

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM - ESTELI



Departamento de Ciencia  
Empresariales y Tecnológicas

Informe Final  
Seminario de Graduación

Proyecto CRISOL FUNDES

Estelí 2008

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM – ESTELI

---



Departamento de Ciencia Empresariales y  
Tecnológicas

Informe Final  
Seminario de Graduación

Proyecto CRISOL FUNDES

Elaborado por:

- ✦ Marlon José Molina Moreno
- ✦ Jairo Antonio Betanco Calderón

## Índice

<b>I.</b>	<b>Proyecto CRISOL FUNDES</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Agradecimientos</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>Antecedentes de FUNDACION CHISPA</b>	<b>4</b>
<b>V.</b>	<b>Justificación</b>	<b>5</b>
<b>VI.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>6</b>
<b>VII.</b>	<b>Metodología Aplicada</b>	<b>7</b>
<b>VIII.</b>	<b>Informe Final del Diagnostico</b>	<b>8</b>
	<b>Perfil</b>	
<b>IX.</b>	<b>Empresarial</b>	<b>15</b>
	<b>Análisis del entorno de la</b>	
<b>X.</b>	<b>Empresa</b>	<b>17</b>
<b>XI.</b>	<b>Sesiones de Diálogos</b>	<b>19</b>
<b>XII.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>XIII.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>27</b>
<b>XIV.</b>	<b>Anexos</b>	
	<b>Anexo I Investigación Sobre las PYMES</b>	
	<b>Anexo II Fotografías</b>	
	<b>Anexo</b>	
	<b>III Formato de Solicitud de Crédito</b>	
	<b>Anexo Brochures</b>	
	<b>IV Publicitarios</b>	

## PROYECTO CRISOL FUNDES

### **Misión:**

Promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la PYME en América Latina.

### **Visión:**

FUNDES, con un equipo talentoso, comprometido con la misión y la sostenibilidad, es el referente de la PYME en América Latina, que impulsa la competitividad y el desarrollo sostenible, con soluciones innovadoras y a la medida, tecnología de punta y una red de oficina y aliados de clase mundial.

Orientan su metodología para que las empresas logren:

Mayor competitividad y productividad.

Una misión integral de su negocio.

Personal altamente capacitado y motivado.

Infamación oportuna sobre su negocio.

Disponer de herramientas para abrir nuevas oportunidades de negocios y nuevos mercados.

### **Objetivo:**

Evaluar a la empresa en su gestión mediante una metodología estandarizada basada en la experiencia de expertos

### **¿Qué es un Diagnostico?**

Es una Herramienta que le sirve al estudiante entrenarse como consultor júnior, además, se puede a través de un diagnostico empresarial detectar áreas débiles existentes en las gestión de cada empresa y permite la evaluación de dichas áreas en torno a practicas exitosas estandarizadas.



Tiene una estructura que abarca las siguientes áreas: Dirección estratégica, mercadeo y ventas, producción y operaciones, finanzas y recursos humanos.

### **¿QUE ES CRISOL?**

Es un programa de vinculación entre universidad y empresa; a través de un proceso de acompañamiento y cambio entre el alumno y empresario, bajo la tutoría de un docente.

Promueve el conocimiento estudiantil de la realidad de una pequeña y mediana empresa (PYME), ofreciendo herramientas probadas de análisis empresarial.

Impulsa la formación de habilidades empresariales en pequeña y mediana empresa (PYME), basándose en la auto-reflexión empresarial sobre sus problemas.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios quien nos ha dado la sabiduría para lograr el entendimiento y poder alcanzar las metas propuestas.

Al representante de Fundación Chispa Lic. Jonny A. Arévalo Urbina, quien nos proporcione la información necesaria en el transcurso de la realización del diagnóstico.

Gracias a Crisol Fundes por hacernos participe de la red donde pudimos intercambiar experiencias entre los empresarios, maestros y alumnos y donde tuvimos la oportunidad de conocer a fondo sobre lo que significa un diagnóstico empresarial que nos proporcione plasmar nuestro conocimientos y capacidades intelectuales.

Agradecemos también a nuestros profesores al Master Máximo Rodríguez a la Lic. Samaria Alonso Valenzuela por brindarnos asesoría y guiarnos en el transcurso del proyecto en sus diferentes etapas.

Gracias ala dirección de la FAREM y al departamento de ciencias económicas por su gestión y labor a fin de llevar a la facultad y sus estudiantes a un conocimiento pleno de las empresa y promover la relación empresario- alumno- facultad a través de este programa.

## INTRODUCCION

El siguiente documento contiene el resultado del Diagnostico Empresarial, realizado a FUNDACION CHISPA, un programa de crédito de la Asociación Menonita para el Desarrollo económico MEDA, representada por el Lic. Jonny Alberto Arévalo.

La micro, mediana y pequeña empresa en Nicaragua es un sector económico que por su contribución a la producción y su importante aporte como fuente de empleo e ingreso al país, ha cobrado importancia en las últimas décadas.

Sin embargo a pesar de su relevante papel en la economía el sector no cuenta con el apoyo necesario para su fortalecimiento, situación por la cual la MIPYME opera dentro de un entorno que lejos de proporcionar su desarrollo limita sus oportunidades de crecimiento.

Con los cambios experimentados en la economía de los últimos años especialmente por los ajustes estructurales, esta situación se ha agravado sustancialmente, haciendo que la PYME se enfrente a unas series de transformaciones sociales, políticas y económicas que debilitan aun más su ya precaria condición dentro del mercado. El cambio de una economía relativamente regulada a una economía cada día mas liberalizada, ha provocado que la MIPYME enfrente nuevos desafíos que exigen cambios radicales en su gestión empresarial y en su capacidad productiva y tecnológica.

En este sentido es de vital importancia que FUNDACION CHISPA identifique sus principales necesidades mediante un diagnostico, para orientar un plan de Desarrollo Empresarial que responda a las necesidades inmediatas, y tenga mas oportunidad de insertarse en el mercado.

Se logro este esfuerzo gracias a la disposición del empresario y el apoyo de nuestro maestro tutor, a través del PROYECTO CRISOL.

## **ANTECEDENTE DE LA FUNDACIÓN CHISPA.**

La fundación chispa se crea el 23 de febrero del año 1997. el objetivo de promover el desarrollo y la equidad para el beneficio de un conjunto de personas pobres, elevando sus ingresos, creando puestos de trabajo, fomentando el desarrollo comunal a través del mejoramiento de la viabilidad económica de los pequeños negocios, respondiendo a las necesidades de crédito, capacitación, asistencia técnica y acceso al mercado. Su personería jurídica fue decretada el 25/11/97 según decreto No.1797.

Inició operaciones en la ciudad de Masaya apoyada por un organismo canadiense llamado Asociación Menonita para el Desarrollo. (MEDA), con el otorgamiento de crédito y capacitación a microempresarios de la rama textil vestuario, cuero y calzado, madera mueble en grupos solidarios de 05 hasta 10 personas.

Posteriormente abrió una red de sucursales a nivel nacional en los principales departamentos constando con 10 sucursales entre ellas Estelí con la modalidad de créditos individuales. Para el año 2000 la fundación se fusionó con otras instituciones financieras y paso a llamarse Financiera Corporación Financiera S.A. (CONFIA).

Actualmente cuenta con cinco sucursales en periodo de expansión, con 80 empleados capacitados a nivel de educación superior con presencia en cinco departamentos importantes, su casa matriz en Managua, se atienden 5000 micros y pequeños empresarios tanto urbano como rural, y se clasifica como una mediana empresa



## JUSTIFICACION

El PROYECTO CRISOL, a través de los Recursos no financieros impulsa la visión y misión empresarial de la MIPYMES, por ello el diagnóstico permite conocer la situación actual y el objetivo es actualizar la información; así como el conocimiento de la problemática necesidades de FUNDACION CHISPA, con el fin de desarrollar propuestas para su solución y que tengan su fundamento en el análisis de las necesidades más urgentes de las áreas críticas.

Para realización del estudio se utilizó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), considerándose para esto los aspectos de mayor relevancia de cada una de las áreas a analizar.

La finalidad de analizar esta empresa en forma seleccionada es facilitar la identificación de los problemas que tanto a nivel interno como a nivel de su entorno obstaculizan el crecimiento de esta unidad económica en el segmento del mercado donde tiene su posicionamiento.

Dado que FUNDACION CHISPA, está iniciando su proceso de mejora, requiere estudios que le permitan acceder a servicios de desarrollo empresarial. Partiendo de las necesidades de aprendizaje identificadas en cada una de las áreas que mueven la actividad de la empresa, se diseñará el Plan de Mejoramiento Empresarial; el cual obligatoriamente partirá de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

## OBJETIVOS

### General

- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de FUNDACION CHISPA; considerando para ello los aspectos de mayor relevancia de cada una de las áreas, con el fin de contar con elementos que permitan orientar acciones para superar las debilidades existentes.

### Específicos

- Diseñar un plan de mejoramiento empresarial factible para la empresa; en el que se incluyan las tres áreas críticas (producción y operaciones, incentivos y beneficios al personal; registros contables y análisis de costo).
- Crear conciencia en el empresario con el propósito de ampliar su visión y misión empresarial para lograr los objetivos propuestos para el negocio.
- Identificar fortalezas y debilidades de la empresa con la ejecución del diagnóstico.

## METODOLOGIA APLICADA EN EL DIAGNOSTICO

Para la realización del levantamiento operativo se hizo uso de la herramienta informática PLATAFORMA, aplicada por el PROYECTO CRISOL FUNDES.

Se hizo un recorrido por las instalaciones, se utilizó el método de observación, para un mayor enriquecimiento del informe de diagnóstico.

Se realizó un levantamiento de datos por cada una de las áreas donde se utilizó una guía diseñada para tal efecto.

Todas las actividades realizadas se ejecutaron en conjunto con el empresario quien aportó los conocimientos necesarios para recopilar la información.

