisión es un espacio de dialogo y concertación entre el gobierno (MIFIC, INPYME, otros), los oferentes de servicios (universidades, consultores, etc.) y representantes de los pequeños y medianos empresarios agrupados en distintas formas asociativas.

Dentro de las comisiones sectoriales tenemos:

- i. Comisión Nacional de la Industria Panificadora donde se han llevado a cabo las siguientes actividades en pro del fortalecimiento de las Pymes en este sector:

- Consulta de la Norma Técnica de Panificación.
- Propuesta aprobada por Dirección General de Ingresos (DGI) para exonerar compra de materias primas y equipos.
- Programa de crédito sector Panificador US\$ 250,000.
- ii. Comisión Nacional de Cuero Calzado y Textil Vestuario donde se han llevado a cabo las siguientes actividades en pro del fortalecimiento de las Pymes en este sector:
  - Propuesta aprobada por la DGI para exonerar compra de materias primas y equipos.
  - Elaboración de la Norma Técnica de Piel Cruda.
  - Programa de crédito Sector Cuero Calzado por US\$ 200,000.
- iii. Comisión Nacional de Madera Mueble donde se han llevado a cabo las siguientes actividades en pro del fortalecimiento de las Pymes en este sector:
  - Propuesta aprobada por la DGI para exonerar compra de materias primas y equipos.
  - Elaboración de manuales técnicos productivos (diseños, uniones, ensambles, secado de madera, mantenimiento de equipos y maquinarias, etc.) y de organización (contabilidad, gerencia, ventas, etc.).

- Asistencia técnica para la construcción y manejo de 15 Secadores Solares.
  
- iv. Comisión Nacional de Turismo y artesanía donde se han llevado a cabo las siguientes actividades en pro del fortalecimiento de las Pymes en este sector:
  - Propuesta aprobada por la DGI para exonerar compra de materias primas y equipos.
  
  - Seminarios Nacionales sobre la Propiedad Intelectual para las MIPYMES de Artesanía, la Comercialización de invenciones y resultados de los procesos de investigación.
  
  - Negociaciones con empresarios compradores de Artesanía de Canadá, Estados Unidos, Belice, España, Puerto Rico y Centroamericanos.
  
  - Seminario Nacional sobre técnicas de Embalaje.

#### **D) Proyecto Fortalecimiento Gestión del Comercio Exterior.**

Dentro de los objetivos de este proyecto encontramos:

- Fortalecer la capacidad técnica para la promoción de exportaciones y atracción de inversiones enfocadas en las Pymes.

- Fortalecimiento de los Recursos Humanos a través de un plan de capacitación técnica en facilitación de exportaciones.

Este proyecto pretende trabajar en el futuro en apoyo a Pymes a través del desarrollo de las siguientes actividades:

- Apoyo a empresarios de Pymes en territorios.
- Acompañamiento en la creación de nuevas empresas.
- Capacitación en: empaque, envase, embalaje, contratación internacional.
- Participación en ferias.

### **E) Plan de Acción de la Política para el Desarrollo Integral de la Juventud.**

El objetivo de este plan de acción es mejorar la calidad de vida de la juventud nicaragüense, creando oportunidades y condiciones en el periodo de 2005-2015 para su incorporación social, la adquisición de su autonomía, el desarrollo de potencialidades y el reconocimiento como sujetos estratégicos del desarrollo.

La juventud nicaragüense constituye un valioso recurso para potenciar el desarrollo del país dado sus capacidades productivas y emprendedoras. Estas representan mayor peso en las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, para una exitosa implementación de las iniciativas son necesarias reformas en los sub sistemas educativos e instituciones de fomento al sector PYME para la construcción de mejores oportunidades para el desarrollo de los jóvenes, la sociedad y el país.

### **F) Programa de Promoción de servicios de desarrollo empresarial (PROSEDE).**

Este establece los siguientes objetivos:

- Promover el mercado de servicios de capacitación, asistencia técnica, asesoría, y consultoría, orientado a la demanda y en vías de sostenibilidad con el fin de aumentar la competitividad de las empresas.
- Estimular la sana competencia entre las Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica para que estas generen productos y servicios adecuados a las necesidades y preferencias del sector.
- Incentivo parcial a las empresas a través del bono, para que accedan a un costo menor a los servicios de capacitación, asistencia técnica y asesorías.

Procede es un programa de servicios de desarrollo empresarial financiado por los países bajos de Holanda al igual que por el BID.

De mayo a diciembre 2001 se han entregado bonos a 202 empresas clasificada como pequeñas y medianas de la manera siguiente:

Pequeña empresa (de 6 a 20 empleados): 150

Mediana empresa (de 21 a 100 empleados): 52

Los bonos que se le entregan a estas empresas pueden ser:

- **Bonos de capacitación** con un subsidio de C\$300 que le permite a la empresa pagar una parte del costo de la capacitación. Los cuales son dirigidos en su mayoría a los microempresarios.

- **Bonos de diagnóstico** que son incentivos parciales de C\$3,000 que se le entrega al pequeño o mediano empresario para que realice diagnósticos.

“Diagnóstico es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico<sup>13</sup>”.

Un diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello, será conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico.

- **Bonos de asistencia técnica** con un valor de C\$3,000 con el cual la Pyme puede pagar una parte del servicio de asistencia técnica.

Los requisitos que los empresarios deben presentar para el otorgamiento de los bonos son la cedula de identidad del empresario y copia de la matricula del negocio.

“En la ciudad de Matagalpa todavía no se han otorgado este tipo de bonos ya que las oficinas de PROSEDE se inaugurarán el mes de noviembre del presente año a cargo de la jefa de oficina Karen Torres”<sup>14</sup>.

---

13/ Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial Verónica Suesta y Joseph Tornero.

14/ Datos suministrados por Arlen Cruz PROSEDE Matagalpa.

A nivel municipal también existe la Fundación para el Desarrollo Empresarial de Matagalpa (FUDEMAT).

La cual posee tres líneas de acción:

- a. Capacitación y asistencia técnica en conjunto con otras instituciones como Swisscontac (organismo suizo) otorgando becas, asesoría y financiamiento es un sistema similar a PROSEDE.
- b. Promoción de MIPYPE con la distribución gratuita de la revista FUDEMAT donde se da a conocer el trabajo de las pequeñas y medianas empresarias a través de entrevistas dirigidas a sus gerentes, artículos sobre el desarrollo de las mismas, entre otros.
- c. La comercialización a través de la Feria Nicamer en la cual los pequeños y medianos empresarios participantes se favorecen al comercializar de manera directa del productor al consumidor. En estas ferias también participan las Pymes rurales.

En la cuenca San Francisco se atienden 144 productores con programas viables y sostenibles. Si se brinda capacitación a estos sobre temas contables se realiza de manera que no sea muy teórico es decir no muy complicado simplemente para que estos puedan realizar registros de entradas y salidas de ingresos.

Además de la existencia de un cierto número de micro financieras como la Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Microempresa (ACODEP) la cual tiene alianzas con PROSEDE, INATEC, CANTUR, PROEMPRESA – SWISSCONTAC, entre otros.



Esta asociación ofrece productos financieros dirigidos a los dueños de pequeñas y medianas empresas. El objetivo es que estos puedan generar su propio desarrollo social y económico, tanto urbano como rural.

También brinda productos para la familia y la comunidad como Educrece estos productos están dirigidos para satisfacer necesidades financieras de capacitación empresarial.

“También brinda beneficios de capacitación empresarial este beneficio se encuentra disponible para todos los clientes, con el objetivo que puedan desarrollar y elevar sus habilidades empresariales y de administración de sus negocios, a través del uso de una metodología participativa que contribuye y motiva a los empresarios a identificar y aprovechar oportunidades para mejorar su situación competitiva en el mercado”<sup>15</sup>.

ACODEP a través de su alianza con PRODEM durante el 2003 diseñó y ejecutó una nueva línea de productos de Capacitación Técnica especializada para las empresas de turismo; aumento la participación de mercado con Consultarías Empresariales: Diagnósticos y Asistencias Técnicas.

Como resultado de esto se beneficio a 554 empresarios, el 100% de las empresas beneficiadas se mantienen compitiendo en el mercado, el 100% de los empresarios egresados elaboraron Planes para el Mejoramiento Competitivo de su empresa, el 74% de los empresarios esta ejecutando acciones planificadas con sus Planes de Mejoramiento Competitivo, el 55% de los empresarios esta invirtiendo parte de sus utilidades en capacitación del personal contribuyendo de esta manera a la conformación de una cultura de calidad en el servicio y la atención.

Como podemos observar en los programas de asistencia a las Pymes los componentes más usuales suelen ser:

- Capacitación en uso de tecnologías de producción, administración de negocios, contabilidad, publicidad, mercadeo, ventas y otros temas;
- Fomento de la cooperación y asociación
- Comercialización: implementación de eventos tales como ferias, expo-ventas y ruedas de negocios; publicidad, etc.

“Podemos concluir diciendo que a pesar de millones de dólares gastados, las Pymes en Nicaragua –con pocas y honrosas excepciones- continúan siendo en su mayoría empresas de escaso crecimiento, que se mueven al ritmo del consumo local y frágil ante la competencia”<sup>16</sup>.

Logros obtenidos en los servicios de desarrollo y apoyo empresarial hasta la fecha:

- El MIFIC llevó a cabo cursos de “Formador de Formadores” para el Sector MIPYME de Alimentos (con el apoyo de UNAN León) y de Cuero/Calzado (en conjunto con el INATEC).
- El INPYME, impulsan la Creación de la Escuela Nacional de Calzado, la cuál concluyó su primera etapa (local y equipo de alistado) entrando en su segunda fase que contempla incorporar el resto de la maquinaria y capacitación especializada.

---

16/ III Congreso Nacional Pyme Las Pymes y la cultura empresarial en Nicaragua. Arturo J. Solórzano Economista. Julio 2004.

El INPYME pretende realizar las siguientes acciones en su estrategia de fortalecer los servicios de desarrollo empresarial:

- Llevar a cabo un programa de calificación enfatizando en los proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). A la fecha se ha involucrado a 60 organizaciones en talleres de capacitación.
- Desarrollar un Diagnostico nacional sobre SDE.
- Y un Directorio de Instituciones relacionadas con la MIPYME, que contribuirá a conocer el estado actual de estos proveedores de SDE de la MIPYME nacional.

#### **1.4. Análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la gerencia en las Pymes:**

El estudio del ambiente interno y externo nos proporciona una serie de fortalezas que son actividades internas de una empresa que se llevan a cabo bien. La gerencia de la empresa debe examinarse con el objeto de identificar y evaluar las fortalezas con especial importancia, a la vez se presentan oportunidades que son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que podrían de forma significativa beneficiar a una empresa en el futuro.

Presentándose también debilidades que son las actividades internas de la gerencia que limitan el éxito general de una empresa esta debe tratar de seguir estrategias que mejoren las áreas donde se presentan las debilidades y las amenazas que son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas y los hechos que dañen la posición competitiva presente o futura de una empresa.

#### **1.4.1. Fortalezas**

1. Las Pymes realizan menores inversiones en empleo en comparación con las grandes empresas.
2. Utilización del potencial nacional y ahorrador de divisas.
3. Acostumbrados a competir con mayor intensidad que las grandes empresas.
4. Estructuras simples o menos complejas.
5. Trabajadores aptos para desarrollarse en varias funciones de las empresas.
6. Brindan servicios especializados.

#### **1.4.2. Oportunidades:**

1. Las Pymes en Nicaragua reciben un apoyo integrado del gobierno a través de instituciones estatales así como de algunas ONG,s.
2. Mercado existente con potencialidad para aumentar las exportaciones no tradicionales.
3. Convenios de cooperación técnica con universidades de prestigio y organismos internacionales para el fortalecimiento de las Pymes.
4. Situación geográfica.

