

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN - MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - PROCOMIN**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN PROYECTOS DE INVERSIÓN.**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES ASOCIADOS AL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS MIPYME DEL SECTOR MADERA MUEBLES Y FIBRAS DEL MUNICIPIO DE MASATEPE, DEPARTAMENTO DE MASAYA PRIMER SEMESTRE 2021.**

**AUTOR:**

**LIC. ROSA IVANIA GARCIA ORTIZ**

**TUTOR: MSC. HUMBERTO ANTONIO BRENES.**

**MANAGUA, 10 DE JULIO DE 2021**

## **i. Dedicatoria**

*Primeramente, dedico este trabajo de tesis a **Dios**, por darme la vida, salud y fortaleza para seguir adelante.*

*A **mis hijos: Rodrigo, Gabriela y Michelle** quienes son mi motivación constante y lo más valioso que Dios me ha dado.*

*A **mi esposo Wilber** por todo el apoyo y comprensión que me ha brindado.*

## ii. Agradecimiento

*Especialmente agradezco a **Dios**, por su bendición, amor y misericordia y haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, alcanzar el final de esta etapa.*

*A **mi madre y hermanos** por todo el apoyo, cariño por estar pendiente en los momentos difíciles, darme los consejos y alegrías en medio de todo, éste logro también es de ustedes.*

*A **mis maestros**, por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos.*

### iii. Carta Aval del Tutor

**MSc. Ramfis Muños**

**Director -PROCOMIN**

**Su despacho**

Estimado maestro Muños:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-Managua, aprobado por el consejo universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada; **“Análisis de los factores asociados al desarrollo económico de las MIPYME del sector madera muebles y fibras del municipio de Masatepe, Departamento de Masaya Primer Semestre 2021”** realizada por la Licenciada Rosa Ivania Garcia Ortiz , como requisito para optar al título de Máster en Proyectos de Inversión, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licenciada **Rosa Ivania García Ortiz**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la licenciada **García Ortiz**, se enmarca en las líneas de investigación del Programa de Maestría referido a la solución de **“Análisis de los factores asociados al desarrollo económico de las MIPYME del sector madera muebles y fibras del municipio de Masatepe, Departamento de Masaya Primer Semestre 2021”**

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los diez días del mes de julio del año dos mil veintiuno.

**Msc. Humberto Antonio Brenes González**

Tutor

UNAN-Managua

#### **iv. Resumen**

La presente tesis constituye un análisis de las MIPYME en el municipio de Masatepe, específicamente del sector muebles de madera combinado con fibras a fin de identificar su incidencia en el desarrollo económico local y plantear estrategias de fortalecimiento. El presente estudio se presenta como producto de la investigación realizada con fines de caracterizar las condiciones de organización, productividad de acuerdo a la tecnología e innovaciones que realizan y su acceso a financiamiento, de esta manera se conocerá su grado de competitividad del sector.

El estudio se enmarcó dentro de un diseño metodológico no experimental transaccional, del tipo de investigación de campo, con un nivel descriptivo, cuya población estuvo compuesta por cuarenta y cinco (45) pequeñas empresas, de la cual se seleccionó una muestra de (19) unidades, se levantó en campo (20) unidades. Para la recopilación de la información requerida se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de gráfico, así como su respectiva interpretación.

Se obtuvo como resultado que la organización y administración de las MIPYME de madera muebles del municipio de Masatepe es carente de procesos, la innovación en los productos y procesos es incipiente, concentrándose en estilos tradicionales o que han sido aceptables en el mercado, la inversión que realizan para el mejoramiento en tecnología es mínima esto les dificulta acceder a financiamiento y por tanto el desarrollo económico del sector en estudio es limitado. Presento algunas propuestas de estrategias detalle como oportunidades existentes para el desarrollo de las 20 MIPYME que se encuestaron.

**Palabras clave:** MIPYME, organización, productividad, competitividad, estrategias.

# Índice

<i>Dedicatoria</i> .....	<i>i</i>
<i>Agradecimiento</i> .....	<i>ii</i>
<i>Carta Aval del Tutor</i> .....	<i>iii</i>
<i>Resumen</i> .....	<i>iv</i>
<b><i>I. Introducción</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Antecedentes teóricos .....	3
1.1.2 Antecedentes de campo .....	6
<b>1.2 Justificación</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Planteamiento del problema</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Formulación del problema</b> .....	<b>11</b>
<b><i>II. Objetivos de la investigación</i></b> .....	<b><i>12</i></b>
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
<b><i>III. Marco Teórico</i></b> .....	<b><i>13</i></b>
<b>3.1 Concepto de la MIPYME</b> .....	<b>13</b>
3.1.2 Importancia de la MIPYME .....	14
3.1.3 Características de las MIPYME.....	14
<b>3.2 Cadena productiva madera mueble en Nicaragua</b> .....	<b>15</b>
3.2.1 Cadena de valor .....	15
3.2.2 Articulación de la industria de muebles con proveedores .....	17
3.2.3 Comercialización.....	18
3.2.4 Análisis FODA del sector madera muebles en Nicaragua .....	19
<b>3.3 Factores de desarrollo en las empresas MIPYME</b> .....	<b>24</b>
3.3.1 Desarrollo económico .....	24
3.3.2 Organización y gestión .....	25
3.3.2.1 Recursos Humanos y su formación .....	25

3.3.3 Tecnología e innovación.....	27
3.3.3.1 Calidad .....	28
3.3.4 Inversión y financiamiento .....	28
3.3.5 Administración estratégica.....	29
<b><i>IV. Preguntas Directrices .....</i></b>	<b>33</b>
<b><i>V. Operacionalización de variables.....</i></b>	<b>34</b>
<b><i>VI. Diseño metodológico .....</i></b>	<b>35</b>
6.1 Tipo de estudio.....	35
6.2 Metodología.....	36
6.3 Población y muestra .....	36
6.4 Recopilación de la información (Fuentes) .....	39
6.5 Instrumentos de recolección de Datos.....	39
6.5.1 Encuesta.....	40
6.6. Técnicas de análisis de datos.....	40
6.6.1 Análisis cuantitativo.....	40
<b><i>VII. Análisis de resultados .....</i></b>	<b>42</b>
<b><i>7.1 Organización administrativa del sector madera mueble y fibra del municipio de Masatepe. ....</i></b>	<b>42</b>
<b><i>7.1.1 Forma de organización de MIPYME encuestadas.....</i></b>	<b>42</b>
<b><i>7.1.2 Técnicas de organización de la producción.....</i></b>	<b>50</b>
<b><i>7.1.3 Mecanismos de promoción y publicidad.....</i></b>	<b>50</b>
<b><i>7.1.4 Productos que elaboran las MIPYME del sector madera mueble en Masatepe .....</i></b>	<b>51</b>
<b><i>7.1.5 Factores de mercado .....</i></b>	<b>52</b>
<b><i>7.2 Uso de tecnologías e innovación por las MIPYME del sector madera mueble y fibras del municipio de Masatepe .....</i></b>	<b>58</b>
<b><i>7.2.1 Diseños y productividad de MIPYME.....</i></b>	<b>58</b>
<b><i>7.2.2 Implementación tecnológica.....</i></b>	<b>62</b>
<b><i>7.3. Inversión y acceso al financiamiento que han tenido las MIPYME del sector madera muebles y fibras en el municipio de Masatepe.....</i></b>	<b>64</b>
<b><i>7.3.1 Inversión realizada .....</i></b>	<b>64</b>