El contenido del diagnóstico describe los siguientes aspectos:

- Metodología
  - ✓ Aquí se describen las etapas del proceso de trabajo y las herramientas metodológicas que se utilizaron en la elaboración del Diagnóstico.
- Antecedentes de la empresa
  - ✓ Incluye la información referente a las circunstancias que dieron inicio a la empresa, además se encuentra información sobre las diferentes áreas de producción.
- Resultados del Diagnóstico
  - ✓ Se analiza en detalle los resultados obtenidos del levantamiento de la información de cada área diagnosticada de la empresa son: Área de Dirección, Área de Mercadeo, Área de Finanzas, Área de Recursos Humanos, con su respectivo análisis FODA. Se incluyen recomendaciones técnicas para cada área.

- Plan de mejoramiento Empresarial
  - ✓Reducir gastos operativos y administrativos con el fin de lograr mayor

## DATOS GENERALES

**Universidad:** FAREM Estelí

**Periodo:** Trabajo con Empresas de la Ciudad de Estelí Cuarta Edición

**Curso:** Empresas de Estelí

**Profesor:** Samaria Ilú Alonso Valenzuela

**Alumno(s):** Jairo Antonio Betanco Calderón (164-201167-0000D), Marlon José Molina Moreno

rentabilidad y eficiencia. Para ello se planea tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Implementación de capacitación a los empleados de las diferentes áreas.
- ❖ Instalación de un software que permita automatizar el sistema contable.
- ❖ Zonificación de analistas de crédito.

(161-150369-0005H)

## ANTECEDENTES DEL EMPRESARIO Y LA EMPRESA

**Empresario:** Jonny Alberto Arévalo Urbina

**Email Empresario:** jon\_areva@latinmail.com

**Razón Social:** Fundación Chispa

**Nombre de Fantasía:** Micrèdito

**RUC:** 070297-9552

**Dirección:** Plaza Plator

**Teléfono:** [713-3405](tel:713-3405)

**Fax:** 7130205

**Correo electrónico:** miesteli@ibw.com

**Productos o Servicios:** Créditos Comerciales  
Créditos Agropecuarios  
Créditos de Temporada  
Créditos de Vivienda.

**Número de Empleados:** 10

**Inicio de Actividades:** Martes, 10 de Diciembre de 1996

## RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

### 1. Descripción de las Fortalezas y Debilidades del empresario visualizadas durante el proceso de toma de diagnóstico

Sub. Áreas	Fortalezas	Debilidades
	<p>La empresa tiene un personal calificado.</p> <p>El sistema de reclutamiento y selección es apropiado a este tipo de empresas.</p> <p>Los empleados conocen el proceso de promociones a otros cargos.</p> <p>La empresa maneja los requerimiento de personal al corto plazo de acuerdo a su estrategia de expansión.</p>	<p>El proceso de capacitación de la empresa es insuficiente para los que están dentro como los nuevos que ingresan.</p>
	<p>La empresa maneja sus estados financieros, que le permite interpretar sus resultados.</p> <p>Tiene políticas de inversión de capital además efectúa análisis financiero en sus resultados.</p>	<p>La empresa tiene un mercado muy riesgoso lo que le dificulta encontrar fondeadores dispuestos a invertir en ella.</p>
	<p>No aplica, porque el giro de la Empresa es financiero, no comercial</p>	<p>No aplica, porque el giro de la Empresa es financiero, no comercial</p>
	<p>No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.</p>	<p>No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.</p>

	No aplica porque el giro de la Empresa es financiero, no comercial.	No aplica porque el giro de la Empresa es financiero, no comercial.
	<p>La empresa es transparente al dar a conocer al cliente el costo del crédito. La empresa cuenta con mecanismos para determinar la capacidad de pago y la solvencia moral de los clientes.</p> <p>La empresa cuenta con políticas de cobranza conocidas por sus clientes y además control sobre el cumplimiento de sus pagos. La empresa cuenta con una central de riesgos.</p>	<p>: La tasa de interés es fijada por el Banco Central de Nicaragua.</p> <p>No hay una ley que regule el funcionamiento de estas instituciones micro financieras.</p>
	<p>La Empresa maneja grupos informales que contribuyen positivamente en el desarrollo de la misma. La rotación de personal se da en muy baja escala. Los trabajadores se sienten motivados y remunerados en el desarrollo de su trabajo, identificándose con la Empresa.</p>	Pocas oportunidades de optar a otros cargos, ya que la Empresa es pequeña.
	No aplica el giro de la empresa es financiero.	No aplica el giro de la empresa es financiero.
	No aplica porque el giro de la Empresa es financiero, no comercial.	No aplica porque el giro de la Empresa es financiero, no comercial.
	La empresa esta clara y tiene las herramientas necesarias	Son muy pequeños. Su personal no conoce la

	para alcanzar su visión, tienen conocimiento de la labor que están desempeñando. Y se ubica dentro de las mejores en el mercado que atiende.	misión, visión de la empresa ni se encuentra escrita de vista al público en las oficinas.
	La empresa dispone de un presupuesto de mercado y publicidad ya enfocada al mercado meta de la empresa.	La publicidad esta centrada a nivel local y al sector comercio en la ciudad más que en los municipios y comunidades de acuerdo a los rubros de créditos que ofrecen. No hay un mecanismo de incentivo promocional para los clientes.
	No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.	No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.
	No aplica ya que el giro de la Empresa es financiero no comercial.	No aplica ya que el giro de la Empresa es financiero no comercial.
	No aplica el giro de la empresa es financiero no comercia.	No aplica el giro de la empresa es financiero no comercia.
	No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.	No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.
	La Empresa tiene conocimiento del aspecto legal acorde a su funcionamiento. Paga sus impuestos o tributos municipales al día.	No hay una ley que regule el funcionamiento de las micro financieras.
	La empresa maneja sistemas de incentivos y remuneración para los empleados apegados ala ley y de sus propias	Los sistemas de incentivos propios de la empresa no están plasmados en el



	políticas	contrato de trabajo.
	La empresa tiene canales de distribución capacitados y manejados por medio de un presupuesto de gastos y promocional y la hacen rentable	Los canales de distribución son pocos, necesita mayor ampliación y una mejor cobertura.
	La empresa tiene definido su mercado meta ha segmentado sus clientes buscando un mejor posicionamiento en el mercado a través de la diferenciación en sus productos y la atención al cliente.	La empresa es pequeña en comparación con otros competidores.
	La empresa tiene registro que le permiten conocer el tipo de producto que usa el cliente y los periodos en que más son solicitados. La empresa averigua sobre las necesidades de los clientes.	No hay un plan de actividades que involucre a los clientes donde la empresa se identifique con ellos. Falta capacitación en atención al cliente para el personal.
	No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.	No aplica el giro de la empresa es financiero, no comercial.
	La empresa lleva los registros contables generalmente aceptados y de ley. Estos registros le permiten tomar decisiones ya que tienen una proyección continúa La persona encargada es profesional.	El procesamiento de la información esta desfasada. El personal en el departamento de contabilidad es insuficiente. El sistema de contabilidad es manual, no hay un sistema computarizado.

	<p>La empresa tiene un presupuesto de gastos proyectados, por medio del cual planifica sus proyecciones futuras y conoce de la relación beneficio costo. La empresa es manejada por gerentes delegados por inversionistas que tienen un salario en nomina.</p>	<p>La fluidez de la información es lenta, lo que no les permite tomar decisiones en un momento específico.</p>
	<p>Tienen ya una estructura desarrollada con objetivos y metas bien planteadas, han tenido éxito en el mercado que atienden.</p>	<p>No hay un plan contingente que permita identificar el logro de los objetivos ante coyunturas no previstas.</p>
<p>1-01 Dirección Estratégica - Historia de la Empresa</p>	<p>El empresario conoce y maneja su actividad y tiene planes de expansión para el futuro.</p>	<p>El deberá buscar más influencia de inversionistas y del estado para desarrollarse de acuerdo a sus planes.</p>

## 2. sub. áreas críticas y su fundamentación

### Costos y gastos.

El costo del crédito se determina por el nivel de riesgo que representa este mercado de las micro finanzas e influyen las altas tasa de interés pactadas con inversionistas y organismos internacionales, además de los gastos operativos que conllevan funcionar en este negocio. Ya que la atención es personalizada o sea el análisis del negocio de nuestros clientes se efectúa en cada uno de sus negocios ya sean esto urbanos o rurales.

### Tasa de Interés.

Debido a que estas instituciones no tienen una ley que las regule, a partir del año 2004. Es el Banco Central de Nicaragua quien regula la tasa de interés mensual que deben cobrar a sus clientes, lo que ha debilitado al sector en percibir lo que realmente debiera de cobrarse por el alto riesgo que representa el mercado.

#### Inversión.

El mercado de los micro créditos representa un riesgo muy alto para las empresas que se dedican a este negocio ya que estos ejercen una labor de sobre vivencia, en su mayoría son negocios muy pequeños que lo que representan es un auto empleo, su capital de trabajo es muy bajo y las garantías que ofrecen ejercen mas un valor moral que comercial, por lo que el costo del crédito es alto y pocos inversionistas les gusta invertir en este negocio sumado los problemas de grupos que se han levantado en contra de estas empresas y se oponen a pagar.

Capacitaciones. En la fundación existe problemas en esta área, falta una mayor capacitación al personal que ya labora como a los nuevos prospectos en los diferentes Puestos, aunque la empresa tiene un personal muy calificado y con la experiencia en los diferentes puestos que ocupan. También tienen un buen sistema de reclutamiento y selección de personal pero no están explotando al máximo esta ventaja que tienen en comparación con otros competidores.

#### Misión, Visión.

La empresa no tiene reflejada de manera publica su misión y su visión en lo interno de sus oficinas en afiches, murales, letreros. Tampoco ha sido dada ha conocer a sus empleados según manifestaron estos mismos

#### Motivación de personal.

Aun cuando los trabajadores de la empresa se encuentran identificados con ella, remunerados y los grupos informales contribuyen positivamente estos es muy difícil que puedan optar a mejores cargos ya que la empresa es muy pequeña lo que no le permite una alta rotación de personal.

Publicidad.

La empresa maneja un plan de publicidad y promoción aptos a este tipo de empresas pero las concentra en el área urbana sin tomar en cuenta que también atienden créditos agrícolas y ganaderos que están ubicados en la zona rural. Por lo que su crecimiento es mayor en el zona urbana. En su presupuesto de publicidad no contemplan un plan de actividades que vinculen al cliente con la empresa tampoco tienen un plan de incentivos promocional para estos.

## CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

### 1. Respetto al Empresario

Respetto al Empresario .La Junta Directiva, Los Gerentes Generales, Gerentes de Sucursales quienes manejan la empresa cuentan con la experiencia y el conocimiento que requieren para el buen funcionamiento de la misma, conocen la actividad en la cual esta involucrada la empresa y se mantienen en constante comunicación y observación con el mercado que operan.

### 2. Respetto a la Empresa

Respetto ala Empresa. Es una empresa con muchas posibilidades de crecimiento, pionera en la actividad en que se desarrolla, con un personal altamente calificado y con mucha experiencia, tratando de posesionarse en el mercado de la micro y pequeña empresa, enfrentada a circunstancias que el mercado propone, con una alta tecnología de crédito y que cada día esta buscando como expandirse en el territorio nacional aún cuando no cuenta con los inversionistas necesarios para lograrlo.

### 3. Respetto a los Planes de Acción Implementados

Los planes de acción implementados para mejorar el funcionamiento de la empresa son:

- Implementación de capacitación al personal lo que se retoma a lo inmediato sobre atención al cliente, análisis financiero, políticas y tecnología de crédito y aspectos legales.
- Instalación de software para automatizar todo el sistema de registro contable el cual esta en proceso ya que requiere de una opinión técnica al respecto.
- Zonificación del área de incidencia de cada analista, esta se efectuó a lo inmediato cuentan con cuatro analistas con una zona cada uno lo que le facilitara desarrollen su labor de manera más eficiente.
- Reducción de gastos operativos y administrativos para lograr un mayor rendimiento en el uso de los recursos y obtener mayor rentabilidad.

---

Jonny Alberto Arévalo Urbina  
Empresario

---

Samaria Ilú Alonso Valenzuela  
Profesor

---

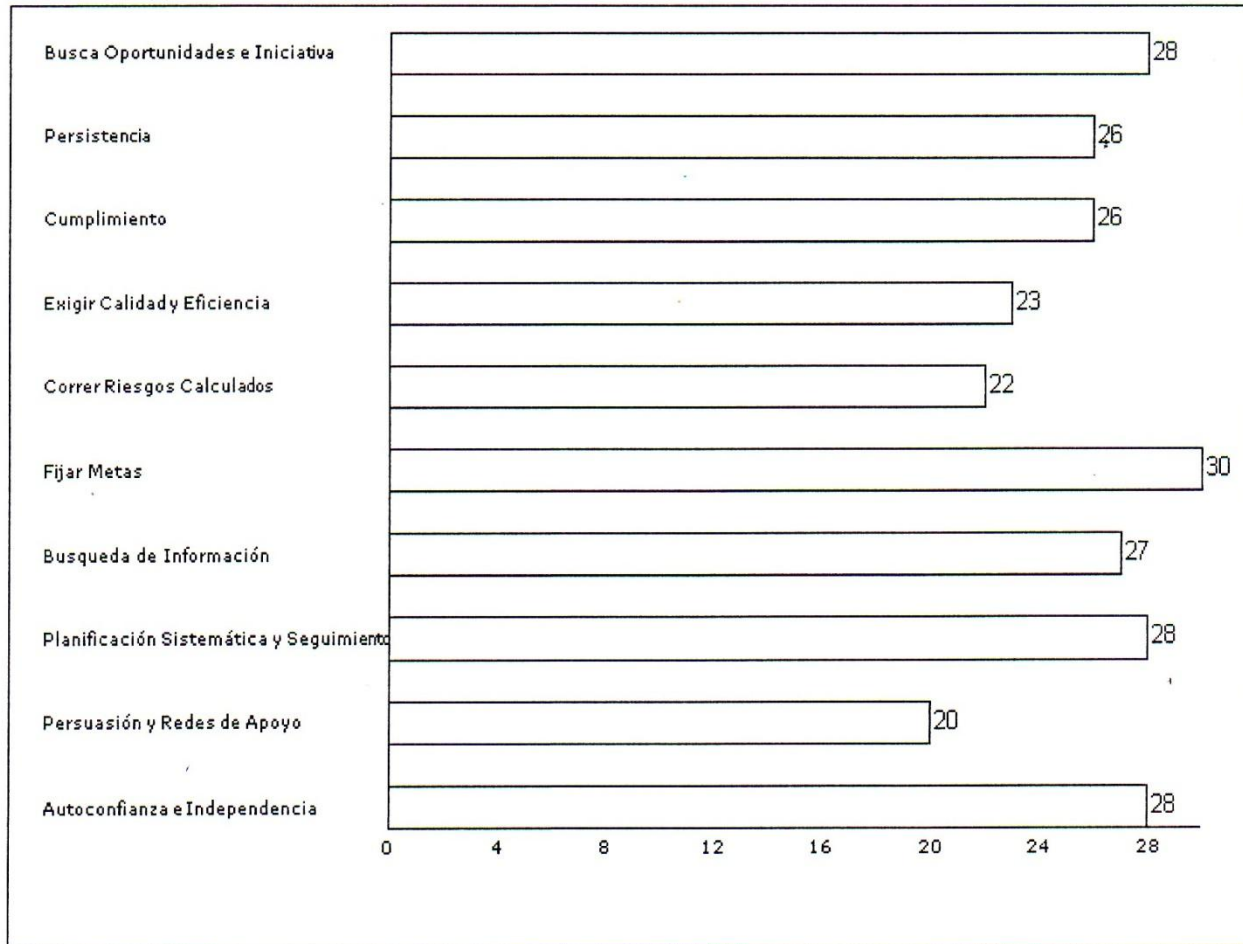
Jairo Antonio Betanco Calderón  
Alumno

---

Marlon José Molina Moreno  
Alumno

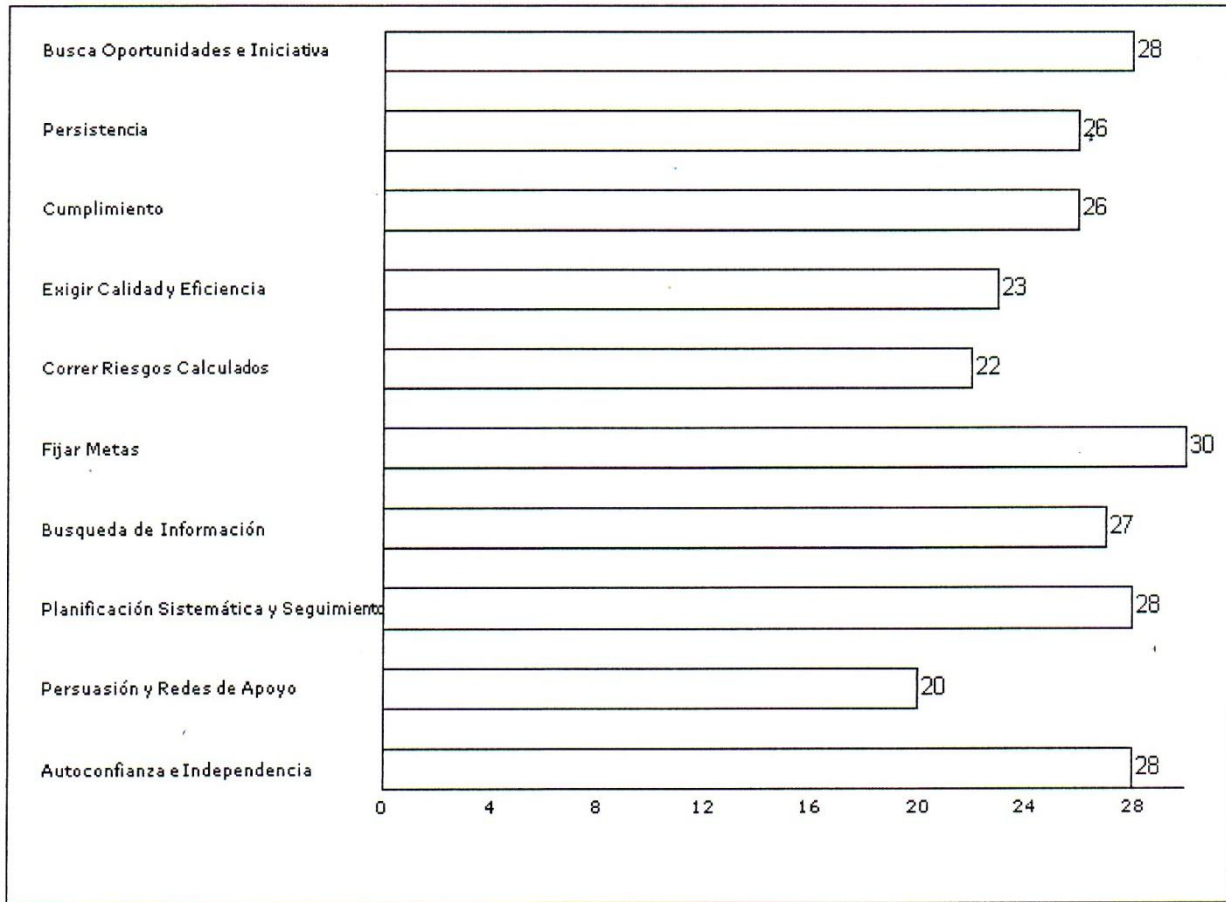
### Grafico de Perfil de Habilidades Empresariales

**Marlon Molina Moreno**



## Grafico de Perfil de Habilidades Empresariales

Jairo Antonio Betanco Calderón



## **ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.**

### **Aspectos Jurídicos.**

La empresa esta debidamente inscrita ante las oficinas de registro de organismos no gubernamentales del Ministerio de Gobernación, tiene su propia personería jurídica que fue decretada el 25/11/97 según decreto No.1797.

La empresa cuenta con sus estatutos y reglamentos internos, así como manuales de funcionamiento, reglamentos internos para el personal, Políticas de crédito.

La empresa opera bajo el marco de la ley tanto laboral, seguridad social y de las regulaciones municipales.

### **Política Fiscal.**

La empresa esta registrada tanto en la renta como en la alcaldía municipal

Son contribuyentes legales.