#### **1.4.3. Debilidades:**

1. Escasa capacidad empresarial o formación gerencial.
2. Altos niveles de desorganización gremial.
3. Escasa división del trabajo.
4. Carácter empírico de la administración de las Pymes.

#### **1.4.4. Amenazas:**

1. Baja cobertura de los servicios de desarrollo empresarial.
2. La modernización.
3. La situación económica gubernamental es muy incompatible para lograr un apoyo aceptable para las Pymes con deseo de surgir.
4. Difícil acceso a crédito formal y altas tasas de interés, ya que solo se apoya a empresas grandes con mayor capacidad de pago a sus deudas.
5. La posición política y económica del país muchas veces no da paso al desarrollo, estancando proyectos de desarrollo que puedan favorecer a las Pymes.

## **2. COMPORTAMIENTO GERENCIAL EN EL SECTOR ALIMENTICIO PEQUEÑA EMPRESA FÁBRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA; MEDIANA EMPRESA COMPAÑÍA DE PRODUCTOS LACTEOS S.A. (PROLACSA).**

### **2.1. Pequeña Empresa Fábrica de Alimentos La Matagalpa:**

### **2.1.1. Toma de decisiones:**

En toda organización las personas y los grupos toman decisiones constantemente tal es el caso de La Fábrica de Alimentos La Matagalpa en la cual su gerente nos afirma “La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar el curso de acción para resolver un problema específico, un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado”<sup>17</sup>.

El gerente de esta fábrica toma las decisiones de mayor relevancia algunas relacionadas con aspectos económicos que repercuten en la empresa, a su vez la jefa de producción toma decisiones respecto a los procesos que se elaborarán, la formulación de nuevos productos, la producción del día, etc.

“El tiempo y las direcciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones el gerente de la fábrica relaciona la toma de decisiones con las circunstancias presentes es decir lo que sucede; con acciones que la llevan al futuro”<sup>18</sup>.

Las formas en que se toman las decisiones se basan en su experiencia, algunas veces estas fueron negativas otras positivas, también se basa en la creatividad. Los gerentes enfrentan muchos problemas y oportunidades, pero el ser eficaces para reconocer un problema es una oportunidad para resolver el mismo.

---

17, 18/ Datos suministrado por el Gte. Gral. de la Fábrica de alimentos La Matagalpa Ing. Gilberto Navarrete.

## **A. Limitantes a las que se enfrentan al tomar decisiones:**

Quienes toman las decisiones más importantes de dicha fábrica son el Gerente Gilberto Navarrete y Licencia Elba Flores Gerente de producción, se enfrentan a las siguientes limitantes:

### **a. Legales**

La fábrica La Matagalpa cumple con todas sus obligaciones tributarias como son los impuestos de la alcaldía, los impuestos del Inss (Instituto de seguro social), de la DGI (Dirección general de ingresos) y el IVA (impuesto valor agregado) operando legalmente esta se ve amenazada por una competencia desleal ya que el gobierno exonera del IVA a todas las empresas afines a esta como ejemplo: la fábrica Torres Valle.

La Matagalpa se ve obligada a pagar este impuesto el cual resulta una limitante que provoca que los costos de producción de la fábrica se alteren, sin existir una explicación justa y coherente por parte del gobierno.

Además todas las fabricas afines deberían cumplir con aspectos de control de planta establecidas por la BPM (Buenas practicas manufactureras) ya que según el Gte de la fabrica La Matagalpa no se cumple.



## **b. Tecnológicas**

Esta fábrica continúa gran parte del proceso productivo de forma manual es por eso que cuenta con un equipo y un laboratorio bastante pequeño donde se realizan los análisis físicoquímicos, organolépticos, de acidez, de concentración de sal y análisis de Ph para la elaboración del producto no contando con la capacidad de realizar los análisis microbiológicos siendo esta una limitante para la fábrica ya que se debe viajar a Managua para realizar dichos análisis.

Esta no es una limitante para el mercado nacional pero si al momento de tomar la decisión de querer exportar por lo que actualmente se desea introducir en el mercado extranjero sin intermediarios es decir de manera directa.

Actualmente se está trabajando con el Proyecto de Apoyo a la Innovación Tecnológica con el cual se ha invertido en maquinaria y equipos.

## **c. Mercado**

La fábrica cuenta con amplio mercado sin embargo una limitante es que existe un número reducido de buenos clientes que realizan grandes pedidos y pagos puntuales; las pequeñas tiendas o pulperías las consideran raquíticas por su bajo consumo y su impuntualidad con los pagos.

La fábrica toma en cuenta sus rivales o competidores ya que los productos tienen características y calidad particulares. A nivel municipal se presenta un fuerte competidor como es La Fábrica Torres Valle y a nivel regional se encuentra otro competidor fuerte como es La Fábrica Briomol, existiendo también la competencia

doméstica que de forma artesanal elaboran productos ésta no representa una cuota significativa de mercado.

“Hay una gran cantidad de micro y pequeñas empresas que elaboran encurtidos pero no con las condiciones de higiene y calidad con la que la gente quiere comprar. Por ejemplo en la carretera se ve un encurtido de color tirando a café. La gente poco a poco va conociendo sobre el producto, sabe que eso es una oxidación y un producto oxidado no brinda la calidad por la que uno esta pagando” <sup>19</sup>.

No podemos obviar la competencia de productos fabricados fuera del territorio nacional como:

- Craff
- Maggi
- Del campo
- Del monte, entre otras.

Esta fábrica ha logrado captar clientes que prefieren sus productos como: restaurantes, tiendas de gasolineras y supermercados. Cuenta con un supermercado propio que lleva el mismo nombre de los productos.

Una de las limitantes que representa el mercado se encuentra el de pretender exportar de manera directa sin intermediarios que es como actualmente se encuentra.

---

19/ Entrevista brindada a la Prensa por el Gte. de la fábrica de Alimentos La Matagalpa. Domingo 03 octubre 2004.

#### **d. Propaganda y publicidad**

Los productos alimenticios La Matagalpa gozan de una buena imagen ya que presentan una buena calidad y presentación, la única publicidad que se tenía era el producto mismo y la participación de la fábrica en ferias tanto nacionales y municipales a través del IICA (Instituto Interamericano de cooperación agrícola) como ferias internacionales (en Miami, Canadá y Los Ángeles) por medio de invitaciones del MIFIC (Ministerio de fomento industria y comercio) actualmente se tiene una cuña radial en la región (Radio Digital) y como proyecto se pretende extender a otros departamentos como Managua y León sin embargo se carece de una fuerte campaña publicitaria lo que limita la fábrica por que debilitaba su proyección y consolidación dentro del mercado.

Además ocasiona la falta de conocimiento del origen del producto por parte del consumidor por tal razón la fábrica necesita de un programa de publicidad que permita darse a conocer a futuros clientes con el objetivo de aumentar el volumen de sus ventas.

Siempre tratando de satisfacer toda aquella necesidad alimenticia ofreciendo actualmente encurtidos, pastas y salsas.

#### **B. Toma de decisiones en una situación de riesgo**

El gerente de la fábrica afirma que todas las decisiones son de riesgo por la situación del país, los riesgos políticos, la devaluación del dólar entre otras que influyen.

En las situaciones de crisis los gerentes deben tomar decisiones bajo presión, el manejo equivocado puede ocasionar grandes pérdidas a las pequeñas y medianas empresas no solo de tipo económico sino que puede llegar a perder el prestigio o sea el reconocimiento que esta posee.

En el caso de La Fábrica de Alimentos La Matagalpa una de las mayores crisis que ha podido enfrentar se dio en la catástrofe natural (Huracán Mitch) fue un periodo donde se dieron decisiones rápidas; el fenómeno se presento en el periodo donde empiezan las ventas fuertes y la materia prima fue la principal en verse afectada.

Los proveedores no pudieron cumplir con sus compromisos y luego se encontraba la materia prima pero en pocas cantidades y a precios elevados.

El problema era que la mayoría de los clientes continuaban con su curso normal y esperaban que se siguieran cumpliendo con los pedidos; esto fue un problema para todos. Se preguntaban ¿Como lograr cumplir con los pedidos? Cualquiera que sea la solución debe hacerse rápida la crisis debe afrontarse ellos lo hicieron y se arrepienten. Se contactaron proveedores de Costa Rica y el Salvador; los productos fueron viniendo aunque más caros.

Actualmente la fábrica de Alimentos La Matagalpa atraviesa una situación de riesgo en la que el gerente debiera contactar proveedores en Centroamérica y seleccionar rápidamente cual de estos lo abastecerá de un material de empaque como es el embase de chile de 2 onzas debido a que la empresa Provinco no podrá seguir cumpliendo con la entrega de este material de empaque esta empresa tenia el monopolio de este tipo de embase la gerencia debiera actuar con rapidez porque debe cumplir con el abastecimiento de sus clientes en todos los departamentos siendo el restaurante Pollo Campero uno de los que mas solicita este producto.

## **2.1.2. Recursos disponibles**

Los recursos disponibles de una empresa ya sean recursos humanos, recursos materiales o recursos económicos le permiten a esta participar en el proceso económico de la sociedad.

De ahí la importancia de estos recursos ya que sin ellos sería imposible alcanzar los objetivos que persigue la empresa y por ende la gerencia o el gerente. Estos constituyen los medios por los cuales se logran dichos objetivos.

### **A. Recursos humanos**

La fábrica cuenta con un gerente el Ingeniero Gilberto Navarrete quien tiene la máxima autoridad no solo del funcionamiento sino de todas aquellas decisiones que deberán tomar.

La fábrica cuenta con un personal de 16 trabajadores los que laboran de forma permanente 48 horas semanales catalogándose esta como una pequeña empresa.

Existiendo un área de producción bajo la dirección de la Licenciada en Alimentos Elba Flores quien recibe capacitaciones en Managua y la Escuela Agrícola Panamericana el Zamorano ella es la responsable y supervisora de esta área; donde se concentran todas las fases de acabado del producto final desde su adquisición hasta su distribución.

Tienen 13 trabajadores en planta de los cuales 3 tienen mayor capacidad y habilidad y en caso de que faltase la jefa de producción ellos toman decisiones de acuerdo su experiencia cabe señalar que algunos de los trabajadores con más de 7 años de laborar en la fábrica iniciaron con un sexto grado de primaria como nivel académico pero como política de la fábrica el nuevo ingreso a esta debiera tener como mínimo tercer año de secundaria aprobado se cuenta también con dos vigilantes.

Existiendo también un contador el cual no labora de manera interna en la fábrica, sino de forma parcial y a distancia, es decir, desde su misma oficina entregando reportes en tiempo y forma así mismo dos distribuidores y dos ayudantes de ventas.

Permitiéndole al gerente conocer cuanto dinero se ha recibido, cuanto se ha invertido, además se controlan todas las transacciones que provienen de las actividades de dicho negocio; permitiendo a su vez conocer si el negocio esta produciendo pérdidas o ganancias; esto es importante para todas las Pymes ya que el tener cuentas claras garantiza la subsistencia de la misma.

Actualmente la fábrica trabaja con el Proyecto de Apoyo a la Innovación Tecnológica, con el que van a aumentar el numero de operarios.

## **B. Recursos materiales**

La fábrica requiere de los siguientes recursos materiales:

Insumos =>

- Cebollas.
- Chilotes.
- Pepinos.
- Ajos.
- Chiles jalapeños.
- Zanahorias.
- Chayas.
- Tomates.
- Esencias químicas (vainilla, frambuesa, vinagres, entre otras).
- Saborisantes o especias (sal, azúcar, clavo de olor, pimienta).

Insumos químicos =>

- Acido cetrico.
- Acido cítrico.
- Benzoato de sodio.
- Cloruro de calcio.
- Acetato entre otros.

Equipos de protección =>

- Guantes.
- Mascaras.
- Botas.
- Gorras.
- Gabachas.