<b>7.3.2 Registro y controles que llevan las MIPYME .....</b>	<b>65</b>
<b>7.3.3 Acceso al financiamiento .....</b>	<b>66</b>
<b>7.3.4 Necesidades de capacitación y Asistencia técnica.....</b>	<b>67</b>
<b>7.3.5 Acciones que está desarrollando el MEFCCA Delegación de Masaya para el desarrollo de las MIPYME .....</b>	<b>68</b>
<b>7.4 Proponer estrategias para el desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinado y fibra del municipio de Masatepe .....</b>	<b>69</b>
<b>7.4.1 Como cuando y donde se pudieran realizar las propuestas de estrategias .....</b>	<b>72</b>
<b>VIII. Conclusiones.....</b>	<b>79</b>
<b>IX. Recomendaciones .....</b>	<b>80</b>
<b>X. Bibliografía .....</b>	<b>81</b>
<b>XI. ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## I. Introducción

La importancia de las MIPYME en la economía nicaragüense se debe a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que éstas generan y por lo tanto un tema de interés para ser sujeto de estudio, por eso esta investigación se encuentra enfocada en este sector, más en específico en las micro y pequeñas empresas del sector muebles de madera combinado con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe.

La presente investigación analizará algunos factores que inciden en su desarrollo económico para ello se debe caracterizar la localidad en conjunto con el sector de estudio, asimismo hacer una descripción de los componentes que son necesarios para su desarrollo económico para poder salir adelante en medio de la problemática que atraviesan.

El estudio se aplicará con un enfoque cuanti-cualitativo con énfasis en lo cuantitativo, se aplicarán instrumentos estandarizados a una muestra representativa y como instrumentos complementarios entrevistas a informantes claves.

Este documento también pretende servir como ayuda para la toma de decisiones tanto de las MIPYME del sector madera mueble combinados con fibras naturales y sintéticas, como para las instituciones de gobierno ya que se plantean estrategias sobre aspectos de organización, administración, tipo de tecnología que utilizan también información sobre acceso al financiamiento del sector de estudio para que así exista un mayor conocimiento y se puedan elaborar proyectos de acorde con las necesidades e intereses de los propietarios de las micro y pequeñas empresas en Masatepe.

En el trabajo de investigación se utilizan técnicas como la entrevista y el análisis documental de archivos de internet, libros, información suministrada por dueños de talleres por medio de encuesta.

Cabe señalar que esta investigación está conformada por once acápite los cuales se indican a continuación:

Acápite uno presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápite dos exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Acápite tres marcos teóricos donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápite cuatro Preguntas directrices, nos presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada. Acápite cinco operacionalizaciones de variables, donde muestra las variables de la investigación, del análisis de los factores de desarrollo económico de las MIPYME del sector Acápite seis, diseño metodológico. Puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación. Acápite siete análisis de resultados según el planteamiento del problema y los objetivos específicos planteados. Acápite ocho Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos. Acápite nueve Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones. Acápite diez, bibliografía donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet. Acápite once anexos.

## **1.1 Antecedentes**

Con el fin de tener una visión más amplia, así como también información suficiente para la elaboración, en la presente investigación, se procedió a búsqueda de estudios relacionados al tema.

### **1.1.1. Antecedentes teóricos**

El auge de las MIPYME inicia en la década de los 80 y se desarrolla con más fuerza en los 90 cuando se da una mayor liberalización de la economía de mercado y se entra en un periodo de paz y estabilidad, donde se da la independencia económica de las familias y un mayor incremento del sector empresarial en el país.

ShiÓN y Filomeno (2010) realizaron una consultoría de actualización de la cadena Madera Mueble, determinó que el INAFOR tiene registradas 112 unidades de industrias de aserradero, sin embargo, para la industria de mueblerías como ebanisterías, talleres y carpinterías, no se cuenta con un número específico, y en todo caso, estiman entre 2301 y 3700 unidades productivas, con lo que se demuestra la importancia de indagar sobre la temática basado en que no se conocen datos precisos.

La misma consultoría de ShiÓN y Filomeno (2010) ilustra sobre los canales de comercialización de madera para las mueblerías de la zona identificando “dos vías, la forma legal, es decir cumple con todos los requisitos y pagos en el proceso de aprovechamiento de la madera y la forma ilegal que no cumple el canal de comercialización completo” (p. 18-16) encontrando ubicados la mayor cantidad de Talleres de carpintería y ebanistería del país en los departamentos de Managua, Masaya, Granada, Carazo, León, Chinandega y Matagalpa, haciendo así, más interesante investigar al respecto.

La regulación de la industria de muebles de madera tiene diferencias de enfoque según sea el eslabón de la industria. En el caso de la fabricación de muebles, por tratarse de una industria de micro, pequeños y medianos establecimientos, la principal regulación está determinada por la Ley MIPYME, la cual, más que un esquema regulatorio, es una ley de apoyo al sector. Aunque haya otras leyes relacionadas con la salud pública que son aplicables a las MIPYME, como la Ley del Ruido y la de Ley de Delitos Ambientales.

La mayoría de las unidades productivas dedicadas a la segunda transformación de la madera se encuentran concentradas en la clasificación de micro empresa. En la expresión de los términos de Shión y Filomeno (2010) “gran parte de estas unidades productivas fueron micro empresas de 1-5 trabajadores, que en conjunto sumaban más del 90% en el 2005. El 60% de estas unidades se encontraba concentrada en los departamentos de Managua, Masaya, León y Chinandega” (p. 15).