Existen políticas con una falta de tratamiento diferenciado para el sector empresarial, dentro de estas se encuentran entre otras todas las leyes y reglamentos referentes a la captación de tributos por parte del estado, su aplicación, sanciones, etc. las de mayor importancia por su incidencia dentro del sector empresarial son:

Ley de impuestos sobre ventas, Otros impuestos y contribuciones municipales. Estas políticas implican un impacto muy negativo en la MIPYME para efectos de su capitalización.

El empresario es conciente en cumplir con sus obligaciones tributarias y esta dispuesto a fortalecerse para lograr que su negocio crezca en un mercado inmerso dentro de una economía globalizada.



Situación económica empresarial.

La situación económica de la empresa actualmente es rentable y se maneja con indicadores muy por de bajo de lo permisible lo que la hace eficiente, competitiva y rentable.

El patrimonio de la empresa esta compuesto de la siguiente forma:

Activos como: Efectivo en caja y banco, cuentas por cobrar, equipos rodantes, equipos de oficina, papelería y útiles de oficina.

Pasivos como: Cuentas por pagar a corto y largo plazo.

Entorno Económico de la Localidad.

En Estelí existen 16 micro financieras que se dedican al otorgamiento de créditos a los micros y pequeños empresarios, siendo una de estas la Fundación Chispa conocida como MiCredito.

La competencia en esta bien reñida puesto que todas se dedican a la misma actividad en un mismo mercado, pero la ventaja competitiva de la empresa es una tasa de interés más baja y una respuesta de resolución de crédito máximo dos días.

**Entorno Social.**

La situación política de nicaragua cambio en 1990. Esto permitió nuevas políticas económicas que abrieron las fronteras al capital privado. Esto origino que en el año 1995 se establecieran los primeros organismos facilitadores de crédito a los pequeños negocios en nuestro país.

A lo largo de estos años han sido las micro financieras quienes han atendido a los sectores más pobres de nicaragua ya que la banca formal no atiende esta clientela de donde surgió la necesidad de abriles oportunidades a los micros empresarios más pequeños para que pudiesen desarrollar sus negocios.

## Sesiones de Diálogos

### Sesión de Diálogos 1

#### **Contexto de la sesión.**

La primera sesión se realizó en la facultad multidisciplinaria de Estelí el día 25 de noviembre del 2008, con la presencia de empresarios, estudiante, representantes de la facultad, profesores y de crisol fundes de México.

Estuvieron presentes los representantes o dueños de las siguientes empresas a las cuales se les realiza el diagnóstico:

Fundación Chispa, Repuestos Roger Mangas, Cosensa, Floristería Flores, Mcgregor, Pollos al pastor, Halcón, Construcción Vallecillo, Importaciones Arango, Fondo Mujer y Comunidad, Ferreterías Blandón Moreno, donde se abordaron diferentes temas tales como:

Manejo de inventarios, incentivos y beneficios al personal, Nivel tecnológico y mantenimiento de máquinas.

#### **Aporte del Empresario.**

En el tema sobre el manejo de inventarios nuestro empresario no aportó debido a que el giro de esta empresa es financiero, no comercial al igual que el tema sobre manutención de maquinarias.

#### **Incentivos y Beneficios al Personal.**

Manifiesta que la fundación además de los beneficios contemplados en la ley, la empresa brinda otros beneficios adicionales con el fin de motivar a sus empleados y crear en ellos un ambiente laboral de cooperación mutua al mismo tiempo que capacitan y promocionan a sus trabajadores para que estos se motiven a permanecer comprometidos y cumplan con las metas establecidas para el logro de los fines de la empresa.

### **Aportes de otros Empresarios.**

#### **Producción y Operaciones.**

Con referencia a este tema los otros empresarios manifestaron que tienen sus propios mecanismos para la recepción de inventarios por medio de empleados o por ellos mismos, trabajan con crédito en un 50% de las facturas con sus proveedores a plazo no mayor de 30 días y programan sus compras de acuerdo al movimiento de sus inventarios.

#### **Incentivos y Beneficios al Personal.**

Manifiestan que cumplen con los beneficios de ley, no tienen ningún otro tipo de incentivos, no manejan una política de capacitación y promoción para el personal.

#### **Plan de acción acordado con el empresario.**

Incentivar al personal ofreciéndoles las condiciones necesarias para el desempeño de su trabajo en las diferentes áreas, mejorando el sistema de capacitación para obtener mayor compromiso por los empleados y mantenerle motivados.

### **Compromisos asumidos para la implementación del plan de acción.**

El compromiso adquirido por el empresario es de implementar capacitaciones al personal para mejorar la eficiencia y las relaciones humanas entre el personal.

### **Implementación del Plan de Acción.**

Se esta planificando realizar capacitaciones para darle ejecución al plan de acción.

### **Contexto de la sesión.**

La segunda sesión se realizo en la facultad multidisciplinaria de Estelí el día 27 de noviembre del 2008, con la presencia de empresarios, estudiante, representantes de la facultad, profesores y de crisol fundes de México.

Estuvieron presentes los representantes o dueños de las siguientes empresas a las cuales se les realiza el diagnostico:

Fundación Chispa, Repuestos Roger Mangas, Cosensa, Floristería Flores, Mcgregor, Pollos al pastor, Halcón, Construcción Vallecillo, Importaciones Arango, Fondo Mujer y Comunidad, Ferreterías Blandón Moreno, donde se abordaron diferentes temas tales como:

Registros contables, Análisis financiero, Análisis de costos.

## **Aporte del Empresario.**

### **Registros Contables.**

La empresa lleva registros generalmente aceptados por las normas contables entre ellos Libro diario, Libro mayor, libros de bancos con sus respectivos

Auxiliares y estados financieros Balance General, Estado de Resultados, Flujos proyectados dichos registros están en un 80% automatizados, existe un departamento de contabilidad integrado por tres personas con un alto nivel profesional y con al menos 15 años de experiencia, quienes nos brindan la información de inmediato cuando esta es solicitada y en el caso de las cuentas cobrar hay un registro automatizado que nos brinda la información precisa y al instante...

### **Análisis de Costo y Financiero.**

Los costos son mas aplicados a empresas productivas en la empresa los clasificamos como gastos operativos y de administración, por lo cual tenemos que los gastos operativos están representados por todas aquellas erogaciones de dinero que salen directamente para la colocación de los créditos, salarios de analistas, combustibles y depreciación de motos. Los gastos administrativos tienen que ver con las funciones de apoyo a la actividad principal como sueldos del personal de administración, papelería, cafetería, alquileres y otros.

Los gastos son registrados por el departamento de contabilidad quien es el encargado de esta función. Pero además existe la gerencia administrativa financiera quien es la encargada por velar el buen uso de los recursos financieros y gastos según lo proyectado en el presupuesto asignado para tales fines.



La información procesada se obtiene con mucha rapidez ya que el equipo de trabajo es muy eficiente. Lo que nos ha permitido tomar decisiones en tiempo y forma y efectuar algunos ajustes o correcciones a lo planificado y poder enrumbar la empresa por los fines planteados.

En la empresa como ser una organización legalmente constituida bajo las leyes de la republica de nicaragua como una fundación, no existen dueños sino una junta directiva, gerente general y gerentes de sucursales los que son incluidos en nomina con sus respectivos salarios.

## **Aportes de otros Empresarios.**

### **Registros Contables.**

En un 50% de las empresas presentes llevan registros contables centralizados y algunos automatizados. El otro 50% no llevan registros contables establecidos o generalmente aceptados por las normas contables solo llevan un cuaderno donde hacen sus anotaciones más importantes de ventas, compras y cuentas por cobrar.

Un 50% tiene un departamento de contabilidad con personas de basta experiencia, el resto lo hace por si solo. Por lo que a veces se les dificulta obtener una información veraz y oportuna.

El 50% dispone de registros formales y legales de sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar. El otro 50% lo hace de manera informal en un cuaderno de apuntes.

### **Análisis de Costo y Análisis financiero.**

Un 50% de las empresas diagnosticadas presentes dijeron que las salidas de dinero representan costos cuando la empresa es de giro productivo o un gasto si es comercial, en este caso lo clasifican como gastos. Y los pueden clasificar en gastos de ventas y gastos administrativos, los registros son llevado por el contador encargado del departamento de contabilidad, en otras ocasiones contadores externos contratados para este fin con experiencia en el ramo. La reducción de los gastos es tarea de los dueños en conjunto con el administrador o contador en el caso que los haya. Estos empresarios en su mayoría se fijan salarios como gerente propietario.

El hecho de contar con registros les permite obtener información oportuna y les ayuda en la toma de decisiones.



El otro 50% de las empresas diagnosticadas presentes no llevan registros de costos, ni gastos lo hacen de manera empírica y manual en un cuaderno, sus dueños se encargan de esta labor, ellos mismo revisan sus gastos y no tienen salarios asignados en registros, lo que les dificulta tomar decisiones acertadas.

### **Plan de acción acordado con el empresario.**

- Automatizar en un 100% los registros contables para garantizar el flujo de la información correcta y oportuna.
- Reducir los gastos operativos y administrativos para obtener una mayor rentabilidad.
- Compromisos asumidos para la implementación del plan de acción.
- Instalar un software actualizado y con mayor capacidad de almacenamiento de información.
- Efectuar un mapeo de las áreas geográficas atendidas por la fundación y revisar algunos gastos administrativos que nos estén afectando.
- Implementación del Plan de Acción.
- Se esta planificando buscar el software adecuado a la información que maneja.
- Se revisara la zona de incidencia de cada analista y gastos con el fin de minimizarlos y obtener mejores rendimientos laborales como económicos.

### **Sesión de Diálogos 2**

#### **Contexto de la sesión.**

La segunda sesión se realizó en la facultad multidisciplinaria de Estelí el día 27 de noviembre del 2008, con la presencia de empresarios, estudiante, representantes de la facultad, profesores y de crisol fundes de México.

Estuvieron presentes los representantes o dueños de las siguientes empresas a las cuales se les realiza el diagnóstico:

Fundación Chispa, Repuestos Roger Mangas, Cosensa, Floristería Flores, Mcgregor, Pollos al pastor, Halcón, Construcción Vallecillo, Importaciones Arango, Fondo Mujer y Comunidad, Ferreterías Blandón Moreno, donde se abordaron diferentes temas tales como:

Registros contables, Análisis financiero, Análisis de costos.