Otros Insumos =>

- Formatos de control.
- Bolsas de empaque.
- Cajas de cartón.
- Types para cellar cajas.
- Filtros de agua.
- Envases de vidrio.
- Utensilios (cuchillos, panas, pascones, baldes, barriles, entre otros).
- Mesas de acero inoxidable.

### **C. Recursos técnicos**

La fábrica utiliza las siguientes maquinarias:

- Despulpador.
- Cutre.
- Selladora eléctrica.
- Marmita.
- Caldera.
- Molino.
- Laboratorio. (donde se realizan análisis fisicoquímicos y organolépticos para el control de calidad del producto)
- Transporte.
- Llenadora.



La fábrica utiliza técnicas mensuales de capacitación para sus trabajadores los que posteriormente son evaluados, dichas capacitaciones se realizan a través del MAGFOR (Ministerio de agricultura forestal), MINSA (Ministerio de salud) y el MIFIC la mayoría de estas capacitaciones son gratis algunos gastos como el transporte y alimentos los cubre la fábrica cuando se capacita a los trabajadores fuera de la ciudad.

#### **D. Recursos económicos**

“La fábrica da inicio con un capital propio y como la mayoría de los negocios de Nicaragua no es producto de una idea aislada y sometida a pruebas tipo laboratorio y profundos análisis financieros su origen además de una buena dosis de creatividad y emprendedurismo es producto de una correcta observación de la realidad domestica es necesario estar claros que en el ambiente de la micro y pequeña empresa generalmente es la observación el sustituto de los estudios de mercado”<sup>20</sup>.

Su objetivo inicial no era crear una fábrica de elaboración de productos a base de hortalizas sino darle un mejor aprovechamiento a los productos cosechados en su finca.

La gerencia de la fábrica utiliza los recursos económicos provenientes de este capital propio para adquirir los demás recursos necesarios y así operar eficazmente logrando alcanzar sus objetivos.

---

20/ Entrevista brindada a la Prensa por el Gte. de la fábrica de Alimentos La Matagalpa. Domingo 03 octubre 2004

Actualmente la fábrica se beneficia con el apoyo de un proyecto de parte del gobierno como es el plan de innovación tecnológica lo que le permite a la gerencia adquirir los recursos humanos o recursos materiales necesarios para su desarrollo.

Estos proyectos de ayuda a Nicaragua son préstamos del FMI (Fondo Monetario Internacional) a través del Banco Bancentro apoyando con un 60% y el restante 40% lo reembolsa la fábrica, con el cual ésta pequeña empresa a podido proyectar expectativas de desarrollo para su crecimiento utilizando métodos de trabajo y estrategias enfocadas al logro de sus objetivos.

Con el proyecto de innovación tecnológica esta fábrica se abasteció de equipos de computación, capacitación, infraestructura, consultores e innovación de nuevos productos la adquisición de maquinaria como la marmita, llenadora y la caldera fueron financiadas por dicho proyecto.

La fábrica también recibe apoyo económico a través del AID (Agencia internacional para el desarrollo) quien es el que brinda el dinero a IICA para que este seleccione las empresas que participaran en ferias para esto se exige que la empresa posean las siguientes características:

- Capacidad de producción.
- Capacidad de venta.
- Menor de 100 trabajadores.
- Activa tributariamente.
- Inscrita en la DGI.
- Estados financieros.
- Entre otras.

La fábrica cumple con estas características y se les hace más fácil que los organismos los apoyen y los tomen en cuenta ya que pertenecen a grupo Conafruve que elaboran frutas y vegetales a este grupo de unen:

- Casa de cajetas.
- Tropifrutas.
- Capri (Industria de salsas de tomate).
- Callejas (Presidente del Grupo).
- Fábrica de alimentos La Matagalpa (Vicepresidente del grupo).

### **2.1.3. Áreas funcionales de la empresa**

Toda empresa por muy pequeña que esta sea consta de cuatro áreas funcionales (Dirección / Gerencia, Producción, Comercialización y Finanzas).

En la mayoría de estas pequeñas empresas estas áreas no se encuentran bien definidas debido a que estas actividades son realizadas por el propietario de la misma en cambio las medianas empresas emplean mas personas para desempeñarse en dichas áreas.

#### **A. Dirección / Gerencia**

La administración es un proceso mediante el cual se distribuyen y asignan correctamente los recursos de una empresa con el fin de alcanzar mayor eficiencia en los objetivos o metas planteadas.

“Dicho de otra forma es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas para la empresa”<sup>21</sup>.

En el caso de la fábrica de Alimentos La Matagalpa la gerencia se encuentra ocupada por el Ingeniero Gilberto Navarrete graduado de la “Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano” el cual posee un nivel de liderazgo que ha permitido el desarrollo de la fábrica convirtiendo los planes abstractos en realidad lo que resulta una tarea difícil debido a la participación humana la cual siempre demanda respeto y dignidad además que cuenta con las destrezas y habilidades para enfrentar y solucionar problemas.

Existirá una buena gerencia si se cuenta con el consentimiento y aceptación de los gerenciados por tal razón con frecuencia escuchamos que es más importante un gerente juicioso que un gerente brillante.

El gerente de la fábrica tiene dos grandes características: una es la habilidad organizacional para poner en práctica las estrategias que permitan el logro de los propósitos y la otra es el juicio gerencial que permite ubicarse y ubicar los recursos de acuerdo al contexto.

Esta fábrica clasificada como pequeña empresa cuenta con una adecuada formación gerencial ya que el gerente tiene un alto nivel académico a lo que se le suma la experiencia que posee acerca del producto y su funcionamiento ambas (el nivel académico y la experiencia) son elementos primordiales para lograr una buena dirección en las Pymes.

## **B. Producción**

La fábrica La Matagalpa cuenta con productos de calidad para ello la jefa de producción en alimentos determina las operaciones que requiere el producto en su fabricación:

- Identifica las operaciones que puedan afectar la calidad del producto.
- Determina los requerimientos diarios y semanales, de la materia prima, del personal que labora y el equipo.

La producción de una pequeña o mediana empresa es una actividad necesaria para suministrar a los consumidores un producto que le satisfaga sus necesidades.

El proceso productivo consta de las siguientes actividades:

- ❖ Selección y clasificación de la materia prima.
- ❖ Se retira la cáscara y se lava con agua potable.
- ❖ Se mezcla la materia prima con el agua clorada y se deja en reposo por 20 minutos.
- ❖ Se realizan dos enjuagues con agua potable y se escurre.
- ❖ Se realiza el escaldado (sumergir la materia prima en agua a una temperatura de 200 c° por 30 segundos).
- ❖ Se escurre y enfría la materia prima.

- ❖ Se almacena en barriles plásticos por 15 días agregándole vinagre cada dos días.
- ❖ Esterilización del producto.
- ❖ Etiquetacion y embalaje.

Todas las actividades de producción de la fábrica están sujetas a la aplicación de procedimientos higiénicos y técnicas sanitarias que se rigen para este tipo de productos estando debidamente certificada por el MINSA, lo que le permite que se ofrezca al mercado un producto de calidad que le permita al consumidor identificarlo por sus cualidades lo que lo hace diferente a la competencia.

La fábrica es apoyada a través del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con el programa de producción mas limpia, SwissContac apoya con reembolsos para mejorar las técnicas o registros sanitarios y el etiquetado.

### **C. Comercialización**

“El hecho de solo tener un buen producto, no significa que la empresa será un éxito. La comercialización se ocupa de lo que los clientes desean y sirve de guía para lo que la empresa produce u ofrece. Es la distribución misma que permite que el producto final este al alcance del consumidor”<sup>22</sup>.

La empresa con la comercialización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

La gerencia debe fijar las actividades comerciales, ejecutarlas y luego analizar los resultados con el propósito de averiguar si todo funciono de acuerdo con lo previsto.

La fabrica de alimentos La Matagalpa comercializa sus productos en todos los departamentos a nivel nacional en su propio supermercado que lleva el mismo nombre Supermercado La Matagalpa además la fabrica ha logrado captar clientes que prefieren sus productos como: restaurantes chinos, tiendas de gasolineras y supermercados en todo el país como:

- La Colonia donde comenzaron con una condición en la cual la calve era que si los productos se vendían, iban a permanecer sino se retiraban.
- La Unión.
- Pali.
- Entre otros.

Cuenta con un supermercado propio que lleva el mismo nombre de los productos. La fábrica a tomado la decisión de querer obtener un liderazgo de empresas nacionales, “tiene el 70 % del posicionamiento del mercado nacional pretendiendo llegar al 80 % del posicionamiento”<sup>23</sup>.

La fábrica de alimentos La Matagalpa también comercializa sus productos exportándolos a Estados Unidos y El Salvador una o dos veces al año a través de intermediarios.

---

23/ Dato suministrado por el Gte. Gral. de la Fábrica de alimentos La Matagalpa Ing. Gilberto Navarrete.

La fábrica actualmente realiza los tramites (cambios en la infraestructura, calderas, llenadoras) para exportar a través de la marca Costarricense Sabemas lo que beneficiaría la fábrica ya que incrementaría el volumen de producción para el próximo año si cumple con las condiciones y exigencias (higiénicas, trato hacia los trabajadores) puestas por esta empresa.

#### **D. Finanzas**

El gerente de esta fabrica es quien lleva las finanzas es el encargado de la gestión y obtención del dinero para realizar las actividades planteadas de la fabrica a fin de generar mayores utilidades.

La contabilidad de la misma es llevada de forma precisa haciendo todos los registros correspondientes para su debido orden y subsistencia por una persona capacitada es decir con la preparación y experiencia adecuada.

Lo que facilita a la gerencia conocer el estado del negocio ya sea que se este obteniendo ganancias o perdidas; lo cual facilita la implementación de medidas correctivas que beneficien al negocio.

#### **2.2. Mediana Empresa Compañía de Productos Lácteos S.A. (Prolacsa):**



### **2.2.1. Toma de decisiones.**

Compañía de Productos Lácteos S.A. (Prolacsa) es una sociedad compuesta inicialmente por capital nacional y centroamericano compuesto también por capital internacional a través de la compañía Nestle.

Como en toda pequeña y mediana empresa se toman decisiones tal es el caso de la fábrica La Prolacsa en la cual todas aquellas decisiones de mayor índole como cambios en la formulación (es decir agregar nuevos componentes al producto) e innovación de productos son aprobados únicamente por la dirección general de la compañía Nestle en Suiza propietarios de la marca ya que es una decisión que puede favorecer o perjudicar la calidad y prestigio del producto.

Se cuenta con una dirección a nivel de Centroamérica localizándose una oficina en Panamá donde existe autonomía de la dirección general en suiza para tomar decisiones respecto a propuestas hechas por la gerencia de la Prolacsa (Nicaragua) por ejemplo: propuestas de nuevas inversiones en infraestructura, contratación de nuevo personal, volúmenes de producción, entre otras.

La gerencia de la fábrica toma decisiones en base a sus propias políticas formuladas en base a las políticas generales de la compañía Nestle Suiza y las políticas de área centroamericana.

Los jefes de departamentos toman la decisión de seleccionar su personal correspondiente una vez aprobada la propuesta cumpliendo con los siguientes requisitos:

- Cheque médico (al ser una industria de alimentos debe asegurarse que cada persona que pueda ser contratada sea apta física y mentalmente para el trabajo garantizando la calidad del producto; este chequeo es exigido por las autoridades del Minsa
- Presentación de currículum.
- Realización de entrevista.

Posteriormente el jefe de departamento realiza un contrato temporal donde se le pone a prueba. Dichos candidatos son capacitados integrándose de forma permanente.

La fábrica cuenta con sistemas de red y comunicación interna lo que les permite una mejor disponibilidad de la información facilitando a la gerencia el tomar decisiones en el momento oportuno.

De igual manera el gerente de la fábrica toma decisiones como en el caso de actuar anticipadamente con lo que es el medio ambiente sin esperar a que se les exija el cumplimiento de políticas y reglamentos dándole tratamiento a las aguas que se están desechando de forma que no llegue a ser fuente de contaminación en los lugares donde estas se desechan; el departamento técnico es quien está a cargo del cumplimiento de esto.