Esta investigación se centra en un municipio del departamento de Masaya por lo que es importante mencionar que según el Instituto de Estadísticas y Censos INIDE (2012) el departamento de Masaya en cuanto a su extensión territorial, es el más pequeño de Nicaragua (ver tabla 1 anexos). Localizado a 30 km al sur de Managua con una superficie de 610.78 kilómetros cuadrados, sin embargo, por su densidad poblacional, de 551 hab/km, lo convierte en el departamento más densamente poblado del país.

INIFOM (2010) realizó la caracterización municipal del departamento de Masaya en el que menciona que el comercio del departamento se realiza en gran escala con las ciudades y pueblos del mismo departamento y con los de otras plazas de Carazo, Granada, Managua.

Por su parte el (MIFIC, 2010) realizó la caracterización del departamento y menciona que a nivel nacional Masaya es un departamento en el que las MIPYMES artesanal juegan un papel predominante en la dinámica económico-social-cultural de cada uno de sus municipios. Las actividades más representativas a nivel departamental son el sector madera–mueble, cuero calzado, el sector alimento, artesanía, agroindustria, turismo y metalmecánica.

También en publicación de INIDE (2012) de la caracterización del departamento señaló que el sector madera-mueble está mayormente concentrado en el municipio de Masatepe, el de artesanía lo que es cerámica de barro en el municipio de San Juan de Oriente, y los sectores restantes en estudio, mayormente en el municipio de Masaya.

Masatepe es uno de las primeras localidades en ser ascendida a municipio de Nicaragua y cuyas primeras poblaciones, hace siglos, eran indígenas desde antes de la colonización española. Sus pobladores pertenecían a la tribu de los dirianes, cuyo nombre significa “hombres de las alturas o de las Montañas”, a la cual pertenecían los antepasados de todos los pueblos del actual municipio de Masatepe.

Masatepe se ubica en el departamento de Masaya entre los 11° 55' N y 86° 08' O. Los límites del municipio son como sigue: al norte con el municipio de Nindirí, al sur con el municipio de El Rosario, al este con los municipios de Nandasmo, Niquinohomo y la Laguna de Masaya, al oeste con los municipios de municipio de La Concepción, San Marcos y Jinotepe.

La población estimada para el 2018 es de 120,649 habitantes. La población estimada para el 2007 es de 70,825 habitantes, 50.2% mujeres, 49.8% varones. (Amunic, 2007).

Utilizando la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU rev. 4), se presentan las cinco actividades económicas que concentran el mayor número de establecimientos (ver tabla 2 anexos), que en el caso de Masatepe están relacionadas a las actividades de servicio, comercio y fabricación de muebles, las que representan el 45.5 por ciento de los establecimientos de la ciudad.

Tres de estas actividades se especializan en la venta al por menor, dos se relacionan con el comercio y venta de alimentos, bebidas y tabaco. Otra actividad es la de servicios de restaurantes y servicio móvil de comida y además destaca la fabricación de muebles. (Banco Central de Nicaragua, 2017)

En Masatepe se trabaja el mimbre. Los artesanos masatepinos son hábiles en la elaboración de muebles, como mecedoras, sillas, sofás, mesas, fruterías, marcos, bares, lámparas y diferentes tipos de cestas elaboradas a mano y de muy buen gusto. Algunos son barnizados, otros laqueados y otros pintados, según el requerimiento del cliente. También elaboran muebles de palos de café, los cuales solamente los barnizan, dando apariencia de muebles rústicos, aunque también realizan buenos trabajos en madera, ratán, bambú, tule, burillo, corteza de árboles.

### **1.1.2 Antecedentes de campo**

También se puede mencionar trabajos de campo realizados por diferentes maestrandos relacionados al tema de estudio a continuación, se cita:

En este sentido, (Aroca Martines, 2014) desarrolló una investigación titulada Evaluación del talento humano en las pymes de muebles del municipio de Masatepe durante el año 2013. Mediante la realización de sus objetivos específicos que fue evaluar factores de talento humano relativos al nivel académico y capacitación, Conocer el nivel de uso y aplicación de tecnologías de la información y comunicación, Evaluar la estructura organizacional y las técnicas de reclutamiento y selección de personal, Analizar el uso de herramientas contables y financieras de las pymes de muebles del municipio de Masatepe.

Los resultados se analizaron de manera cuantitativa y cualitativamente. Sus principales conclusiones consisten El 56% de los encuestados no utilizan tecnologías de la información y comunicación, no tienen computadoras, lo que representa un gran obstáculo para realizar sus ventas, pues muchas veces han perdido ventas por no tener correo electrónico, ni página web para enviar a sus clientes los modelos de muebles solicitados. El 42% de los negocios que utilizan tecnologías indicaron que les ha sido de gran utilidad para mejorar sus ventas, comunicarse con sus clientes, investigar a la competencia y mantener relaciones con sus proveedores. Algunas de las recomendaciones son necesario que las pymes lleven registros contables, cálculos de costos y gastos, esto les ayudará a tener información precisa y concisa en el momento que deseen hacer uso para la toma de decisiones acertadas y medir la gestión financiera de sus empresas. Así también, deben conocer su punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias, a fin de medir en qué punto son rentables.

De acuerdo a (González Ruiz & Torres Treminio, 2015) realizaron una investigación titulada Contribución de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) urbanas a la economía de Nicaragua, 2014. Se planteó objetivos específicos describir la distribución geográfica y por sector económico de las MIPYME urbanas existentes en el país. Identificar el aporte de las MIPYME urbanas al crecimiento económico del país. Determinar el aporte de las MIPYME urbanas a la generación de empleos. Sus conclusiones son Las MIPYME urbanas constituyen el 99% de empresas existentes a nivel nacional.

El mayor número de establecimientos de MIPYME urbanas está concentrado en el sector terciario, en actividades de comercio y servicio. El aporte de las MIPYME al PIB del 40% representa un aumento en los ingresos de los habitantes y una mayor recaudación de impuestos por parte del estado. Mediante el aporte de las MIPYME al PIB, el Estado puede invertir en salud, educación e infraestructura. El aporte de las MIPYME a las exportaciones es del 38%, lo que resulta positivo para la balanza comercial. Las exportaciones de las MIPYME urbanas dan apertura a nuevos mercados e incentivan la producción al aumentar la demanda de bienes y servicios competitivos. Las MIPYME urbanas constituyen el 72.88% del total de empleos a nivel nacional, con una mayor participación femenina (54%). La mayor cantidad de empleos se concentran en los departamentos de Managua, Chinandega, León y Masaya, debido a que en estos se encuentran distribuidas la mayor cantidad de MIPYME del país.