### **Aporte del Empresario.**

#### **Registros Contables.**

La empresa lleva registros generalmente aceptados por las normas contables entre ellos Libro diario, Libro mayor, libros de bancos con sus respectivos auxiliares y estados financieros Balance General, Estado de Resultados, Flujos

proyectados dichos registros están en un 80% automatizados, existe un departamento de contabilidad integrado por tres personas con un alto nivel profesional y con al menos 15 años de experiencia, quienes nos brindan la información de inmediato cuando esta es solicitada y en el caso de las cuentas cobrar hay un registro automatizado que nos brinda la información precisa y al instante..

#### **Análisis de Costo y Financiero.**

Los costos son mas aplicados a empresas productivas en la empresa los clasificamos como gastos operativos y de administración, por lo cual tenemos que los gastos operativos están representados por todas aquellas erogaciones de dinero que salen directamente para la colocación de los créditos, salarios de analistas, combustibles y depreciación de motos. Los gastos administrativos tienen que ver con las funciones de apoyo a la actividad principal como sueldos del personal de administración, papelería, cafetería, alquileres y otros.

Los gastos son registrados por el departamento de contabilidad quien es el encargado de esta función. Pero además existe la gerencia administrativa financiera quien es la encargada por velar el buen uso de los recursos financieros y gastos según lo proyectado en el presupuesto asignado para tales fines.

La información procesada se obtiene con mucha rapidez ya que el equipo de trabajo es muy eficiente. Lo que nos ha permitido tomar decisiones en tiempo y forma y efectuar algunos ajustes o correcciones a lo planificado y poder enrumbar la empresa por los fines planteados.

En la empresa como ser una organización legalmente constituida bajo las leyes de la republica de nicaragua como una fundación, no existen dueños sino una junta directiva, gerente general y gerentes de sucursales los que son incluidos en nomina con sus respectivos salarios.

### **Aportes de otros Empresarios.**

### **Registros Contables.**

En un 50% de las empresas presentes llevan registros contables centralizados y algunos automatizados. El otro 50% no llevan registros contables establecidos o generalmente aceptados por las normas contables solo llevan un cuaderno donde hacen sus anotaciones más importantes de ventas, compras y cuentas por cobrar.

Un 50% tiene un departamento de contabilidad con personas de basta experiencia, el resto lo hace por si solo. Por lo que a veces se les dificulta obtener una información veraz y oportuna.

El 50% dispone de registros formales y legales de sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar. El otro 50% lo hace de manera informal en un cuaderno de apuntes.

### **Análisis de Costo y Análisis financiero.**

Un 50% de las empresas diagnosticadas presentes dijeron que las salidas de dinero representan costos cuando la empresa es de giro productivo o un gasto si es comercial, en este caso lo clasifican como gastos. Y los pueden clasificar en gastos de ventas y gastos administrativos, los registros son llevado por el contador encargado del departamento de contabilidad, en otras ocasiones contadores externos contratados para este fin con experiencia en el ramo. La reducción de los gastos es tarea de los dueños en conjunto con el administrador o contador en el caso que los haya. Estos empresarios en su mayoría se fijan salarios como gerente propietario.

El hecho de contar con registros les permite obtener información oportuna y les ayuda en la toma de decisiones.

El otro 50% de las empresas diagnosticadas presentes no llevan registros de costos, ni gastos lo hacen de manera empírica y manual en un cuaderno, sus dueños se encargan de esta labor, ellos mismo revisan sus gastos y no tienen salarios asignados en registros, lo que les dificulta tomar decisiones acertadas.

### **Plan de acción acordado con el empresario.**

- Automatizar en un 100% los registros contables para garantizar el flujo de la información correcta y oportuna.



- Reducir los gastos operativos y administrativos para obtener una mayor rentabilidad.

### **Compromisos asumidos para la implementación del plan de acción.**

- Instalar un software actualizado y con mayor capacidad de almacenamiento de información.
- Efectuar un mapeo de las áreas geográficas atendidas por la fundación y revisar algunos gastos administrativos que nos estén afectando.

### **Implementación del Plan de Acción.**

- Se esta planificando buscar el software adecuado a la información que se maneja.
- Se revisara la zona de incidencia de cada analista y gastos con el fin de minimizarlos y obtener mejores rendimientos laborales como económicos.

## CONCLUSION.

- El empresario tiene la experiencia y el conocimiento para el manejo de la actividad que desempeña en su negocio lo que lo hace muy competitivo en relación a otros de la competencia.
- El empresario tiene el personal profesional y experimentado para desarrollarse.
- Aplica tecnología de crédito reconocida en Latinoamérica lo que le facilita minimizar sus riesgos.
- Maneja un programa de expansión de mercado enfocado a las micros y pequeñas empresas.
- Se ha comprendido la importancia y la complejidad de la gestión de los recursos humanos e identificado los factores principales que influyen en el comportamiento y rendimiento de los empleados.
- La empresa esta constituida legalmente. Posee estatutos, reglamentos internos, manuales de funciones y políticas de crédito.
- La empresa lleva registros contables donde se identifico la falta de automatización en un 100% de sus controles.

## RECOMENDACIONES.

A partir de los resultados de este estudio, es posible formular las siguientes recomendaciones:

- Es necesario sistematizar el sistema contable para una mejor fluidez de la información.
- Realizar capacitaciones al personal en atención al cliente, tecnología crediticia y aspectos legales de gran importancia en el desempeño de sus funciones.
- Zonificar el área de acción de los analistas de crédito con el fin de lograr un mayor rendimiento laboral y un uso adecuado de los recursos de la empresa.
- Reducir los gastos operativos y administrativos a través de una mejor ejecución del plan de acción.
- Efectuar un plan de publicidad más integral y diferenciado en alusión al tipo de crédito que ofrece y las zonas de penetración de la empresa.
- Estar en constante innovación de los productos o paquetes financieros que ofrecen.
- Ampliar su mercado con el propósito de minimizar riesgos y lograr un mejor crecimiento.
- Buscar nuevas formas jurídicas y legales a fin de adaptar sus contratos de préstamo a una mayor protección de la empresa, mientras no se tenga una ley que regule el funcionamiento de estas.

## Anexo I: INVESTIGACION SOBRE LAS PYMES

### I. INTRODUCCIÓN

#### ¿QUE ES PYME?

PYME puede definirse en su aspecto cualitativo como una forma de organización social y económica que realiza su actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico, se caracterizan por tener regularidad y continuidad básica en sus operaciones. Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo. Sin embargo las PYMES son el motor del crecimiento de cualquier país. En el caso de Nicaragua, representan alrededor de un 50 % del PIB y contribuyen con alrededor del 90 % de la tasa de empleo. En Nicaragua la tasa de nacimiento de empresas es alta, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría no logran superar los cinco años de vida. (Ricardo Castillo, 2006).

#### Microempresa

En Nicaragua las microempresas poseen de 1 a 5 trabajadores. Son unidades económicas que pueden estar trabajando legal o ilegalmente, con capital de trabajo pequeño. Las microempresas de 1 trabajador representan el 61.86 % y la constituyen alrededor de 98,363 empresas. La microempresa de 2 a 5 trabajadores son el 31.27 % y están constituidas por 49718 empresas. (Directorio Económico Urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998).

#### Pequeña Empresa

Como pequeña empresa son consideradas aquellas PYMES que cuentan de 6 a 20 trabajadores representan el 2.85 % y la constituyen 4,526 empresas. (Directorio Económico Urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998).

#### Mediana empresa

Mediana empresa es la que posee de 21 a 100 trabajadores y esta constituida por unas 712 empresas representan el 0.45 %. (Directorio Económico Urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998).

#### CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES.



Mediana empresa : Son aquellas en las cuales existe una diferenciación a nivel de funciones de dirección y administración, pero el capital queda en manos de una persona o de un grupo familiar, por lo tanto queda limitado

a) Según la Corporación de Fomento de la producción (CORFO 2001).

Tamaño	Valor Ventas anuales en U.F.
Microempresa	menos de 2.400
PYME	entre 2.400 y 100.000
Gran Empresa	mas de 100.001

b) Según el Servicio de Cooperación Técnica

Tamaño	Numero de empleados
Microempresa	1 a 9
PYME	10 a 199
Gran Empresa	mas de 200

De acuerdo a las Clasificaciones de PYMES es importante determinar lo siguiente:

Precisar correctamente -¿se trata de una simple crisis?, ¿es ya catástrofe? o ¿estamos en el tránsito de la primera a la segunda?, ¿tránsito global en el que algunas partes de las empresas ya están sufriendo la catástrofe mientras otras todavía empiezan a sufrir la crisis?- es fundamental pues la estrategia que se lleve dependerá de esa valoración. Las cifras y las estadísticas sobre el empeoramiento de la situación son cada vez más

alarmantes indicando que lo que se define como "Crisis" esto está llegando ya al desbordamiento ¿irreversible? Frente a este panorama mundial, colectivo, ¿podemos hacer algo?

La respuesta a la pregunta anterior nos lleva inevitablemente al cuestionamiento de determinados dogmas y paradigmas fundamentales que legitiman la irracionalidad capitalista. La administración es mucho más que el conocimiento de las interrelaciones variables y delicados equilibrios inestables de todas las partes de la organización. También es una concepción filosófica de la existencia que confirma puntos básicos del materialismo histórico.

El concepto de "calidad de vida", por ejemplo ¿es compatible con el consumismo y todo lo que legitima y exige? A su vez, ¿la "calidad" es compatible con el "crecimiento", por ejemplo? Pero el problema no es tanto de discusiones teóricas y semánticas, de innegable importancia, sino de comportamiento práctico colectivo e individual, permanente y consciente. Ahora bien ¿no puede acarrear un descenso financiero el llamamiento a una vida austera y sin lujos superfluos por mucho que aclaremos qué es la "calidad de vida"? O en otras palabras: ¿es rentable seguir endeudándose da coherencia?, y si no lo es ¿qué tenemos que hacer?