## **A. Limitantes a las que se enfrentan al tomar decisiones**

Quienes toman decisiones dentro de la fábrica son el Gerente Ingeniero Ramiro Tijerino y los jefes de departamento sin embargo estos realizan consultas a la oficina de Centroamérica en Panamá y a su vez a la dirección general Nestle en Suiza quienes son los mayores accionistas.

### **a. Legales**

La fábrica importa ciertos materiales bajo el régimen de importación temporaria (sea de materia prima o embalaje) este régimen es similar a los de la zona franca importan ciertos materiales posteriormente se le agrega valor al transfórmalos en producto que posteriormente son exportados y al querer recuperar impuestos pagados sobre estos materiales se presentan limitantes ya que Prolacsa es una mediana empresa pero una gran contribuyente y la Dirección General de Aduanas dejaría de percibir este ingreso significativo al que están acostumbrados; esto también quiere decir que la ley no les esta favoreciendo como debería o no se esta cumpliendo en este caso.

La fábrica no pretende recuperar estos impuestos que ya han pagado, sino acreditarlos a futuros pagos.

También se presenta una limitante al querer adquirir material de embalaje de mejor calidad importado fuera del área centroamericana sea este de: Europa, Francia o Colombia debido a que al querer adquirir este material incrementan los pagos de impuestos. Actualmente la fábrica se provee de material de embalaje Salvadoreño aunque estos sean de igual calidad.

## **b. Tecnológicas**

La parte tecnológica y legal se ven relacionadas ya que al querer introducir tecnología de punta se encuentran limitados por los aspectos legales antes mencionados; obstaculizando así ser más competitivos y sobresalir no solo en el mercado nacional sino también ampliarse al mercado internacional. Ellos aprovechan que tienen los equipos a los cuales se les hacen mejoras y esto permite obtener menores pérdidas.

La gerencia de la fábrica realiza constantes cambios e innovaciones tal es el caso de la automatización que se pretende aumentar ya que con esta se lograría mayor competitividad al disminuir los costos de producción.

Muchas veces por la premura de introducir nuevos equipos se pagan algunos impuestos que podrían ser exonerados por considerarse una mediana empresa.

## **c. Mercado**

Respecto al mercado nos encontramos con el competidor mas fuerte como es el caso de la Delisoya distribuido por la empresa Presto quien solo envasa el producto esta es una leche de soya que tiene un costo mas bajo y limita a la fábrica ya que la situación económica del país influye en la decisión de compra del consumidor prefiriendo este adquirir un producto mas económico aunque no tenga la misma calidad y sean productos que se llaman leche pero que en realidad dentro de las definiciones técnicas no lo son.

Existiendo también otro competidor como es La Leche Dos Pinnos de origen Costarricense.

Actualmente con las mejoras tecnológicas se realizan formulaciones en las que se adicionan otras vitaminas garantizando una mejor calidad al consumidor y mejorando sus características nutricionales.

Nestle trabaja por grupos de productos como:

- Culinarios.
- Lácteos.
- Galletas.
- Chocolates.

La fábrica la prolacsa elabora productos lácteos (leche entera en polvo) como son:

- La lechera.
- La dulcita.
- Nido.

Limitándose a lo que es la elaboración o fabricación de estos productos y no involucrándose en el proceso de distribución del producto terminado.

En años anteriores la fábrica exportaba a Costa Rica pero debido al crecimiento de este mercado el país puso algunas limitantes no siendo estas de tipo arancelarias sino grandes exigencias de formulación haciendo que la fábrica realizara cambios en el producto integrando nuevos componentes como vitaminas lo que tomo tiempo y ocasiono la perdida del mercado captado.

Es decir efectuaban inspecciones que detenían hasta cierto punto las exportaciones toda fábrica que quiera salir del país tiene que estar sujeta a las inspecciones que realizan las personas asignadas por parte del gobierno (Autoridades del Minsa).

#### **d. Propaganda y publicidad**

La Prolacsa fabrica bajo la marca Nestle sin embargo la propaganda y publicidad no esta en manos de la fábrica ellos solo elaboran el producto y quien toma las decisiones sobre propaganda y publicidad es el centro de distribución ubicado en la ciudad de Managua.

Nestle trabaja por grupos de productos como mencionábamos anteriormente a cada grupo se le asigna cierta cantidad de dinero del presupuesto para la propaganda y publicidad dividido a las diferentes categorías de productos.

La limitante es que existen ventajas que tiene el producto, algunos beneficios que no se han dado a conocer todavía al consumidor es decir no hay un conocimiento completo de todo lo que ofrece este producto por parte de los demandantes.

#### **B. Toma de decisiones en una situación de riesgo.**

La fábrica ha apoyado a los productores con alianzas que se han hecho, impulsando mejoras a través del campo, tarea que esta a cargo del departamento de servicios agropecuarios apoyándose este de un medico veterinario el que visita a los productores dándoles asistencia técnica sobre desparasitación y vacunas al ganado garantizando que no va a representar ningún riesgo para el productor, ni riesgo para el consumidor al adquirir este producto, porque en la medida que el productor tiene una mejor calidad del ganado, mejores técnicas de ordeño se va obtener por tanto una mejor calidad de materia prima.

Esta es una capacitación que la fábrica brinda pero que a la vez se vio en riesgo, en años anteriores se tuvieron problemas para obtener la materia prima empezaron a surgir las queseras vinieron muchos Salvadoreños a instalarse en cualquier lugar, sin pagar impuestos ni cumplir con las exigencias de una empresa es decir es un riesgo que la fábrica brinde un apoyo a los productores para que estos les vendan materia prima de mejor calidad y estos vendan esta materia prima a estas queseras dejándolos a ellos sin la obtención de la misma es decir el trabajo de campo fue votado y se esta tratando de retomarlo.

Hoy en día la mayoría de las queseras que quieren exportar se les exige que tenga que cumplir con normas higiénicas lo que anteriormente no se cumplía.

También se ha querido que algunos programas que tiene el gobierno lleguen a los productores donde se verían beneficiados y por ende la fábrica al adquirir mejor calidad de materia prima.

### **2.2.2. Recursos disponibles**

La fábrica Prolacsa cuenta con los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos suficientes para lograr producir y cumplir con sus metas y objetivos.

#### **A. Recursos humanos**

La fábrica cuenta con un personal de 79 personas entre trabajadores fijos (56) y temporales (23) catalogándose como una mediana empresa; cuenta con un gerente Ingeniero Ramiro Tijerino el cual tiene una adecuada formación además que la

compañía Nestle se encarga que las personas que trabajan dentro de los cargos de dirección sean capacitadas es por ello que existen programas de capacitación para conocer los diferentes métodos y sistemas de manejo gerencial.

Esta formación es reforzada en determinados periodos o cuando se realizan reuniones anuales el gerente enfoca todas las necesidades que surgen con el transcurso del tiempo para de esta forma mejorar y brindar capacitación a través de Inatec o se solicita apoyo a Nestle.

La fábrica esta dividida en cinco departamentos como son.

- **Departamento de Servicios Agropecuarios** donde laboran 7 trabajadores este esta a cargo del Ingeniero Agrónomo William Haar quien es el encargado de hacer los acopios de leche fresca y de mantener la relación con los productores que son los proveedores de la principal materia prima. En este departamento se encuentra un veterinario, una secretaria y cuatro obreros.
  
- **Departamento de Aseguramiento de Calidad (Laboratorio)** donde laboran 5 trabajadores este esta a cargo de la Ingeniera Agrónoma Teresa Herrera quien monitoria que los controles que se efectúan donde se fabrica el producto sea correctos y saber también si se cumple con las normas o los métodos establecidos de forma que no falle ni el analista ni los equipos para obtener un producto con buena imagen y calidad.
  
- **Departamento de Fabricación** donde laboran 37 trabajadores este esta a cargo de la Licenciada en alimentos Martha Moreno donde también labora un



encargado en producción quien apoya las gestiones realizadas en dicho departamento como son algunos programas para mejorar la eficiencia y el desempeño del trabajo que realiza el personal obrero y tres supervisores quienes controlan el proceso productivo.

- **Departamento Técnico** donde laboran 18 trabajadores este esta a cargo de el Ingeniero Electrónico Luís Olivas este departamento cuenta con mecánicos y electricistas que se encargan de dar todos los servicios para la producción, es decir, que se cuente con el agua, la energía, que los equipos estén funcionando bien, que se este aplicando mantenimiento preventivo ( que es el programado y a largo plazo que prevé las fallas de las maquinas en el futuro) y mantenimiento correctivo (que es a corto plazo y son limpiezas rápidas al equipo) además que se este aplicando vapor de calidad.
  
- **Departamento Administrativo** donde laboran 12 trabajadores este esta a cargo del Licenciado en contabilidad y finazas Cesar Rivera este departamento tiene un mejor control de todos los datos que se manejan es decir este departamento es quien lleva el control cuenta con un contador de costos, un contador general y auxiliar de la contabilidad los cuales se encargan de toda la parte financiera de la fábrica.

## **B. Recursos materiales**

La fábrica requiere de los siguientes recursos materiales o insumos:

- Leche fluida (principal materia prima que proveniente del principal centro de acopio de Río Blanco).
- Aceite de mantequilla. (importada de Nueva Zelanda y USA.).
- Leche descremada en polvo. (importada de Nueva Zelanda, Suiza y USA.).
- Vitaminas. (importada de Nueva Zelanda, Suiza, México y USA.).
- Cajas de cartón.( con dos proveedores uno nacional y otro salvadoreño)
- Cajas plegadizas o estuches. (con dos proveedores uno en Guatemala y otro en el Salvador).
- Laminación. (importada del Salvador).

Los materiales de empaque y embalaje son pedidos de acuerdo a los programas de producción mensual la laminación es solicitada seis semanas antes de ser utilizada, los dos tipos de cajas se solicitan con tres semanas de anticipación, la leche se compra diario y el máximo de almacenamiento antes de su proceso es de tres días para conservar el buen estado de la materia prima y por ende la calidad del producto.

La dirección de la empresa procura mantener un stock de empaque y embalaje (es decir inventarios de reserva) para una cobertura de tres semanas máximo.

### **C. Recursos técnicos**

La fábrica utiliza las siguientes maquinarias:

- Pesas calibradas para asegurar al productor que se paga con las cantidades justas.
- Enfriadores de placas.
- Equipos que ayudan a la generación de hielo.
- Calderas para generar vapor.
- Tanques para almacenamiento de equipo.
- Evaporadores.
- Pasteurizadores.
- Dos torres de secado.
- Laboratorio donde se realizan análisis físico - químico, análisis bacteriológico.
- Válvulas. (aire comprimido)
- Sala de llenaje (deshumidificador de aire, aire filtrado y aire acondicionado)

- Transporte.
- Equipos automatizados (programas para mejorar controles de línea).

## **D. Recursos económicos**

La prolacsa nace como una sociedad en el año de 1969 tiene capital nacional y centroamericano en un 15 % y el capital extranjero que es de Nestle la cual es una compañía suiza y es la mayor accionista como se mencionaba anteriormente pero se trabaja con los recursos de la misma fábrica, Nestle a inyectado dinero para mejorar un poco los equipos (no se tiene otro apoyo económico) Nestle tiene presencia en Guatemala, El Salvador, Panamá, Costa Rica y en Nicaragua a través de la fábrica La Prolacsa se cuenta con una oficina central en Centroamérica con quien se permanece en contacto.

### **2.2.3. Área Funcionales de la Empresa**

La fábrica cuenta adecuadamente con estas áreas aunque la comercialización no la hacen directamente, pero si esta organizada lo que le a permitido su desarrollo y subsistencia.

## **A. Dirección / gerencia**

El principal compromiso que tiene la fábrica La Prolacsa es con el consumidor lo cual se logra únicamente con la seguridad y calidad de los productos, la investigación y desarrollo y la innovación.