Igualmente, (Molinares Zeledón , 2015) realizó una investigación con el tema Análisis de los factores asociados con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas agroalimentarias, en el municipio de Matagalpa, primer semestre de 2015. Sus objetivos fueron Describir las MIPES agroalimentarias identificadas y tecnología utilizada para agregar valor a sus productos. Identificar las decisiones importantes que toman las MIPES agroalimentarias, en cuanto al desarrollo y procesos de marketing de productos, y herramientas de mercadeo más comunes. Valorar el acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y financiamiento, que reciben las MIPES agroalimentarias. Identificar los factores a los cuales atribuyen su éxito las MIPES agroalimentarias, así como sus perspectivas de mejora. Elaborar una propuesta de alternativas de solución con sus líneas de acción, que orienten al fortalecimiento y desarrollo de las MIPES agroalimentarias, sugiriendo las entidades correspondientes para su ejecución.

En conclusión, general, el poco desarrollo de las MIPES agroalimentarias en el municipio de Matagalpa, es explicado por los bajos niveles de formación y capacitación, financiamiento inadecuado, bajos niveles de inversión y su relación con el uso de tecnologías artesanales, incumplimientos del marco legal y el escaso uso de herramientas de mercadeo.

A si mismo (Corrales Morales , 2018) elaboró una investigación titulada Incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016.Sus objetivos específicos fueron caracterizar las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí, identificar los factores de competitividad, analizar los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes generadores del desarrollo empresarial, estructurar los factores explícitos e implícitos de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local sus principales conclusiones fue de acuerdo a la hipótesis se confirma que cuando las PYMES comercializadoras de muebles de madera del municipio de Estelí cumplen con los requisitos mínimos para operar y ponen en ejecución las estrategias de competitividad más pertinentes alcanzan un alto desarrollo, entre las sobresalieron tenemos: el taller MB, las mueblerías Gámez, Mora y Castillo, y carpintería Nuevo Estilo.

Cabe señalar, que la investigación es diferente a las antes referidas ya que está enfocada en análisis de los factores asociados al desarrollo económico de las MIPYME del sector madera muebles y fibras de Masatepe, departamento de Masaya primer semestre 2021.

## 1.2 Justificación

Esta investigación está enfocada en las micro, pequeña y mediana empresa, ya que empresas como las MIPYME son el motor de economías como la de Nicaragua, generan el 65% de empleos formales registrados en el INSS, el 45% del PIB y por el orden del 35% de las exportaciones. El tema está dirigido a analizar factores asociados con el desarrollo económico del sector madera muebles combinados con fibra natural y sintética, el cual presenta problemas que son objeto de estudio y sobre los que se pueden generar propuestas o planes para tratar de darles solución.

Es sumamente importante la realización de esta investigación puesto que permitirá lograr un estudio que coadyuve en el análisis y la toma decisiones en la inserción de las MIPYME del sector muebles de madera combinado con fibras dentro de los nuevos conceptos y requerimientos del mercado actual, procurando así la dinamización efectiva de dicho sector.

La finalidad de analizar el sector mencionado anteriormente es facilitar la identificación de los problemas que, tanto al interior de las MIPYME como a nivel de su entorno, obstaculizan el crecimiento de las unidades económicas de este segmento empresarial y así proponer estrategias que sirvan de apoyo al sector en estudio.

Este estudio es un importante antecedente para investigaciones posteriores, en el que se analizan diferentes factores de organización, administración, tecnología e innovación, y financiamiento de la MIPYME para su desarrollo en el mercado que operan.

### 1.3 Planteamiento del problema

En la ciudad de Masatepe se encuentran concentradas según un estudio que realizó el (Banco Central de Nicaragua 2017) un aproximado de 70 microempresas del sector muebles de madera combinados con fibras naturales y sintéticas las cuales en su mayoría no tienen un buen sistema de administración y organización ni definido el segmento de mercado en el cual participar a excepción de algunas que ya están insertados en mercados de mayor valor, pero con algunas limitaciones productivas.

Muchos dueños de talleres piensan que con los esfuerzos efectuados para producir y comercializar en la forma y estilo que lo hacen es suficiente como para sobrevivir y suponen que todo marcha bien con el negocio, sin embargo, los resultados que obtienen no lo reflejan, ya que presentan problemas tanto en la producción como en la comercialización afectando su desarrollo estando expuestos a cerrar sus negocios pese a que las MIPYME del sector madera mueble y fibras son generadoras de empleo, muestran excelentes “capacidades técnicas”, habilidades adquiridas en forma empírica, cantidad variada de productos en oferta, incluyen personalización de los muebles esto como parte de sus fortalezas.

Estas MIPYME, se ven afectadas debido a un conjunto de elementos que en teoría son los principales causantes de su deterioro, entre los que podemos mencionar, limitado recursos de inversión precariedad en infraestructura poca gestión y organización, el desconocimiento de herramientas financieras por lo que no llevan a cabo el análisis e interpretación de la información financiera y económica contenida en los estados financieros; por tanto no disponen de información de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; tampoco de la evolución de las inversiones y deudas; ingresos y gastos de un ejercicio a otro.

De este modo terminan desechando todas estas herramientas y manejan su negocio por instinto, ensayo y error. Problemas de comercialización, problemas de materias primas, altos niveles de desperdicios, falta de asociatividad, resistencia al cambio, así como también falta de seguimiento a algunos proyectos emprendedores.

Consecuencia de lo establecido se puede mencionar que las MIPYME están siendo amenazadas porque en su mayoría son pequeñas empresas familiares que carecen de capital, estructura organizacional, políticas administrativas que les aseguren sostenimiento en el largo plazo. Experimentan altos costos de transporte, desabastecimiento de materia prima, desaprovechamiento del recurso forestal, falta de innovación y tecnología, pérdidas de clientes, todo esto pone en peligro su permanencia en el mercado de muebles.

Para evitar caer en las afectaciones negativas planteadas es necesario que las MIPYME en estudio logren orientar estrategias, reorganizar sus áreas críticas, incidir en la eficiencia operativa, actuar con horizonte de medio plazo, ajustarse financieramente, gestionar proyectos con las diferentes instituciones de apoyo, trabajar de manera organizados de tal manera que se logre una dinámica económica en desarrollo del sector.

Las MIPYME poseen ciertas ventajas que le permiten adaptarse favorablemente a los cambios estratégicos relacionados con su desarrollo, lo cual justifica que cualquier inversión que realice el gobierno en proyectos de apoyo dirigido a este sector, tiene la mayor justificación económica y social. De hecho, cualquier dificultad general en estas organizaciones menores repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país. Por su parte, deben contar con una buena gerencia efectiva a fin de favorecer su desarrollo productivo y en donde la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en el mercado.