Ya hace poco tiempo se ha estado murmurando sobre una palabra que esta remeciendo el sistema conocido del mundo empresarial "CRISIS" que es esto, que significa, que se entiende, a quien afecta, han sido las grandes interrogantes que se han establecido en estos momentos .

Sin duda alguna la palabra crisis ha calado hondo en el mundo empresarial y se ha tratado de salvaguardar a las empresas nacionales. Pero esto ha generado que se cuiden algunas y que se olviden otras es el caso de las PYME o sector

productivo que no genera muchas ganancias al estado. Para ello en este trabajo se tratara de poner o dejar bien en claro que es una crisis a quien

La afecta y especialmente como afecta al sector productivo llamado PYME en el desarrollo de sus RRHH.

## La competencia de las PYMES

La OIT comenta sobre este tópico que para poder subsistir y desarrollarse, las empresas en el mundo entero, e igualmente las de los países latinoamericanos y con mayor énfasis las PYMES, deben ser capaces de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que les permitan un acceso efectivo y eficiente a programas e instrumentos que posibiliten mejorar su productividad y ser más competitivas. De lo contrario, jamás van a alcanzar un nivel de operaciones y de eficiencia que les permita constituirse en una alternativa significativa de aporte al PIB regional y a la creación de trabajo decente.

Uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas centroamericanas es el de presentar en el mercado productos o procesos empresariales diferenciados e innovadores ante sus clientes, y donde esas innovaciones tengan un valor para estos consumidores. Las experiencias de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la región, ha mostrado que las empresas tienen algunos mitos que les impide innovar, entre los cuales podemos mencionar:

La innovación es solamente privilegio para una minoría de empresas grandes y transnacionales.

Las PYMES no cuentan con recursos para innovar.

Las PYMES no cuentan con la capacidad para innovar en los mercados internacionales.

La innovación es incierta y mientras tiene éxito la empresa ha quebrado o ha sido comprada por inversionistas extranjeros.

## II. BREVE RESEÑA SOBRE EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN NICARAGUA

Las PYMES son el motor del crecimiento para muchos países, además de contribuir a la producción son fuente importante de trabajo, lo que contribuye a la reducción de la pobreza. Actualmente hablamos de apertura comercial en mercados mundiales que podrían implicar oportunidades para nuestras PYMES en Nicaragua, sin embargo para enfrentar este reto, ¿Qué tan preparados estamos para competir?

En un entorno cada vez mas globalizado, en el que la competencia puede llegar de cualquier lugar del mundo, la pequeña y mediana empresa podrá competir si se desarrollan programas que aseguren el aumento de la competitividad. El enfoque de estos programas debe ser en elementos claves como la innovación, el acceso a la información y

tecnología de comunicación, acceso a financiamiento para que mejoren la productividad y la calidad, la reducción de costo, las redes comercialización.

### III - SITUACION DE LAS PYME EN NICARAGUA

Nicaragua todavía tiene un desarrollo muy bajo y un extendido nivel de pobreza. La economía del país es pequeña y está orientada principalmente a la producción de rubros tradicionales con bajo valor agregado, con un componente de economía informal relativamente alto. El esfuerzo exportador es importante pero todavía es bajo y está concentrado en un número reducido de sectores productivos.

Enfrentar los desafíos de la apertura comercial requiere construir un entorno competitivo, que impulse un desarrollo empresarial sostenido a nivel de los territorios, de tal manera que podamos aprovechar las oportunidades que obtenga el país en el mercado global, especialmente de los tratados libre comercio como el CAFTA o el ALBA. Pero este es un esfuerzo que debe ser asumido por todos los nicaragüenses. El Gobierno, con sus posibilidades de financiamiento y asistencia técnica, las universidades apoyando con sus centros de investigación y desarrollo, el esfuerzo por encajar en un mercado cada vez más competitivo.

A lo interno las PYMES deben estar bien organizadas, deben contar con una buena gerencia, un equipo humano cohesivo, tecnologías para adentrarse en las nuevas oportunidades que se dan. Muchas PYMES fabrican bienes de consumo masivo para el mercado nacional y, por lo tanto, están expuestas a la competencia por parte de la gran industria.

Se trata de una especialización desacertada, ya que en condiciones de competencia creciente las PYMES podrán subsistir solamente en nichos del mercado o como proveedores de las grandes empresas. Bien es verdad que la apertura comercial en algunos países eliminó muchas PYMES ineficaces, pero al mismo tiempo impulsó la modernización de las empresas. Si éstas explotan sus potenciales de reducir costos y mejorar la calidad, tienen buenas oportunidades tanto en los mercados domésticos como en los regionales.

En la exportación se vislumbran ventajas competitivas para las PYMES en la producción intensiva en el uso de mano de obra, y eso no solamente en las ramas tradicionales, sino también en las de manufacturas de mediana complejidad, para cuya producción son decisivos los salarios de trabajadores calificados e ingenieros. Otras opciones de especialización se encuentran en la industrialización de materias primas.

La situación de las PYMES a nivel latinoamericano, difiere sustancialmente de las PYMES en otras regiones del mundo. En Latinoamérica se requiere llevar a cabo un mayor esfuerzo si desea mejorar los resultados económicos, debido al lento crecimiento del ingreso per cápita observado en la última década, los datos sobre la creciente productividad y el lugar relativamente bajo que le asignan las clasificaciones internacionales sobre competitividad.

Comenta Tilman Antelburg (2004) un aspecto muy interesante, como es, que en Latinoamérica la estructura industrial está claramente segmentada. Aunque es cierto que las PYMES dan empleo a una parte importante de la población económicamente activa en la industria manufacturera, su aporte al valor agregado

y a las exportaciones es mínimo. Muchas de ellas deben su existencia precisamente al hecho de que no haya posibilidades de obtener trabajo asalariado en otras actividades, por lo que el número de PYMES crece en tiempos de crisis.

Esta es una diferencia esencial frente a los países industrializados y los países exportadores de Asia, donde los fundadores de empresa, casi sin excepción, disponen de conocimientos específicos en tecnología y/o administración de empresa y no se establecen por cuenta propia sin haber identificado oportunidades prometedoras en el mercado. El gran número de PYMES ineficientes en Latinoamérica se explica, además, porque los mercados estaban desvinculados de la competencia extranjera durante años.

Muchas PYMES fabrican bienes de consumo masivo para el mercado nacional y, por lo tanto, están expuestas a la competencia por parte de la gran industria. Se trata de una especialización desacertada, ya que en condiciones de competencia creciente las PYMES podrán subsistir solamente en nichos del mercado o como proveedores de las grandes empresas. Bien es verdad que la apertura comercial en algunos países eliminó muchas PYMES ineficaces, pero al mismo tiempo impulsó la modernización de las empresas.

Si éstas explotan sus potenciales de reducir costos y mejorar la calidad, tienen buenas oportunidades tanto en los mercados domésticos como en los regionales. En la exportación se vislumbran ventajas competitivas para las PYMES en la producción intensiva en el uso de mano de obra, y eso no solamente en las ramas tradicionales, sino también en las de manufacturas de mediana complejidad,

Para cuya producción son decisivos los salarios de trabajadores calificados e ingenieros. Otras opciones de especialización se encuentran en la industrialización de materias primas.

#### IV. LAS PYME EN ESTELI

Cabe mencionar que las Pymes en esta ciudad en su mayoría nacen en los años 90. como una alternativa de empleo y se han venido incrementando y desarrollándose que en la actualidad forman un sector muy importante en la economía local y familiar de la población esteliana ya que son las principales fuentes generadoras de empleo.

Las PYMES se clasifican de acuerdo al tamaño y rubro de la siguiente manera:

De 1 -5 Empleados en Microempresa, los cuales en su mayoría son autoempleo o están formadas por el núcleo familiar.

De 6-20 pequeña empresa (han logrado introducir tecnología en sus procesos, poseen una mayor división en el trabajo, flexibilidad y mediana productividad.

De 21-100 La mediana empresa (atendidas por MIPYME, disponen de una mayor capacidad de innovación y mayor productividad.

De acuerdo al Rubro se da en producción y servicios, parten del valor agregado.

Ejemplo: Leche (derivados de la leche cuajada, queso crema mantequilla etc.

Res (carne, cuero, sector calzado.

#### V. ESPECIFICACIÓN SOBRE TIPO DE PYME A LA CUAL VA REALIZAR EI DIAGNOSTICO

## Antecedente de la Fundación Chispa.

La fundación chispa se crea el 23 de febrero del año 1997. k.o. el objetivo de promover el desarrollo y la equidad para el beneficio de un conjunto de personas pobres, elevando sus ingresos, creando puestos de trabajo, fomentando el desarrollo comunal a través del mejoramiento de la viabilidad económica de los pequeños negocios, respondiendo a las necesidades de crédito, capacitación, asistencia técnica y acceso al mercado. Su personería jurídica fue decretada el 25/11/97 según decreto No.1797.

Inició operaciones en la ciudad de Masaya apoyada por un organismo canadiense llamado Asociación Menonita para el Desarrollo. (MEDA), con el otorgamiento de crédito y capacitación a microempresarios de la rama textil vestuario, cuero y calzado, madera mueble en grupos solidarios de 05 hasta 10 personas.

Posteriormente abrió una red de sucursales a nivel nacional en los principales departamentos constando con 10 sucursales entre ellas Estelí con la modalidad de créditos individuales. Para el año 2000 la fundación se fusionó con otras instituciones financieras y paso a llamarse Financiera Corporación Financiera S.A. (CONFIA).

Actualmente cuenta con cinco sucursales en periodo de expansión, con 80 empleados capacitados a nivel de educación superior con presencia en cinco departamentos importantes, su casa matriz en Managua, se atienden 5000 micros y pequeños empresarios tanto urbano como rural., y se clasifica como una mediana empresa.