“El gerenciamiento de la fábrica esta convencido que son las personas las que constituyen la fortaleza de la misma y que nada puede ser alcanzado sin su compromiso y su energía, lo que hace que las personas sean su activo más apreciado”<sup>24</sup>.

“La involucracion de las personas en todos los niveles comienza con la información apropiada acerca de las actividades de la fábrica, logrando así una comunicación abierta y una activa cooperación donde todos contribuyen con el fortalecimiento de la fábrica y el desarrollo personal”<sup>25</sup>.

“Los directivos de la fábrica están más preocupados por agregar valor a la empresa que por ejercer una autoridad formal los requisitos para ocupar las posiciones de liderazgo de alto nivel son: poseer amplios intereses, una buena educación general, comportamiento responsable así como fomentar un balance en el estilo de vida”<sup>26</sup>.

La fábrica se inclina por las estructuras organizacionales simples, con pocos niveles jerárquicos, con amplios puntos de control, realizando el trabajo en red y la comunicación de forma horizontal evitando mandos intermedios, con lo que se logra

---

24, 25,26/ Principios básicos de Nestle de dirección y liderazgo.

involucrar y comprometer a todo el personal de la fábrica con los objetivos claramente delineados esto se hace a través de la política de la empresa de formar líderes y no jefes no afectando esto la responsabilidad del directivo ya que un equipo siempre tiene un líder responsable.

La gerencia tiene una gran responsabilidad por que esta no solo le tocara dirigir sino involucrarse en cada área de su empresa tal es el caso de la mediana empresa en la cual se basa nuestro análisis su trabajo es administrar y hacer que todo funcione bien en cada uno de los puestos.

Este gerente se plantea objetivos que deben darse a conocer a todo el personal para que se lleguen a cumplir, para lograr una mejora continua e ir enfrentado retos que se encontrará con la globalización tomando en cuenta su entorno y hacia donde nos lleva. Poniéndose a la vez al día en tecnología e información, si esto no es así, afirma su gerente se quedaran siendo nada mas unos simples proveedores de materia prima.

La Prolacsa apoya y a da oportunidad a sus trabajadores a formarse profesionalmente como es el caso de algunos jefes de departamento quienes empezaron como analistas, no significa que toda aquella persona que es preparada y tiene muchos estudios (maestrías) bajo el brazo nos asegure el éxito.

Específicamente los aspirantes a empleo le dan prioridad a un trabajo de alto contenido y a un estilo abierto de liderazgo. Ellos orientan su escogencia de empleador de acuerdo a esto. Por lo tanto es importante que las posiciones sean asignadas tomando en consideración las necesidades motivaciones del personal y no solo los requerimientos operacionales.

“En esta fábrica se implementa estructuras planas y flexibles mejorando la eficiencia, la motivación y facilitando la implementación de los principios administrativos y de liderazgo esta estructura requiere de un estilo gerencial más inspirador y menos jerárquico, lo cual no significa sin autoridad”<sup>27</sup>.

“Este gerente esta consiente que juega un papel importante. Planifica y organiza bien su trabajo. Considera que las persona (dueños) de un determinado negocio se encuentran limitados por eso algunos han fracasado por que no tiene la formación ni la visión hacia donde quieren ir y es una de las limitantes cuando surgen como negocios familiares por que se enfocan que es un pequeño negocio y no lo ven a nivel de pequeña empresa la que podrían ampliar”<sup>28</sup>.

Para que un gerente tenga éxito necesitara tener preparación académica, experiencia y actitud de querer aprender; seguir aprendiendo en el transcurso de la cadena.

El gerente también programa lo que se va a hacer, la cantidad que se va a fabricar de acuerdo a las estimaciones de venta, esta se programa al inicio del año y se distribuye la compra de materia prima. Cada departamento debe alcanzar los objetivos administrando los gastos con el presupuesto asignado.

## **B. Producción**

---

27/ Principios básicos de Nestle de dirección y liderazgo.

28/ Datos suministrados por la Jefa de Producción de La Prolacsa Lic. Martha Moreno.

Esta área es la encargada de fabricar el producto de obtener insumos y equipos completos para la elaboración del mismo.

El proceso productivo consta de las siguientes actividades:

- ❖ Recepción de la leche caliente (es decir sin ningún tipo de tratamiento ni frío ni calor) esta se recibe del productor máximo dos horas después de su ordeño.
- ❖ Almacenamiento y transporte para lo cual la leche es filtrada y enfriada máximo 5c°.
- ❖ Estandarización y clarificación de la leche (es decir la eliminación de partículas).
- ❖ Pasteurización de la leche (que el tratamiento para bajar la carga de patógenos o gérmenes que podrían causar enfermedades).
- ❖ Condensación de la leche (donde se elimina parte del agua).
- ❖ Pulverización de la leche (donde se convierte en polvo).
- ❖ Embase y embalaje del producto.

La fábrica en este departamento cuenta con sistemas y programas de control que les permite garantizar el buen manejo del equipo y aprovechamiento del tiempo. Obteniendo también un producto de buena calidad.



La encargada de este departamento procura que los operadores como mínimo tengan aprobado su bachillerato para que puedan conocer los conceptos básicos de mediciones y ciertos análisis, algunos han llegado tan solo con una primaria pero han visto la necesidad de estudiar y se han formado para que puedan desempeñar no solo un puesto sino 2 o 3 o para poder ser ascendidos.

Es decir se les da la oportunidad de prepararse esto es parte de la motivación lo cual es muy importante.

### **C. Comercialización**

“Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar como hacer llegar los productos al mercado. Para ello, se debe escoger rutas o medios a través de los cuales se desplacen los productos desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen. Estas rutas o medios son conocidos como canales de distribución o comercialización”<sup>29</sup>.

La fábrica elabora el producto final pero no distribuye; por que quien lo hace es el centro de distribución en Managua el que se encarga de la comercialización de este cubriendo el mercado nacional y una cantidad mínima que es exportada a Costa Rica.

---

29/ Administración de pequeñas empresas Sèrvulo Anzola Rojas

## **D. Finanzas**

Son llevadas por un contador con ayuda de otros auxiliares registrando todas las transacciones que encaminan al negocio existiendo también programas de contabilidad que refuerzan aun mas la eficiencia que tiene esta área.

Manteniendo un orden en las cuentas, en los egresos e ingresos, presentan balance general y estados de resultado que les permite saber si están obteniendo perdidas o ganancias.

Esto le ayuda a la dirección de la fábrica a conocer de forma mas detallada lo que se ha hecho, es una ventaja el poder contar con personas preparadas y con experiencia como es el caso de dicha fabrica encaminándola al buen funcionamiento.

### **3. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS GENERALES PARA EL DESARROLLO GERENCIAL DE LAS PYMES**

La igualdad entre mujeres y hombres es considerado de gran relevancia para el buen funcionamiento, ya que resulta un arma estratégica valiosa, la buena relación, participación y armonía entre ambos. Se hace mucho énfasis en que no se trata de una competencia entre ambos, sino que las oportunidades y derechos sean dirigidas de forma equitativa.

La participación de hombres y mujeres logra el desarrollo individual de cada uno; esto significa que al no estar limitados dentro de una empresa logran desarrollar mejor su función o papel, ya que no se sienten discriminados por el contrario deberán sentirse con iguales derechos al organizarse, con bienes, oportunidades, recursos y todos los elementos asociados.

Es decir el estar motivados le permite obtener mejores resultados, el esfuerzo individual es el que conlleva al ser humano a ser más capaz o menos capaz, pero el derecho a ser tratado con equidad le abre más campos al desarrollo.

La inserción de la mujer es muy importante ya que a través del tiempo está, cada día ha logrado integrarse o participar de forma creativa y productiva en toda sociedad a nivel mundial. Al inicio no tenía mayor participación pero ha venido dejando huellas fuertes de capacidad integrada. El trabajar conjuntamente dará mejores opiniones en pro del desarrollo empresarial.

Se quiere compartir la idea de trabajar en conjunto hombres, jóvenes y mujeres. Con el gobierno en pro de mejorar también nuestra economía.

Todo esto nos llevara a obtener mayor organización integrada de hombres y mujeres luchando por mejorar y contribuir con el país, a través de la generación de mayores empleos y el fortalecimiento económico para la sociedad.

Los lineamientos tienen el reto de promover igualdad entre géneros, edades, etc. Ya que para lograrlo se debe modificar la práctica institucional de muchas organizaciones a nivel público, privado, del gobierno, internacionales, ya que muchas refuerzan la desigualdad, todos en un país tenemos el derecho de velar por nuestro futuro, de tomar nuestras decisiones, de ver hacia donde vamos. No solamente un grupo privilegiado de “hombres” decidiendo por nuestro futuro.

Se pretende entonces tener para las Pymes de Nicaragua un sector bien organizado, compuesto por hombres, y mujeres de igual forma, capacitado, con visión de futuro, que opere exitosamente en el mercado local e internacional de manera exitosa. Generando más empleos y aumentando el desarrollo de las mismas.

### **3.1. Mejoramiento del marco regulatorio y desarrollo de las Pymes en sus ramas productivas.**

El marco regulatorio son todos los principios, reglas que se establecen para regular las actividades en una empresa determinada. Son los que marcan limitantes o fronteras de lo que se debe y puede hacer en una institución. Muchas veces estos limitan el desarrollo, estancándolos y no dan paso a un cambio.

Se debe mejorar estas políticas normativas e institucionales, formulando nuevas políticas hechas por el gobierno y todos aquellos organismos que apoyen a las Pymes en nuestro país.

Al ser ellos quien establezcan estas normas obtendremos mejores resultados ya que se plantearan directamente las necesidades de este sector con el fin de resolverlas además del apoyo que le brindan, visualizarían las limitantes que estancan y hacen difícil el buen funcionamiento de las Pymes, por lo tanto no logran su desarrollo adecuado o deseado.

Se pretende crear mecanismos que unifiquen al sector privado y público a nivel nacional, departamental, y municipal con el objetivo de apoyar a las localidades para que impulsen su desarrollo local y tengan participación equitativa, asignación de recursos, etc. Esto sería estimulante para las Pymes y su desarrollo ya que podrían crecer de forma nacional e internacional con la creación de sus productos o servicios.

Dentro de las acciones específicas que se pretenden tenemos que el gobierno central, las alcaldías formulen, ejecuten y promuevan políticas de fomento y articulación empresarial a través de los planes de desarrollo local tomando en cuenta el potencial de su territorio.

Se pretende mejorar la infraestructura de servicio municipal (rastros, mercados, etc.) para que brinden un excelente servicio a las empresas o sectores empresariales.

Se pretende fortalecer las organizaciones empresariales locales, para que tengan mayor participación. Los empresarios deberán organizarse a mayor nivel en comisiones nacionales, para coordinarse mejor y obtener la participación del estado en forma ordenada y planificada.

Se dará la búsqueda de iniciativas de ley que vengán a promover el mejoramiento del entorno y fomento de las Pymes. Para que este sector se presente de forma equitativa con otros. Se deberán divulgar aquellas normativas que se aprueben.

Existen muchas acciones que se pretenden aplicar al sector, estas muy positivas, pero mientras no se de el fomento y cambio del marco regulatorio que involucra a las Pymes; será difícil alcanzar estas acciones de desarrollo.

### **3.2. Fomento y desarrollo de la calificación de los recursos humanos.**

El recurso humano calificado es un elemento fundamental de cualquier pequeña o mediana empresa a nivel general de toda organización. La clave de establecer proyectos que fortalezcan la capacidad de cada empleado a través de orientación técnica y profesional es de gran importancia. No solamente se pretende la capacitación de programas técnicos sino también la practica competente del trabajador, para realizar la actividad laboral en su puesto de trabajo u ocupación. Pero la competitividad para producir depende de ambos factores el teórico – practico.