#### **1.4 Formulación del problema**

Bajo el planteamiento del problema de investigación se hace imprescindible generar una definición concreta y específica del mismo, por lo que se plantea la siguiente cuestión para definir el problema:

¿Cuáles son los factores de desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinados con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe?

## **II. Objetivos de la investigación**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar los factores que inciden en el desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinados con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe, Departamento de Masaya en el primer semestre 2021.

### **2.2 Objetivos específicos**

2.2.1- Conocer el sistema de organización administrativa como factor importante en el desarrollo de las MIPYME del sector madera muebles combinados con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe

2.2.2- Describir el nivel de uso de tecnologías e innovación por las MIPYME del sector madera muebles combinados con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe que le permita mejorar su productividad y lograr mejor posicionamiento en el mercado.

2.2.3- Identificar la realización de inversión y acceso al financiamiento que han tenido las MIPYME del sector madera muebles combinados con fibras naturales y sintéticas en el municipio de Masatepe para su desarrollo.

2.2.4- Proponer estrategias para el desarrollo económico de las MIPYME del sector madera muebles combinados con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe, que puedan ser utilizadas por instituciones de apoyo al sector.

### III. Marco Teórico

El marco teórico asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma, para plantear el problema se recopiló información bibliográfica, basada en las variables y objetivos, encontrando una gran variedad bibliográfica de textos, de los cuales se extrajo los conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, en los distintos medios de información como bibliotecas, internet, revistas y artículos.

#### 3.1 Concepto de la MIPYME

La Ley No. 645 Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME) (2008) establece que las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios entre otras.

Las cuales se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Tabla 3.

*Clasificación de las MIPYME*

Variables	Micro empresa	Pequeña Empresa	Media Empresa
<b>Número de trabajadores</b>	1 – 5	6 - 30	31 - 100
<b>Activos totales (córdobas)</b>	Hasta 200,00 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
<b>Ventas Totales (córdobas)</b>	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Tomado del reglamento de la ley MIPYME, Decreto No 17-2008

### **3.1.2 Importancia de la MIPYME**

Según (Tania Diaz, 2011) La importancia de las MIPYME en la economía nicaragüense se debe a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional e internacional.

La importancia en la rentabilidad en el ámbito empresarial justifica la realización de estudios orientados a aportar evidencia empírica acerca de los factores que inciden en el desarrollo económico de las empresas.

Según (Van der Kamp, 2006) , las empresas en el sector MIPYME en Nicaragua, emplean a sus trabajadores de varias formas; la mayoría de la gente trabaja por cuenta propia, lo que indica la importancia de éstas en la generación de autoempleo, donde en su mayoría se trata de un solo trabajador, aunque además se emplean asalariados permanentes y a miembros de la familia quienes laboran en las empresas sin recibir una remuneración a cambio, esto por los bajos recursos e informalidad en que operan.

Entre los factores sensibles que pueden ser modificados por las políticas públicas y que afectan el desempeño de las MIPYME se encuentran; el clima de negocios y la estructura productiva, incluyendo factores como el acceso a financiamiento, tecnologías, recursos humanos calificados y la existencia de sistemas de articulación productiva, entre otros (CEPAL, 2012). Por lo que se puede afirmar que es de gran importancia la creación de políticas que favorezcan a estas pequeñas empresas que representan un motor importante para nuestra economía.

### **3.1.3 Características de las MIPYME**

Las características a destacar en la mayoría de las MIPYME son:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.

- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios MIPYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.

- Carencia de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.

- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.

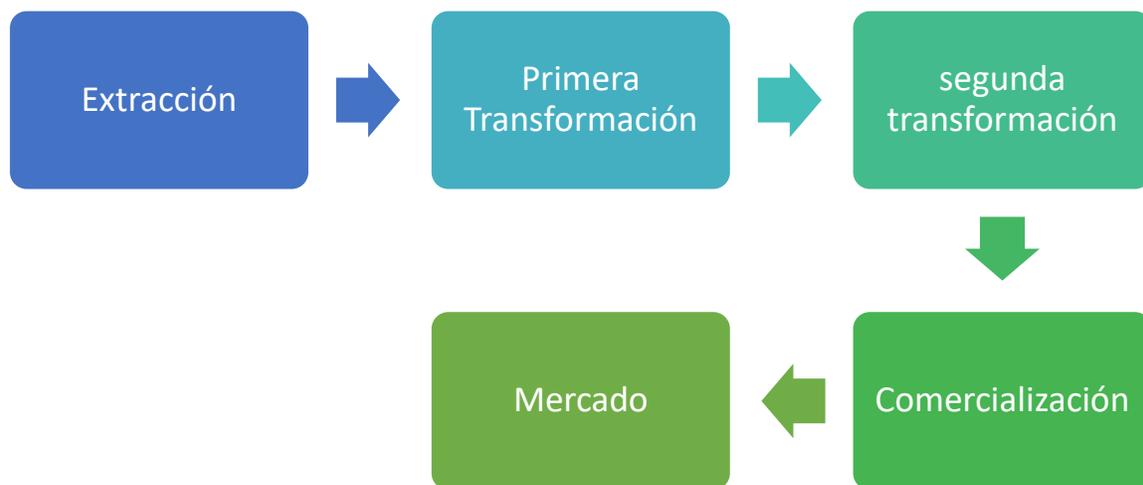
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder visualizar las ventajas a largo plazo que puede generar.

### 3.2 Cadena productiva madera mueble en Nicaragua

#### 3.2.1 Cadena de valor

El MIFIC (2011) realiza un diagnóstico y plan de acción del sector madera mueble donde detalla la cadena productiva que comprende las actividades de explotación de la madera, aserrado, fabricación de muebles y la comercialización. Debido a la segmentación del mercado y la alta diversidad de productos, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes (en dueños de bosques, con integración vertical) y pequeñas empresas.

Figura 1. *Cadena madera mueble*



Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera -mueble

El primer eslabón de la cadena de valor de la madera es el manejo y extracción del bosque y de plantaciones, los principales actores comprenden a:

1. Los propietarios de bosques que pueden ser comunitarios o privados.
2. Los leñadores
3. Los finqueros o campesinos responsables del avance de la frontera agrícola
4. Los extractores que tienen funciones como identificadores de rodales, inventario forestal, operaciones pre cosecha, de tumbado, arrastre, troceo, alistado.
5. Los regentes de equipos de extracción
6. Los transportistas subcontratados con la finalidad de llevar la madera en rollo o timber al aserradero.