## VI. BIBLIOGRAGIA.

([www.gestiopolis.com/canales6/eco/la-productividad-conceptos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/eco/la-productividad-conceptos.htm))

Documento Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIPYME Estelí)

ANEXO II

Fotografías



Acto de Inauguración

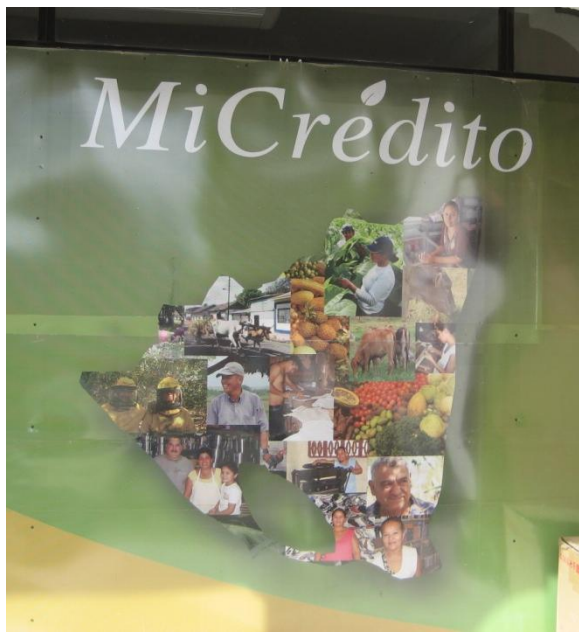


Servicio al Cliente





Personal MiCredito





Emblema



Entrada Principal Instalaciones de FUNDACION CHISPA

Entrevista de empresario con estudiantes



## Anexo III

## Formulario de análisis de Crédito

MiCrédito

**FUNDACION CHISPA  
SOLICITUD DE CREDITO - CLIENTES NUEVOS**

FCH - 1

Fecha de Recepción: \_\_\_\_\_ Crédito No.: \_\_\_\_\_  
Recibido por: \_\_\_\_\_ Cliente No.: \_\_\_\_\_  
Asignado a: \_\_\_\_\_ Fecha Asignación: \_\_\_\_\_

En base a la información que brindaré acerca de mi actividad e ingresos y egresos, solicito a Uds. evaluar mi solicitud de crédito. Simultáneamente autorizo a su institución a recolectar la información de instituciones financieras y otras que considere pertinente.

C. Identidad / No.: \_\_\_\_\_ Monto Solicitado: C\$ \_\_\_\_\_  
Apellidos: \_\_\_\_\_ Plazo / Frecuencia: \_\_\_\_\_  
Nombres: \_\_\_\_\_ Cuota que puede pagar: C\$ \_\_\_\_\_  
Actividad: \_\_\_\_\_ Destino: CT ( ) \_\_\_\_\_ AF ( ) \_\_\_\_\_  
Sector: C ( ) P ( ) S ( ) Experiencia Crediticia: Si ( ) No ( )  
Tiempo Funcionamiento: \_\_\_\_\_ Donde: \_\_\_\_\_

Dirección del Negocio: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ Condición: Propio ( ) Alquilado ( ) Familiar ( ) Otro ( )

Horario de Trabajo: \_\_\_\_\_ Horario Preferible de Visita: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Barrio: \_\_\_\_\_ Condición: Propio ( ) Alquilado ( ) Familiar ( ) Otro ( )

Años de vivir en esta Dirección: \_\_\_\_\_ Personas bajo su cargo \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Estado Civil Casado ( ) Soltero ( ) Viudo ( ) Acompañado ( )

Nombre y apellido del conyugue: \_\_\_\_\_

Trabaja: Si ( ) No ( ) Nombre y Dirección del trabajo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Medio de conocer la Financiera: Periódico/Revista ( ) Radio ( )  
Volante/Folleto ( ) Clientes ( )  
Oficinas/Letrero ( ) No Clientes ( )

Otros:

Mapa (usar en caso sea necesario)

Declaro que la información que he suministrado es verídica y autorizo a Fundación Chispa (MiCrédito) a consultar y verificar, en cualquier momento, toda la información referida anteriormente para conocer mi desempeño como deudor en una Central de Riesgo Privada. Asimismo, autorizo a Fundación Chispa (MiCrédito) para que informe, reporte o divulgue la información proporcionada, a Trans Unión Nicaragua, S.A. con el fin de que ésta la administre de forma confidencial y la suministre a terceros que cuente con el propósito permisible debido.

Firma del Solicitante



**Datos del Solicitante**

Fecha: \_\_\_\_\_ \*

Nombres: \_\_\_\_\_ \*\* C. Identidad No.: \_\_\_\_\_ \*\*

Apellidos: \_\_\_\_\_ \*\* Est. Civil: \* S \_\_\_ C \_\_\_ U \_\_\_ D \_\_\_ V \_\_\_

Fec. Nacim: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ \* Sexo: \* M ( ) F ( ) Profesión: \_\_\_\_\_ \*

Domicilio: \_\_\_\_\_ \*\* Barrio: \_\_\_\_\_ \* Tel: \_\_\_\_\_ \*

**Datos del Crédito:**

Monto Solicitado: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ Frecuencia de pago: \_\_\_\_\_

Cuota que puede pagar \_\_\_\_\_ Destino : CT ( ) AF ( )

**Datos del Conyugue**

Nombres: \_\_\_\_\_ \*\* C. Identidad No.: \_\_\_\_\_ \*\*

Apellidos: \_\_\_\_\_ \*\* Est. Civil: \* S \_\_\_ C \_\_\_ U \_\_\_ D \_\_\_ V \_\_\_

Fec. Nacim: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ \* Sexo: \* M ( ) F ( ) Relación con cliente: \_\_\_\_\_ \*

Domicilio: \_\_\_\_\_ \*\* Barrio: \_\_\_\_\_ \* Tel: \_\_\_\_\_ \*

Asalariado ( ) Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_  
 Salario Básico \_\_\_\_\_ Forma de Pago M ( ) Q ( ) S ( )

Empresario ( ) Actividad: \_\_\_\_\_ \* Tiempo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

**Información acerca de la vivienda**

Con documentos: \_\_\_\_\_ Propia: \_\_\_\_\_ Alquilada: \_\_\_\_\_

Sin documentos: \_\_\_\_\_ Familiar: \_\_\_\_\_ Alquiler vence: \_\_\_\_\_

Tiempo residencia: \_\_\_\_\_ años Heredada: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

En caso domicilio fuera alquilada Nombre del Arrendatario \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

**Experiencia Crediticia (Ultimos créditos)**

Institución o personas	_____	_____	_____
Fecha de desembolso	_____	_____	_____
Monto	_____	_____	_____
Plazo/Frecuencia	_____	_____	_____
Cuota	_____	_____	_____
Destino	_____	_____	_____
Saldo pendiente	_____	_____	_____

## Referencias personales (no familiares)

\_\_\_\_\_  
Tel.: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Dirección y Barrio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Tel.: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Dirección y Barrio \_\_\_\_\_

## Referencias personales (familiares)

\_\_\_\_\_  
Tel.: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Dirección y Barrio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Tel.: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Dirección y Barrio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Solicitante****Ingresos Familiares fuera del Negocio**\_\_\_\_\_  
C\$. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
C\$. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
C\$. \_\_\_\_\_

Total ingresos fuera del negocio C\$. \_\_\_\_\_

No. de hijos: a cargo: \_\_\_\_\_ independientes: \_\_\_\_\_ Edad de los hijos: \_\_\_\_\_

No. de otras personas a cargo: \_\_\_\_\_ Total No. de dependientes: \_\_\_\_\_ \*

**Información General acerca del Negocio**

Nombre Negocio: \_\_\_\_\_ \*\* Sector: \* C ( ) P ( ) S ( )

Actividad Principal: \_\_\_\_\_ Código actividad: \_\_\_\_\_ \*

Dirección: \_\_\_\_\_ \*\* Barrio: \_\_\_\_\_ \* Tel.: \_\_\_\_\_ \*

Experiencia en negocios: \_\_\_\_\_ años Local Propio: \_\_\_\_\_ \*

Tiempo en la actividad: \_\_\_\_\_ años Matric. Alcaldía: \_\_\_\_\_ \*

Tiempo en el local: \_\_\_\_\_ años Local Alquilado: \_\_\_\_\_ \*

**Consumo Familiar Mensual**

Alimentación: C\$. \_\_\_\_\_

Educación: C\$. \_\_\_\_\_

Agua, electricidad, teléfono, gas, kerosén: C\$. \_\_\_\_\_

Alquiler: C\$. \_\_\_\_\_

Aseo y limpieza: C\$. \_\_\_\_\_

Vestimenta y calzado: C\$. \_\_\_\_\_

Transporte: C\$. \_\_\_\_\_

Otros gastos/imprevistos: C\$. \_\_\_\_\_

Pago de créditos privados: C\$. \_\_\_\_\_

Total consumo familiar: C\$. \_\_\_\_\_ \*

**Balance General**

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

**Activos****Disponible**

Institución

Caja C\$. \_\_\_\_\_

Reservas C\$. \_\_\_\_\_

Cuentas de Ahorro \_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

Total disponible

C\$. \_\_\_\_\_ \*

**Cuentas por Cobrar**

Clientes

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

Incobrables C\$. ( \_\_\_\_\_ )

Total Clientes

C\$. \_\_\_\_\_

Total Cuentas por Cobrar

C\$. \_\_\_\_\_ \*

**Inventario**

Materias Primas: C\$. \_\_\_\_\_

Productos en Proceso: C\$. \_\_\_\_\_

Productos Terminados/Mercaderías: C\$. \_\_\_\_\_

Total Inventario

C\$. \_\_\_\_\_ \*

**Total Activos Corrientes**

C\$. \_\_\_\_\_

**Activos Fijos**

(Inmuebles, maquinarias, equipos, muebles) C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_

Total de activos fijos

C\$. \_\_\_\_\_

**Total activos**

C\$. \_\_\_\_\_







### ESTADOS DE RESULTADOS ESTANDARIZADO

**Ingresos por Ventas**

Ventas de Contado C\$. \_\_\_\_\_  
 Recuperaciones C\$. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_  
 Total ingresos: C\$. \_\_\_\_\_\*

**Costos de Ventas/Producción**

\_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ C\$. \_\_\_\_\_  
 Total costos de ventas/producción C\$. (\_\_\_\_\_)\*