Esta orientación se trata de dar a sectores desfavorecidos, para facilitarles una herramienta de trabajo, un acceso laboral y la satisfacción de sus necesidades para que se introduzca en el mercado de trabajo mejor preparado obteniendo mejores resultados.

Todas las acciones y programas de capacitación estarán orientados a largo plazo llegando a todas las zonas geográficas y no dejar ninguna área sin acceso a estos programas ni limitándolos al plantear una sola capacitación en un solo sitio pues seria imposible el abarcamiento de todos. Muchos sectores estarían siendo excluidos de tan valioso recurso.

Las universidades deberán crear alianzas estratégicas junto con otros organismos interesados para fortalecer a las Pymes con programas o cursos que abarquen aquellos aspectos que influyan en su desarrollo y competitividad.

Deberá mejorarse el grado de especialización, adecuación, cobertura, amplitud y oportunidad de acceso a los servicios de desarrollo empresarial que vaya acorde a las necesidades de las Pymes. Esto en función a las riquezas territoriales o geográficas que tengan cada zona para sacar mas provecho o beneficio de los recursos disponibles.

Siempre tomando en cuenta como realmente se ofertan y demandan estos productos en los distintos sectores (madera, calzado, alimentos, artesanía entre otros).

Debe crearse una cultura de conocimiento real de la situación de Nicaragua para las Pymes para partir con lo que se cuenta y fortalecer los mismos con el propósito de desarrollarse y cumplir con todas las necesidades empresariales. Esta capacitación estará orientada a la buena explotación del recurso a producir partiendo del potencial geográfico y humano para abrirse campo y luego poder optar por otras oportunidades de desarrollo.

Lógicamente los organismos y el gobierno no van a financiar al 100 % estos programas por la mala situación económica pero fomentaran los enlaces que favorezcan a las Pymes y ellas mismas harán lo posible por tomarlas.

El estado considera mejorar los sistemas para la obtención de servicios financieros para las Pymes ya que el financiamiento o la obtención de los recursos económicos han significado un gran problema para el desarrollo de las mismas, tanto así que muchas veces están en dependencia de organismos que apoyan a estas, a través de proyectos de desarrollo, lo cual no es suficiente hace falta mas confiabilidad en estas pequeñas y medianas empresas que muchas veces son excluidas por su nivel de desarrollo.

El estado debería ser el facilitador de servicios financieros y crear sistemas de control de riesgos para las Pymes, las cuales deberían tener acceso a este servicio para poder incrementar su capacidad, a través de la innovación de nuevos productos y el mejoramiento de la capacidad técnica individual se podrán obtener con más facilidad estos servicios.

El gobierno como facilitador pretende motivar al sistema financiero en general (Bancos y Microfinancieras) diseñando programas atractivos para estos empresarios a través de un fondo administrativo creado por una directiva de las Pymes en su beneficio. Esta directiva como intermediara de las mismas darán informes de morosidad, desempeño, condiciones que vayan surgiendo luego del acceso al crédito para analizar su rendimiento.

Se pretende que exista un regulador que represente los intereses de las Pymes formado por elementos o personas de las mismas y den informes concretos de su trayectoria luego de obtener un cierto apoyo o crédito pero debe tomarse en cuenta que para obtener este apoyo las Pymes deben mostrar cierta capacidad ya adquirida en recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Se pretende crear una formación técnica y gerencial de forma permanente tratando que todo el sector Pymes tengan un nivel de de alta gerencia o mayor grado de preparación para dicha función, esto le permitirá al gerente la comprensión de nuevos programas enfocados a la modernización de factores tecnológicos como productivos, financieros y de mercado para poder entrar a este nivel del que hablamos como es la competencia.

Se tratara de evaluar y certificar las empresas que muestren mayor capacidad técnica y productiva así como también se medirá su desempeño en comparación con otras empresas se promoverá mas capacitación con énfasis en la actualización tecnológica de cada ocupación con fin de que los trabajadores se mantengan actualizados con competencia laboral esto con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de sus cargos.



Se plantearan servicios de desarrollo empresarial, metodologías de capacitación, asesorías mediante programas que existan permanentemente atendiendo zonas alejadas y desatendidas. Se fomentaran tecnologías que no dañen el medio ambiente esto lograra la incorporación del sector.

Estas empresas financieras con su apoyo fomentaría la competitividad de las Pymes a nivel general.

Además se deberá fomentar la oferta para incrementar la demanda de todos los productos o servicios que ofrezcan las Pymes implementando calidad del producto así como su comercialización adecuada y enfocada al mercado potencial se deberá adoptar normas productivas, competitivas para dejar atrás lo obsoleto y decadente buscando el paso al desarrollo empresarial que le permita realmente competir.

### **3.3. Apoyo a la comercialización de los productos Pymes.**

La comercialización de los productos que nuestro país consume es muy importante, dando a conocer mejor estos, se lograra el interés del consumidor y para ello debemos conocer bien todos los diferentes sectores del mercado, para poder llegar a el.

Una vez que se promoció dentro de nuestro país cualquier producto de Pymes; se hará énfasis a nivel internacional, traspasando fronteras a través de la buena calidad de los buenos productos que poseen las Pymes.

La buena imagen de las Pymes se lograría a través de un plan integral que permita brindar calidad en su totalidad, uso adecuado de recursos, prevención de contaminación, cumplimiento de registros de calidad y salubridad, marcas y patentes.

Se pretende crear un sistema de información Pyme (SIPYME) de Nicaragua, que coordine negocios así como oportunidades nacionales e internacionales, donde exista la participación de todos los sectores Pymes, además de contar con información actualizada. Se pretende también divulgar experiencias de éxito para que contribuyan con su ejemplo al desarrollo de otras Pymes.

Se fortalecerá la oferta a través de las células Broker (CB), las que están constituidas por empresas con potencial competitivo quienes apoyarán a aquellas en proceso de desarrollo, con su experiencia.

Se deberá analizar los procesos productivos con el fin de lograr calidad en ellos y por tanto calidad en los productos de las Pymes. Esto hecho a través de las entidades reguladoras y las de producción además se deberá medir el nivel de capacitación técnica.

### 3.4. Estrategias para el desarrollo de la gerencia de las Pymes.

Estrategias	Tácticas
1. Mejorar la racionalización de los recursos disponibles en las Pymes.	- Establecer sistemas de control y al igual que de información donde se almacenen y manejen adecuadamente los recursos organizacionales.
2. Elevar los niveles de formación gerencial en las Pymes.	- Realizar un diagnostico sobre los niveles de formación con el propósito de establecer el estado actual de la gerencia en las Pymes. - Implementar más cursos y programas de capacitación dirigiéndose a los diferentes sectores y zonas del país. - Realizar encuentros donde se den transmisiones de experiencias y de igual manera se impartan charlas de sensibilización.
3. Conformación técnica representativa de las Pymes.	- Realizar convocatorias a las comisiones existentes y organismos de apoyo a las Pymes donde se diseñen programas de apoyo que brinden mejores soluciones a las necesidades de los diferentes sectores.
4. Gestionar los recursos financieros nacionales e internacionales.	- Asesorándose legalmente. - Realizando una correcta administración de las Pymes. - Mostrando calidad y diversificación de productos. - Canalizar recursos a través de la Banca Privada, Instituciones Gubernamentales y Gremiales.

5. Promover la certificación de calidad en los productos Pymes.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adquiriendo estándares.</li><li>- Gestionar ante instituciones certificadoras de calidad.</li></ul>
6. Fortalecimiento de las exportaciones por parte de las Pymes.	<ul style="list-style-type: none"><li>- A través de la agrupación por sectores de forma que se pueda realizar la exportación directamente.</li><li>- Realizar investigaciones de mercado.</li></ul>
7. Modernizar los procesos de las Pymes.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Introducción de nueva tecnología.</li><li>- Adopción de culturas laborales; es decir capacitaciones de forma que el trabajador se enfrente a la modernización de nuevos métodos de trabajo.</li><li>- Crear la cultura de innovación en las Pymes.</li></ul>

## **VI. CONCLUSIONES.**

Durante el proceso investigativo para la realización de nuestro trabajo adquirimos mayores conocimientos sobre las Pymes en nuestro país, presentando a continuación los elementos de mayor relevancia:

- ✓ Es fundamental que la gerencia de las Pymes cuente con una adecuada formación ya que esta es la base de las mismas.
- ✓ En Nicaragua la mayoría de sus dirigentes son sus propios dueños quienes carecen de los conocimientos y herramientas necesarias para una adecuada dirección.
- ✓ En Matagalpa la mayor parte de los empresarios poseen bajos niveles de formación y especialización a lo que se le suma la poca capacitación recibida.
- ✓ Estudiamos una pequeña y una mediana empresa en el sector alimenticio de la ciudad de Matagalpa demostrando estas una adecuada formación gerencial, sobresaliendo como empresas estables y en vías de desarrollo en comparación a otras Pymes.
- ✓ A través de los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo se podrían mejorar algunas barreras que impiden el desarrollo de las Pymes.
- ✓ El objetivo de los lineamientos es mejorar y fortalecer:
  - Igualdad de géneros.
  - Unificación de sectores.
  - Mayor cobertura de los servicios de desarrollo empresarial.
  - Entre otros.

- ✓ Planteamos estrategias encaminadas al fortalecimiento gerencial, considerando que son algunos de los muchos puntos a combatir, contribuyendo de tal forma a la implementación de mayores propuestas de desarrollo.
- ✓ Consideramos que debe existir un mayor esfuerzo por parte de los dirigentes de las Pymes en busca de mejoras que fortalezcan la administración facilitándole identificar los recursos.

## VI. BIBLIOGRAFIA.

1. Nidia Guardián, Existencia de asociatividad a través de la metodología de grupos empresariales Pro empresa – Swisscontact.
2. III Congreso Nacional Pyme y Expo – Pyme 2004, Mesa de coordinación interinstitucional de apoyo a la Mipyme Nicaragüense.
3. José María Buitrago, Comisiones Nacionales Sectoriales (CNS).
4. Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), Educación Técnica Vocacional.
5. III Congreso Nacional Pyme y Expo – Pyme 2004, Sistema Integral de Información (SII – Mipyme).
6. Secretaral técnica de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE), Estudio de la Oferta Exportable Real y Potencial de Nicaragua.
7. Carlos Schiebel, Empresarialidad en el Sector Educativo (Plan Nacional de Desarrollo).
8. Proyecto Fortalecimiento Gestión del Comercio Exterior.
9. Arturo J. Solórzano economista, La Pymes y la cultura empresarial en Nicaragua julio 2004 (III Congreso Nacional Pyme).
10. Obstáculos de desarrollo Mipyme, Estrategia Nacional de Desarrollo de las Pymes (ENADES) agosto 2003.
11. Roberto Bendaña Mcewan, Comisión Presidencial de Competitividad Nicaragua.
12. Francisco J. Mayorga, Innovación empresarial, transformación tecnológica desafío y oportunidades para las Pymes.
13. III Congreso Nacional Pyme y Expo – Pyme 2004, Jóvenes actores estratégicos de desarrollo, Secretaria de la Juventud Presidencia de la Republica.
14. Plan de acción de la política para el desarrollo integral de la juventud.
15. José A. Milán, Pyme.
16. Oferta de servicios de desarrollo empresarial para la Mipyme en Nicaragua noviembre 1999.