La cadena de madera muebles se origina de las plantaciones forestales y en los bosques naturales. Estas fuentes, no son parte de este análisis. De estos bosques nativos y de las plantaciones forestales se obtienen las trozas o madera en rollo procesada por los aserraderos y convertidas en maderas aserradas o chapas, que posteriormente son utilizadas como segunda transformación industrial.

El tercer eslabón es la segunda transformación, correspondiente a la fabricación de muebles, marcos y paletas, puertas, contrachapado para pisos y artesanía.

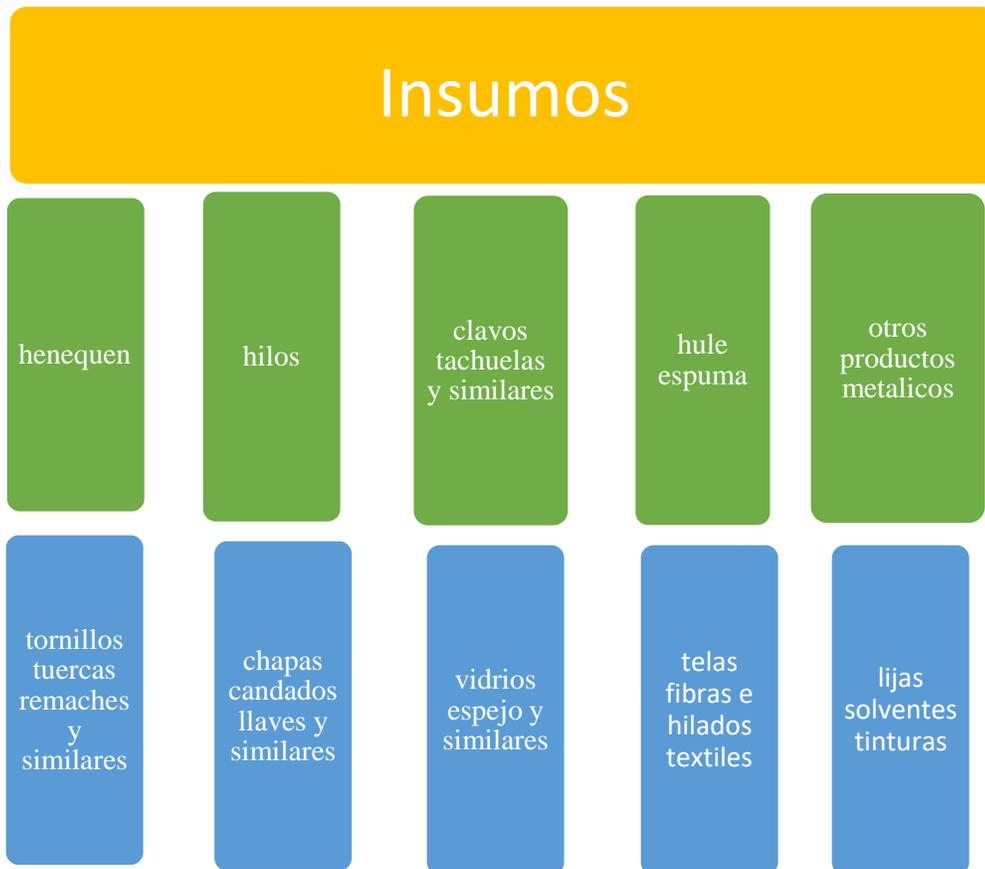
Las MIPYME del sector se caracterizan por tener una gran diversidad interna, las unidades productivas presentan distintos niveles de productividad, técnicas de producción, tipos de trabajadores, por tanto, es difícil mantener uniformidad. Existen empresas de subsistencia, fabricantes con mejores perspectivas debido a su calidad, pero tienen baja capacidad de gestión principalmente en la comercialización, pero existen empresarios con alta productividad y capacidad de gestión, éstos son los que pueden cumplir con especificaciones de tiempo y calidad en exportaciones.

En la etapa de segunda transformación, existe una amplia gama de modelos y diseños variados. Están segmentos de muebles de baja, media y alta calidad; según los estilos de muebles el proceso de producción difiere según las características y usos de los productos finales.

### 3.2.2 Articulación de la industria de muebles con proveedores

El subsector muebles está vinculado hacia atrás con el sector extractivo (forestal); pero también está relacionada con sectores proveedores de herramientas, maquinarias y equipos, ferreterías, proveedores de pinturas y barnices. Por otra parte, con vinculación hacia adelante con el subsector comercio, ya sea al consumidor final o al sector de construcción.

Figura 2. *Lista de insumos*



Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera –mueble

Los insumos más costosos son los abrasivos y químicos para el acabado de madera.

### 3.2.3 Comercialización

El destino de los productos de la industria de segunda transformación es principalmente el mercado local hacia los segmentos de ingresos medios y bajos de la población. El segmento de mercado con ingresos altos prefiere productos importados.

En la estructuración de las cadenas de comercialización de madera, el de mayor potencial es aquél que se vincula con las ciudades donde existe concentración relevante de pequeñas industrias de mueblería, a como es el caso del departamento de Masaya, bordeando la orilla de la carretera en el recorrido hacia los “pueblos blancos tal es el caso de los municipios de Catarina, Niquinohomo y Masatepe.

Otro factor adicional es la comercialización de muebles, cuya demanda está sujeta a cambios y su respectiva aplicación a cada tipo de necesidad. Esta variación provoca que el mercado presente inestabilidad y no uniformidad, afectando económicamente a los fabricantes de muebles.

La exportación se orienta principalmente a los países centroamericanos y Estados Unidos de América.

Figura 3. Comercialización del sector



Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera mueble

### 3.2.4 Análisis FODA del sector madera muebles en Nicaragua

Según el diagnóstico que realiza el MIFIC en el año 2011, utilizando la herramienta de análisis FODA, con representantes del sector madera mueble del país, presenta un análisis por cada eslabón de la cadena.

#### 3.2.4.1 Eslabón Apoyo

Tabla 4.

*FODA eslabón apoyo*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Existencia de empresarios exitosos.</p> <p>Creación de centros de apoyo a las MIPYME en las regiones del país aumentando su presencia.</p> <p>Formación de la mesa sectorial del sector Madera-Mueble.</p>	<p>Tratado de libre comercio, CAFTA.</p> <p>Apertura de programas administradas por el MIFIC para facilitar la ejecución de proyectos del sector.</p> <p>Exoneración del RUM</p> <p>Fortalecimientos de los CNS, CAMIPYME y mesa sectorial.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Financiamiento exigencia de muchos requisitos (garantías reales) y altos intereses bancarios.</p> <p>Falta de enlaces con universidades y centros de investigación.</p> <p>Falta de vínculos con el área de innovación y tecnología a nivel gubernamental.</p>	<p>Falta de políticas adecuadas de financiamiento que fomente la inversión en el sector.</p> <p>Políticas del gobierno en las exportaciones de madera aserrada.</p>

Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera mueble

### 3.2.4.2 Eslabón Gestión empresarial

Tabla 5.