**Costos operativos**

Gastos de personal/alimentación C\$. \_\_\_\_\_  
 Subcontratos/otros servicios de personal C\$. \_\_\_\_\_  
 Alquiler de local/depósitos C\$. \_\_\_\_\_  
 Agua/electricidad/teléfono C\$. \_\_\_\_\_  
 Combustible/lubricantes C\$. \_\_\_\_\_  
 Transporte/carga C\$. \_\_\_\_\_  
 Pago de cuotas de créditos C\$. \_\_\_\_\_  
 Impuestos/tributos/licencia C\$. \_\_\_\_\_  
 Otros C\$. \_\_\_\_\_  
 Total costos operativos C\$. (\_\_\_\_\_)\*

**Resultado líquido del negocio** C\$. \_\_\_\_\_

**Consumo familiar** C\$. (\_\_\_\_\_)

**Ingresos fuera del negocio** C\$. \_\_\_\_\_\*

**Saldo disponible de la unidad familiar** C\$. \_\_\_\_\_

**Comentarios**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Monto Propuesto por Analista de Crédito**

Monto C\$/US\$ \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Frecuencia Pago \_\_\_\_\_  
 Garantía \_\_\_\_\_ Valor C\$ \_\_\_\_\_ Cobertura del Crédito \_\_\_\_\_%



Descripción de la actividad:

---

**Hoja de Cálculos (Usar las que considere convenientes)**

**Características de comercialización/producción**

B = Bueno    N = Normal    M = Malo

Condiciones de ventas:                      Contado: \_\_\_\_\_%    Crédito: \_\_\_\_\_%    Anticipado: \_\_\_\_\_%

**Ciclo de ventas diarias:**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

Días Buenos: \_\_\_\_\_ Días Normales: \_\_\_\_\_ Días Malos: \_\_\_\_\_

Ventas mensuales (según ventas diarias): \_\_\_\_\_

**Ciclo de ventas mensuales:**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Ventas mensuales (según estacionalidad anual): \_\_\_\_\_

**Número de cliente:**

Cientes o Zona	Frecuencia	Monto Contado	Frecuencia	Monto Crédito	Total mensual

Ventas mensuales (según número de clientes): \_\_\_\_\_

**Nivel de producción:**

Artículo	Frecuencia	Cantidad	Precio venta por unidad	Total mensual

Ventas mensuales (según nivel de producción): \_\_\_\_\_

**Clasificación de los ingresos totales por productos de alta y baja rotación**

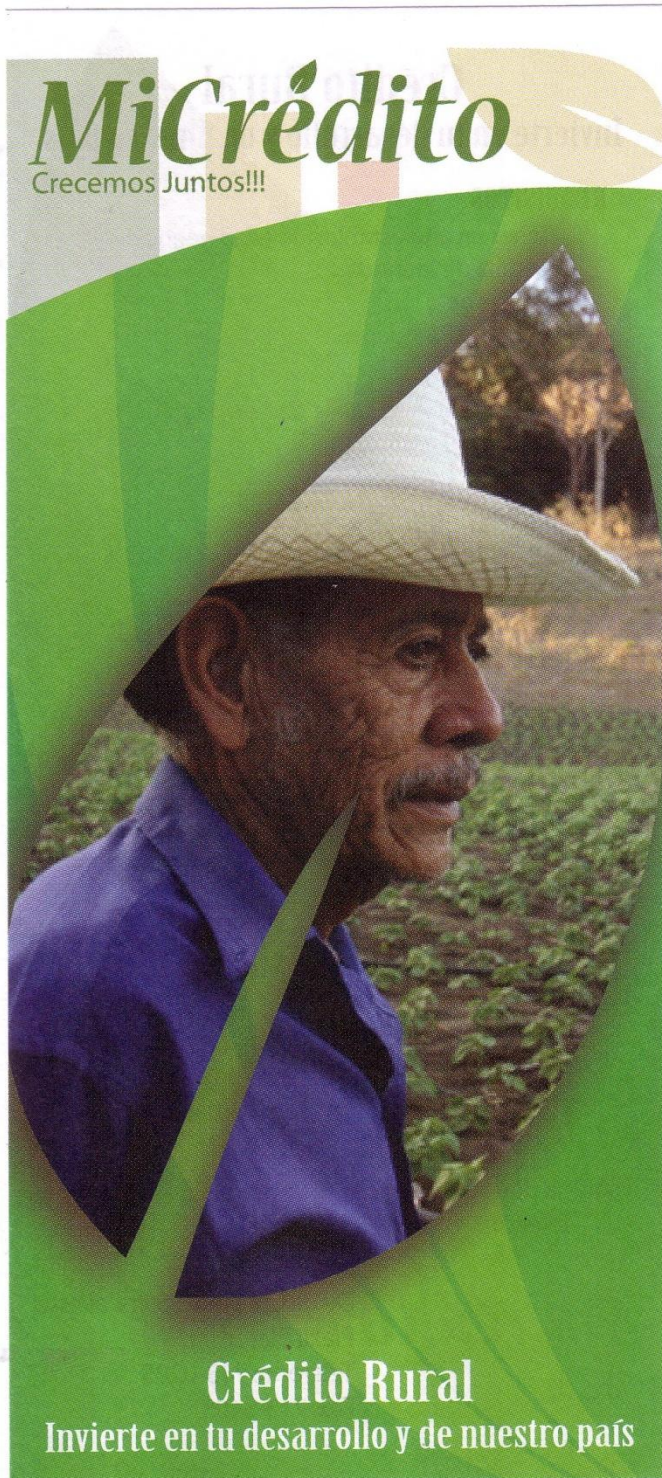
Porcentaje de venta de los productos de alta rotación    \_\_\_\_\_    Valor en C\$ \_\_\_\_\_

Porcentaje de venta de los productos de baja rotación    \_\_\_\_\_    Valor en C\$ \_\_\_\_\_



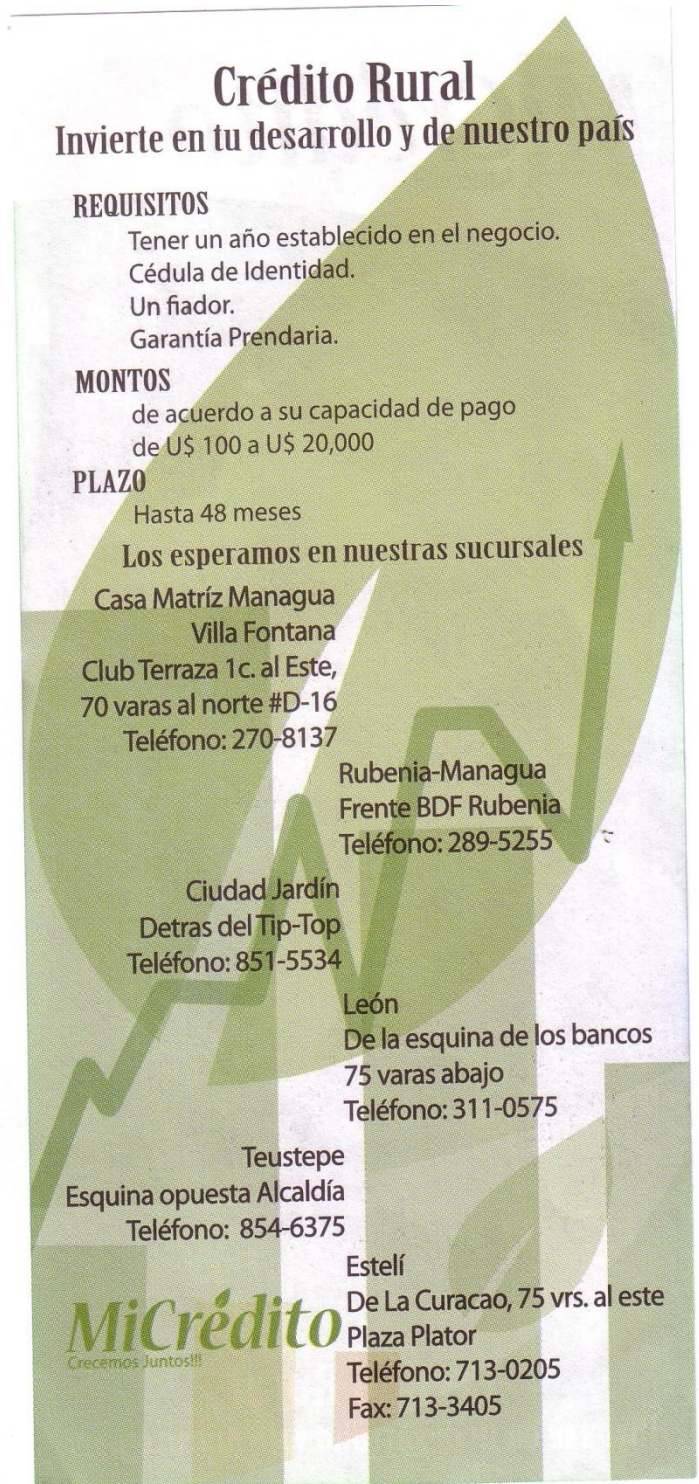
Anexo IV

BROCHURES PUBLICITARIOS



**MiCrédito**  
Creceamos Juntos!!!

**Crédito Rural**  
Invierte en tu desarrollo y de nuestro país



**Crédito Rural**  
Invierte en tu desarrollo y de nuestro país

**REQUISITOS**  
Tener un año establecido en el negocio.  
Cédula de Identidad.  
Un fiador.  
Garantía Prendaria.

**MONTOS**  
de acuerdo a su capacidad de pago  
de U\$ 100 a U\$ 20,000

**PLAZO**  
Hasta 48 meses

**Los esperamos en nuestras sucursales**

Casa Matriz Managua  
Villa Fontana  
Club Terraza 1c. al Este,  
70 varas al norte #D-16  
Teléfono: 270-8137

Rubenia-Managua  
Frente BDF Rubenia  
Teléfono: 289-5255

Ciudad Jardín  
Detras del Tip-Top  
Teléfono: 851-5534

León  
De la esquina de los bancos  
75 varas abajo  
Teléfono: 311-0575

Teustepe  
Esquina opuesta Alcaldía  
Teléfono: 854-6375

Estelí  
De La Curacao, 75 vrs. al este  
Plaza Plator  
Teléfono: 713-0205  
Fax: 713-3405

**MiCrédito**  
Creceamos Juntos!!!