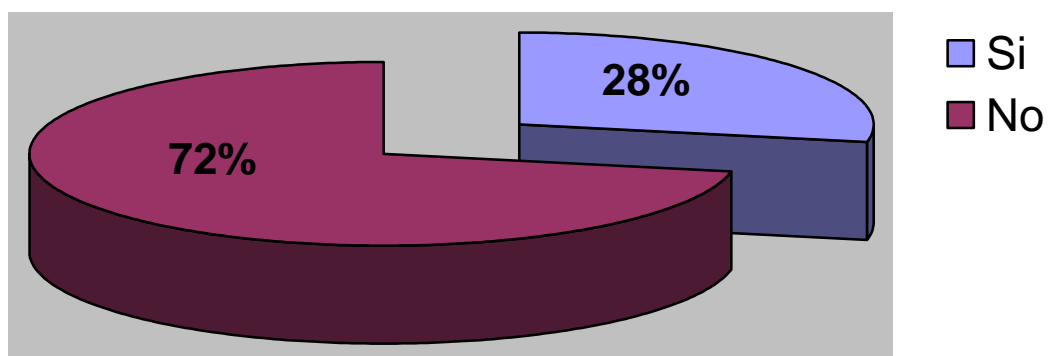
17. Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Microempresa (ACODEP), Memoria 2003.
18. Diario La Prensa, Sección Emprendedores.
19. Proyecto Nicamueble, Gestión Empresarial.
20. Oferta de Servicios no Financieros (SNF) para la Mipyme en Nicaragua noviembre 1999.
21. Memoria del I Congreso Nacional Pyme.
22. Memoria del II Congreso Nacional Pyme y Expo – Pyme 2002.
23. Servulo Anzola Rojas, Administración de pequeñas empresas.
24. Oficina Municipal de Apoyo a las Mipymes (OMAM), ALMAT, Diagnostico.



# **VII. ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### Pequeños empresarios que han recibido Capacitación según OMAN.

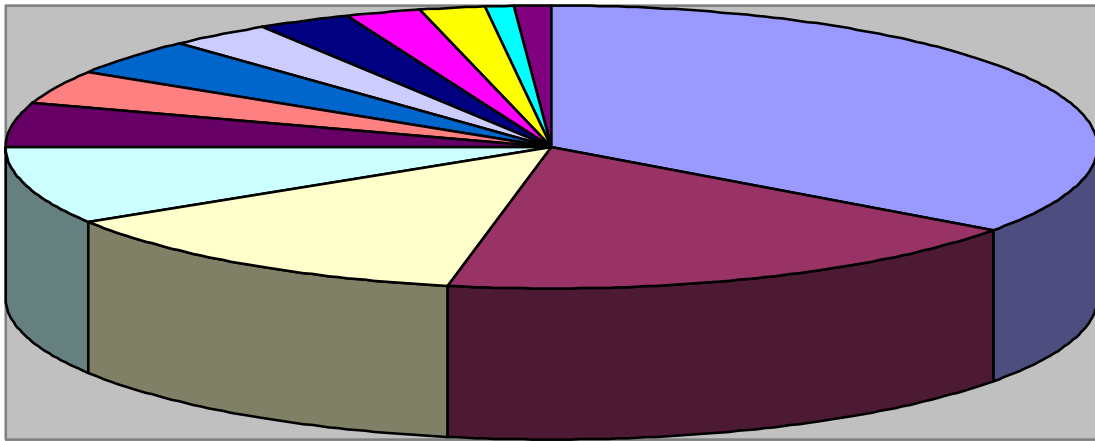


**Fuente:** OMAN (Oficina Municipal de Apoyo a la Mipyme).

## ANEXO N° 2

### INEQUIDAD.

#### RAZON DE NO ASISTENCIA ESCOLAR EN NIN@S DE 7 A 12 AÑOS NICARAGUA 2001.

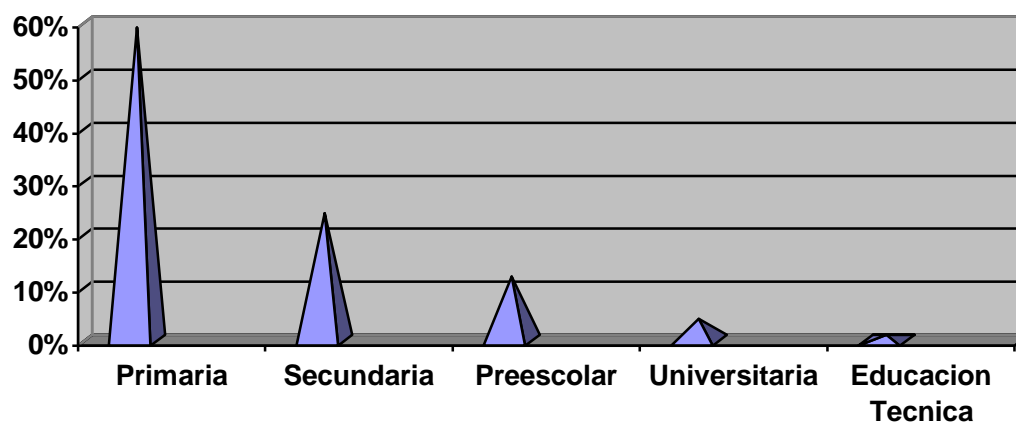


Fuente: MECD (Ministerio de Educación Cultura y Deporte).

## ANEXO N° 3

### DESBALANCE

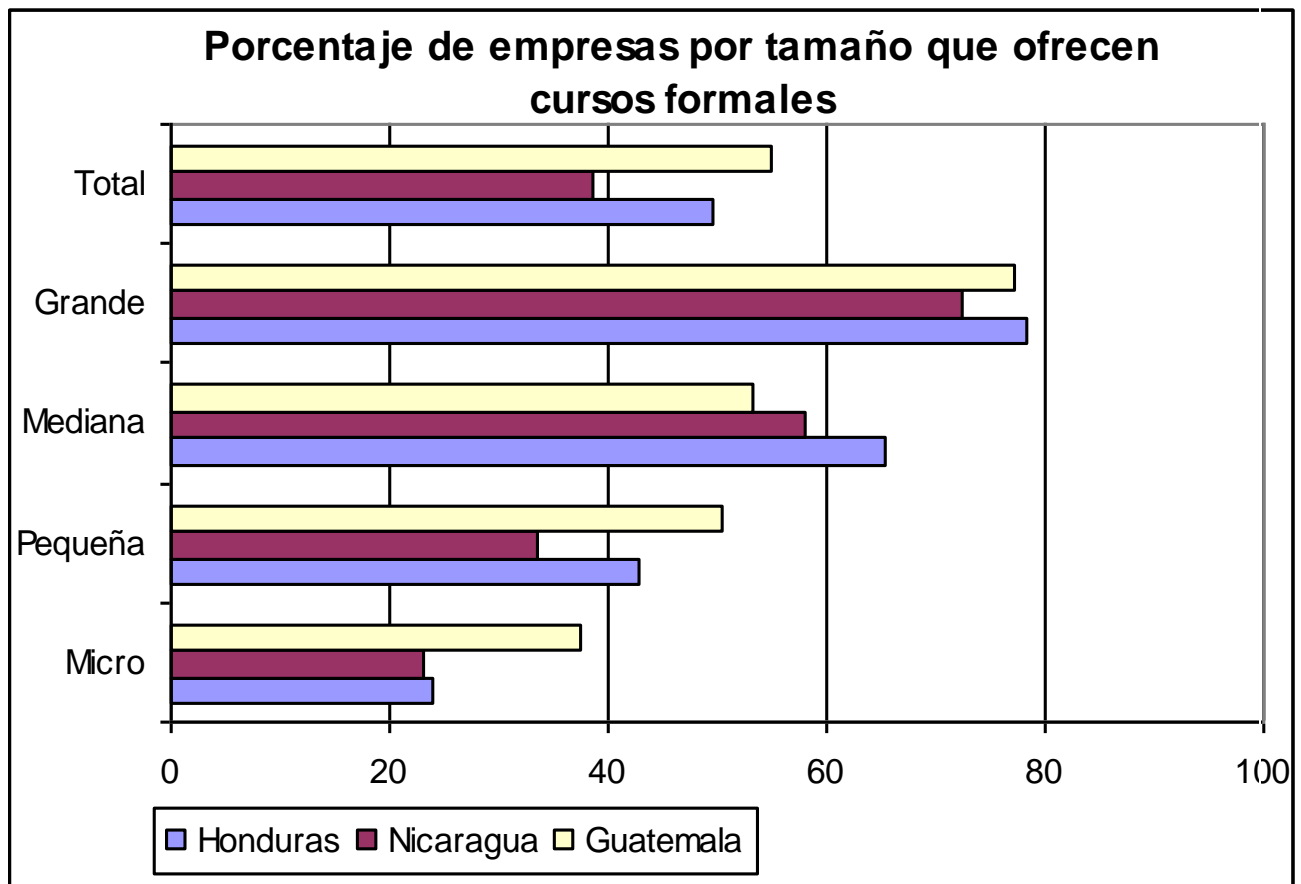
#### DISTRIBUCION DE LA MATRICULA PUBLICA 2004 SEGÚN PROGRAMAS.



**Fuente:** MECD.

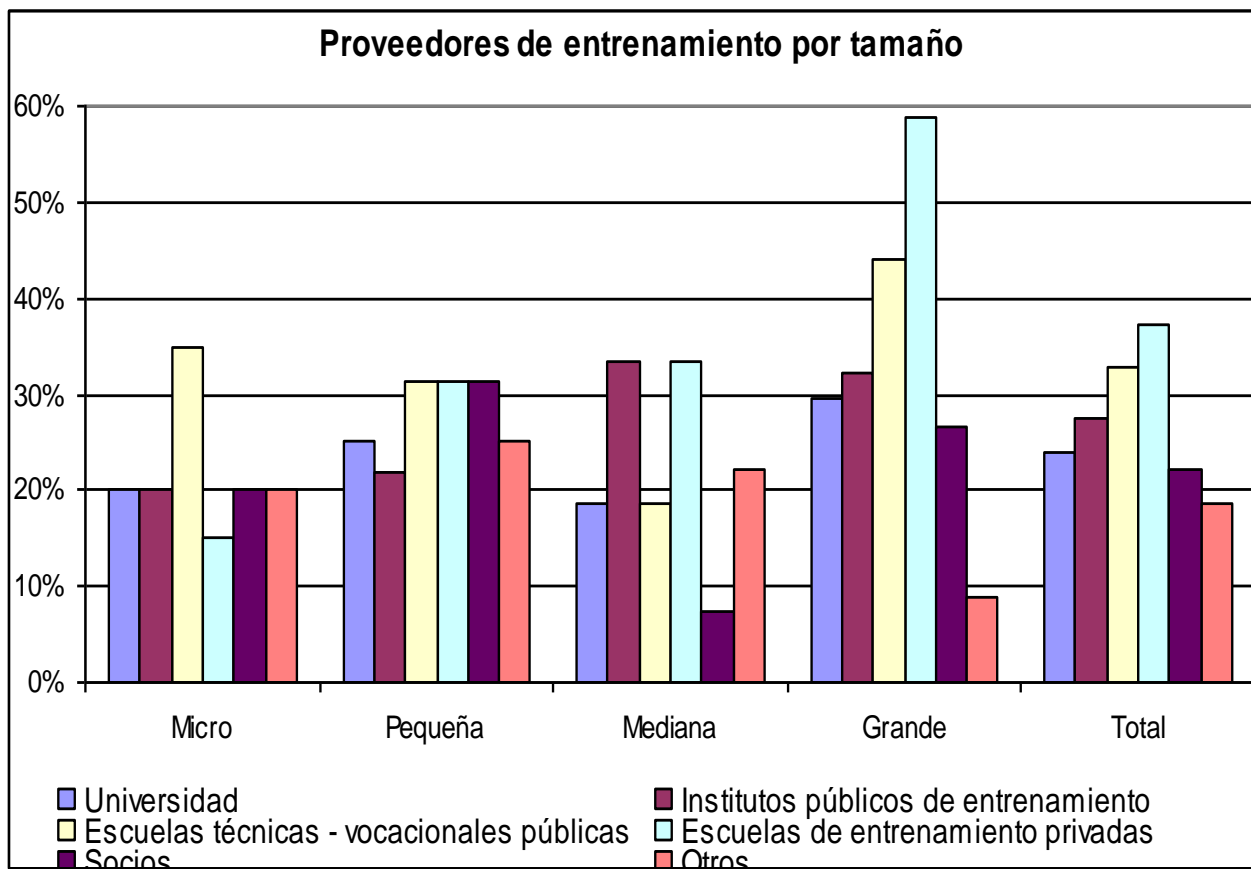
## ANEXO N° 4

LA TASA DE CAPACITACIÓN FORMAL ES BAJA Y MUCHO MAS BAJA EN MICRO Y PEQUEÑO EMPRESAS.