*FODA eslabón gestión empresarial*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Generación de empleo.</p> <p>Alta experiencia en la fabricación de muebles.</p>	<p>Asociación del sector.</p> <p>Vinculación con instituciones que facilitan recursos financieros y asistencia técnica.</p> <p>Vinculación con universidades y centros de investigación</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Bajo poder de negociación.</p> <p>Poca capacidad de atracción de nuevos profesionales y trabajadores al sector</p> <p>Bajo salario a los trabajadores.</p> <p>Poca presencia de cualificación profesional en el gestor empresarial.</p> <p>Gran cantidad de MIPYME con bajo nivel de capacitación.</p> <p>Falta de integración vertical</p>	<p>Creciente competencia de grandes empresas</p>

Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera mueble

### 3.2.4.3 Eslabón proveedores

Tabla 6.

*FODA eslabón Proveedores (Materia prima e insumos)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Fuentes de recursos forestales abundantes	Uso de madera no tradicional Gran variedad en madera. Nuevos materiales sustitutos de la madera
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Bajo capital para adquisición de equipos para secado de madera. Uso de tintes, pinturas, diluyentes, pegamentos con gran impacto ambiental Adquisición de insumos a terceros Almacenaje inadecuado de la madera. Adquisición de madera de baja calidad con variabilidad de abastecimiento. Alto costo de la madera legal.	Exportación de madera sin valor agregado. Regulaciones legislaciones forestales inhiben el crecimiento del sector. Compra de madera ilegal por empresarios. No acceso a madera subastada decomisada; trato desigual respecto a empresas grandes.

Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera mueble

### 3.2.4.4 Eslabón producción

Tabla 7.

*FODA eslabón producción*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Recursos humanos con grandes habilidades y experiencia.</p> <p>Presencia de empresas punteras en el sector.</p> <p>El manejo en pequeña escala genera gran flexibilidad de diversidad de productos.</p>	<p>Potenciación con grupos asociativos para la inversión tecnológica y productiva.</p> <p>Oportunidades derivadas de la introducción de nuevos materiales y de la temática medioambiental.</p> <p>Diferenciación mediante el diseño y productos de calidad.</p> <p>Creación de un parque industrial que permita mejores condiciones de trabajo e incremento en la eficiencia del sistema productivo</p> <p>Potenciación de sinergias con otros sectores relacionados con el sector mueble.</p> <p>Vinculación con universidades y centros de investigación</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Baja productividad, siendo una causa relevante el uso de equipos hechizos.</p> <p>Técnicas limitadas en el diseño de muebles.</p> <p>Poca atención en la formación de los trabajadores.</p> <p>Gran variedad de productos no permite una especialización, por tanto el sistema es poco eficiente y de baja productividad.</p> <p>En la mayoría de MIPYME, no existe planificación de la producción.</p> <p>Los controles de calidad solamente se realizan al inicio, con la determinación de porcentaje de humedad, no hay controles durante y final de los muebles.</p> <p>La cantidad de maquinaria especial es baja.</p> <p>Gran parte de las instalaciones no se encuentran con las condiciones de trabajo para desarrollarse en forma eficiente.</p> <p>Falta de financiamiento o líneas crediticia para la promoción del desarrollo tecnológico.</p> <p>Falta de articulación con entidades de investigación.</p>	<p>Introducción de nuevas empresas extranjeras con mayor poder de adquisición de materia prima y ventajas en diseño y cuenta con profesionales.</p> <p>La demanda es irregular</p> <p>Introducción de muebles importados más atractivo para el mercado</p>

Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera mueble

### 3.2.4.5 Eslabón comercialización

Tabla 8. FODA eslabón comercialización

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Mantenimiento de clientes fieles.</p> <p>Manejo de productos fabricado en su mayoría a la medida.</p> <p>Cantidad variada de productos en oferta.</p>	<p>Apoyo de INPYME y CAMIPYME, para eventos de ferias a nivel nacional e internacional.</p> <p>Programa de fortalecimiento de formación y asistencia técnica en imagen corporativa con INPYME y CAMIPYME</p> <p>Oportunidad de asociatividad para mayor poder de negociación con los clientes.</p> <p>Aumento de exportaciones como valor agregado (muebles)</p> <p>Desarrollo del mercado interno.</p> <p>Oportunidad con TLC.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Baja cultura exportadora</p> <p>Bajo nivel gerencial en aprendizaje sobre negociación para grandes contratos o internacionalmente.</p> <p>Bajo mecanismo de difusión de aprovechamiento de TLC.</p> <p>Falta de embalaje para muebles.</p> <p>Desconocimiento de productos de muebles certificados.</p> <p>No hay información de un análisis de mercado nacional e internacional que permita desarrollar condiciones de un programa de mejoría de la competitividad</p> <p>Falta de cumplimiento de fecha de entrega.</p> <p>Falta de formación en gestión de comercialización.</p>	<p>Incertidumbre sobre el suministro de madera</p> <p>Competencia en el mercado nacional con muebles importados.</p> <p>Por efecto de la crisis mundial ha bajado la demanda de muebles de madera.</p>

Fuente: MIFIC (2011) Diagnóstico plan de acción sector madera mueble

### **3.3 Factores de desarrollo en las empresas MIPYME**

#### **3.3.1 Desarrollo económico**

Después de abordar el concepto y características de las MIPYME es importante definir el concepto de desarrollo, el cual estuvo asociado por mucho tiempo al crecimiento económico. De esta manera, la economía ortodoxa lo vinculaba a un determinado nivel de Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.

Así, hasta finales de los años sesenta el desarrollo se equipará al concepto de crecimiento económico, ya que el desarrollo era visto como un fenómeno en el que los rápidos aumentos del PIB per cápita permearían a las masas en la forma de empleos y otras oportunidades económicas, mientras que problemas tales como la pobreza, desempleo y distribución del ingreso tuvieron una importancia secundaria.

No obstante, la experiencia de los años cincuenta y sesenta en los países del Tercer Mundo arrojó que, si bien se alcanzaron metas de crecimiento económico, los niveles de vida de la sociedad permanecieron sin cambio para la mayoría; esto puso en tela de juicio esta estrecha definición del desarrollo (Todaro, 1994, citado en Esqueda, 2017).