**Fuente:** [www.google.com](http://www.google.com)

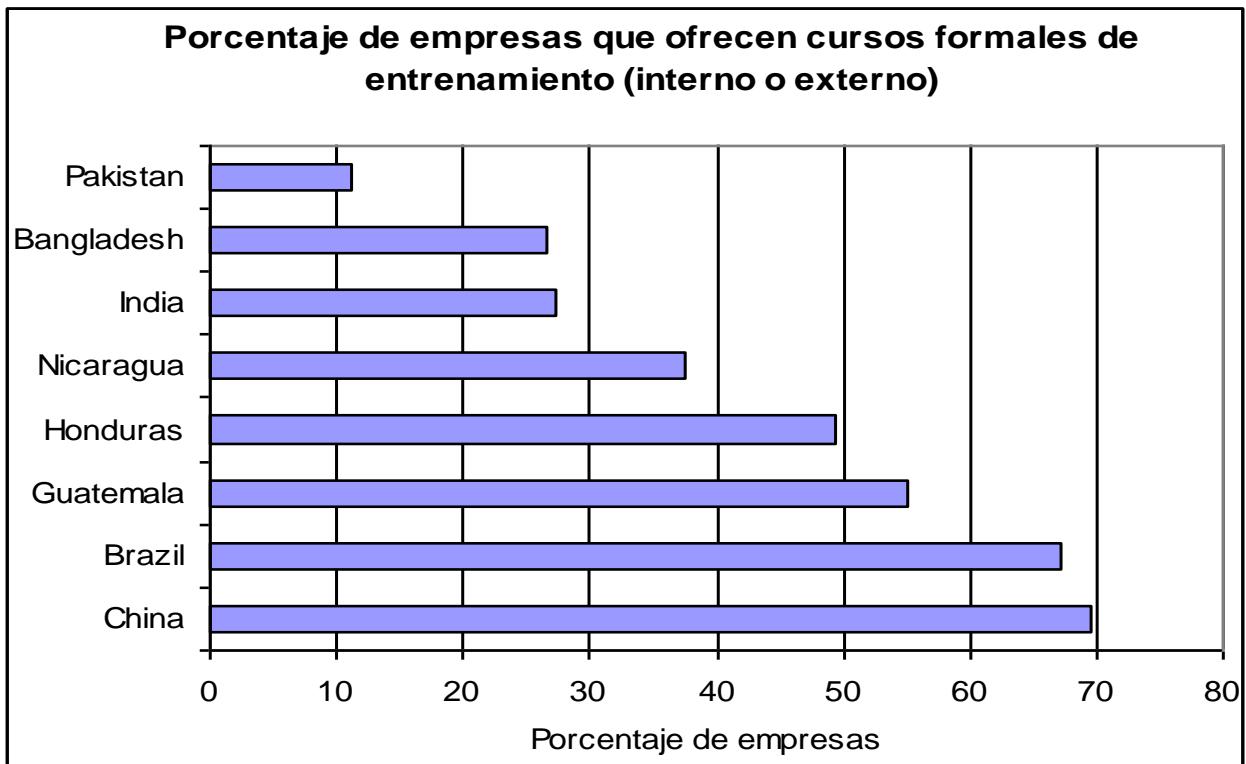
## ANEXO N° 5



**Fuente:** [www.google.com](http://www.google.com)

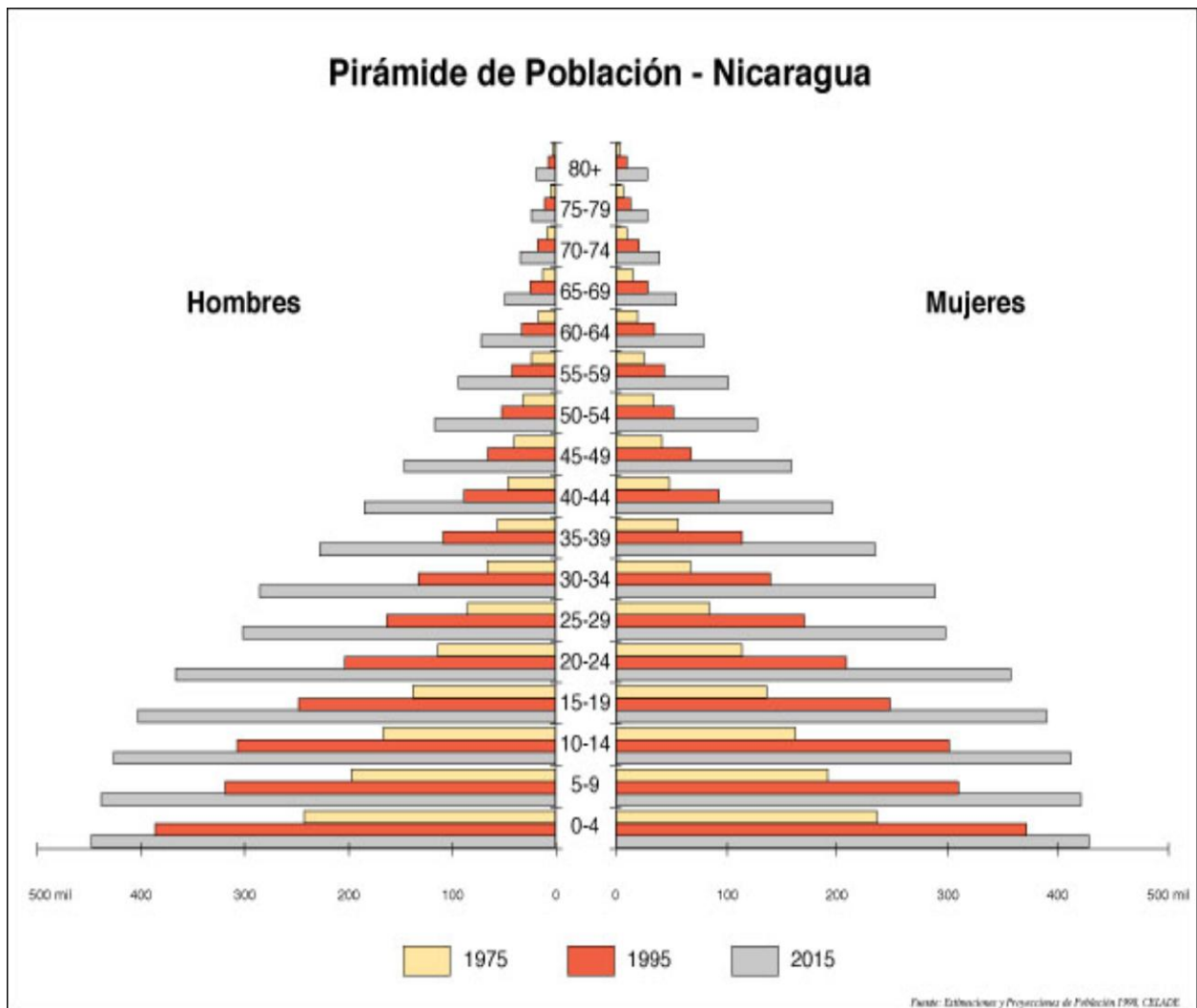
## ANEXO N° 6

**EN ADAPTAR NUEVA TECNOLOGÍA LA CAPACITACIÓN ES CLAVE, PERO POCAS EMPRESAS NICARAGÜENSES OFRECEN CAPACITACIÓN FORMAL.**



**Fuente:** [www.google.com](http://www.google.com)

## ANEXO N° 7

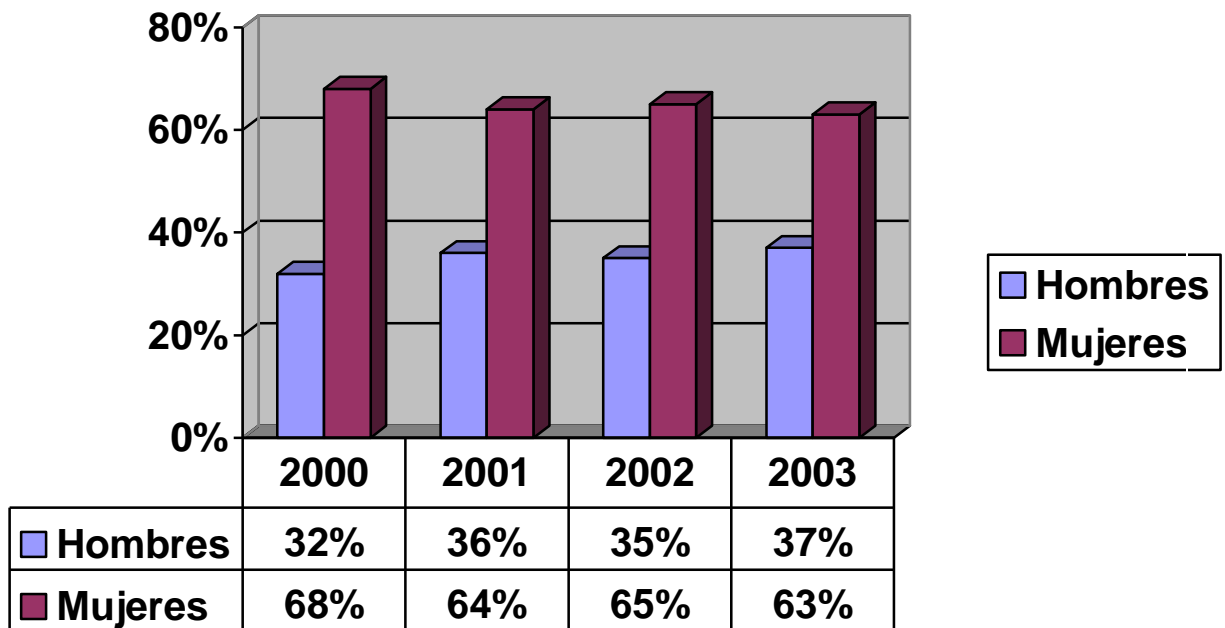


Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)



## ANEXO N° 8

### GESTION DE NEGOCIOS (CLIENTES DE CREDITO).



**Fuente:** ACODEP (Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Microempresa).

**ANEXO N° 9**

**COMPAÑÍA DE PRODUCTOS LACTEOS S.A. (PROLACSA).**

**CARRETERA AL TUMA PLANTA AGUADORA DE MATAGALPA 300 m AL NORTE.**



**ANEXO N° 10**

**FABRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA.**

**Km. 126 FRENTE DONDE FUE NICALIC LAS TEJAS.**



**ANEXO N° 11**

**CALDERA GENERA VAPOR A LA MARMITA.**

**ADQUIRIDA POR LA FABRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA A TRAVES DEL PROYECTO DE INNOVACION TECNOLOGICA.**



**ANEXO N° 12**

**MARMITA UTILIZADA EN LOS PRODUCTOS QUE NECESITAN TRATAMIENTO TERMICO.**

**ADQUIRIDA POR LA FABRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA A TRAVES DEL PROYECTO DE INNOVACION TECNOLOGICA.**





**ANEXO N° 13**

**EMBASADO DE SALSAS FABRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA.**



**ANEXO N° 14**

**EMBASADO DE PASTAS FABRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA.**



**ANEXO N° 15**

**ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS FABRICA DE ALIMENTOS LA MATAGALPA.**





ANEXO N° 16

INAGURACION DE PROSEDE MATAGALPA 10 DE NOVIEMBRE 2004.



## ANEXO N° 17

### INSTALACIONES DE PROSEDE.