Por lo tanto, el desarrollo económico es un concepto más amplio que crecimiento económico. El desarrollo refleja el progreso económico y social y requiere del crecimiento económico, es decir, éste es una condición “vital” para el desarrollo, sin embargo, no es suficiente dado que no puede asegurarlo.

Si bien no hay una sola definición que incorpore todas las diferentes vertientes del desarrollo económico, el desarrollo económico puede describirse en términos de objetivos. Entre los más comunes son la creación de empleos y riqueza, y la mejora de la calidad de vida. También puede describirse como un proceso que influye en el crecimiento y la reestructuración de una economía para mejorar el bienestar económico de una comunidad (Esqueda, Marmolejo, & Villarreal, 2020).

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan más del 90% del total de unidades económicas de la mayoría de los países. También aportan poco más de la mitad de la riqueza anual generada y alrededor de siete de cada diez empleos. Es así como estas entidades juegan un papel

fundamental para promover el desarrollo económico, ya sea a través de nuevas oportunidades de empleo y por la oferta de bienes y servicios que demanda la sociedad.

### **3.3.2 Organización y gestión**

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones externas e internas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional.

Por estructura organizacional (Lusthaus, Adrien, Anderson, & Garden, 2002) se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo.

En términos generales, el desempeño de la empresa está determinado por el éxito en ventas de productos y servicios en el mercado y por la eficacia de organizar y transformar su input (tales como trabajo y capital) en productos y servicios que se pueden vender. Para la mayoría de las MIPYME la mano de obra es el input más importante el cual significa casi por definición que la estructura organizativa puede ser muy importante para la rentabilidad de la empresa.

#### **3.3.2.1 Recursos Humanos y su formación**

La gestión de recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos es en términos de “capital humano”, expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Por tanto los recursos humanos constituyen el activo más valioso de la organización.

La formación de los recursos humanos del sector de muebles es un factor fundamental para su competitividad. En una economía globalizada, se vuelve más prioritaria una mano de obra con mayores niveles de cualificación, dotada de competencias que suplan las condiciones cambiantes del entorno y la demanda de muebles con más exigencia de calidad.

Las MIPYME tienen dificultad para contratar y retener personal calificado para sus operaciones. Hay algunos métodos de gestión de recursos humanos que se adaptan para que puedan tomar en cuenta y no requieren de grandes inversiones:

- La gerencia puede ser enfocada de forma que permita crear un ambiente más participativo, comunicativo y de cooperación mutua.

- Realizar reuniones de discusión participativa, para discutir los problemas de la empresa para buscar posibles soluciones.

- Incorporar sistemas de auto evaluación.

- Informar a todo el personal respecto a: plan operativo de la empresa, perspectivas, metas especiales y situación económica.

- Transmitir a los empleados que ellos también son socios de la empresa, delegando responsabilidades y asignando tareas de confianza.

- La formalización y documentación de contratos de personal, manual de administración, manual de funciones.

- Formalización y documentación de manual de terreno, donde se indique detalladamente los pasos en cada etapa del proceso productivo.

- Promover la asociatividad como mecanismo para la superación de carencias individuales.

La política de capacitación y actualización de los recursos humanos requiere de un permanente proceso de capacitación para adecuarlos a las nuevas tecnologías operativas y organizacionales.

La capacitación del personal de los niveles de conducción y operativo es importante debido a los nuevos problemas que plantean los cambios en la organización productiva a nivel regional. Para redefinir el perfil del nuevo trabajador en el contexto actual, la capacitación no debe centrarse sólo en los aspectos técnicos; también sobre el proceso productivo como una totalidad, para integrarlo a su práctica laboral.

### **3.3.3 Tecnología e innovación**

La innovación tecnológica, según (Hidalgo, 2008) tiene importancia fundamental para el crecimiento de la producción, la productividad y el empleo en un país. Los autores, además resaltan la necesidad de adaptarse al cambio, expresando que las empresas que no son capaces de cambiar, no tienen muchas posibilidades de éxito, incluso las más grandes y mejor dotadas.

Para poder sobrevivir en un entorno cada vez más hostil competitivo, las empresas tienen que adaptarse y cambiar los productos y servicios que ofrecen al mercado, y adaptar y cambiar las formas en las que los producen y entregan a los consumidores. Como dice Albert Einstein “locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener diferentes resultados”. Es decir que si queremos lograr resultados diferentes, debemos cambiar la forma de hacer las cosas.

Entre los factores internos claves, que impulsan la innovación tecnológica (Hidalgo et. al., 2008) menciona factores humanos, organizativos y de negocio – mercado. Entre los factores humanos destaca: el desarrollar la capacidad creativa y la curiosidad por lo desconocido; además de potenciar el trabajo en equipo y desarrollar un estilo específico de dirección, basado en el liderazgo, la motivación y el compromiso con el desarrollo del capital humano de la empresa.

Entre los factores organizativos resalta: el implantar procedimientos de identificación de oportunidades, además de estar abiertos a la cooperación con otras organizaciones mediante la participación en redes, así como implantar procesos de planificación y de control, e indicadores para medir la innovación tecnológica, a través de la aplicación de técnicas de gestión de la innovación e integración de la innovación tecnológica a nivel funcional (Hidalgo et. al., 2008).

El principal factor de negocio - mercado para (Hidalgo et. al., 2008) es el aceptar el riesgo, además de prestar especial énfasis en la satisfacción de necesidades del cliente e involucrarlos en el proceso de desarrollo del producto o servicio (orientación al mercado).

Por otro lado, los factores externos de la innovación tecnológica pueden ser amplios y están asociados al sector de actividad al que pertenece, al contexto institucional que la rodea y a las características de la política económica que le afecta. Entre éstos se consideran el acceso a financiamiento e incentivos fiscales y el entorno favorable a la cooperación (clima social y político favorable) por citar algunos.

Es decir, para que las empresas logren procesos de innovación existen una serie de factores que inciden de una u otra forma, por lo que es muy importante que asuman retos para sobrevivir ante tantos cambios a los que están expuestos, adaptándose a ellos y asumiéndolos con responsabilidad, para lograr una mayor satisfacción a sus clientes.

El desarrollo económico de una organización o de un país depende de su capacidad para crear ideas, aplicar y difundir para que lleguen a beneficiar a la sociedad. Como se puede observar, la innovación inicia con una idea creativa. Esto lo confirma (Drucker, 1997) al afirmar que “entendiendo que la innovación consiste en crear y modificar lo existente, integrar lo que ya existe pero con otra forma, aportar algo nuevo o aún desconocido a un determinado producto o servicio, proceso productivo u organizacional.”

### **3.3.3.1 Calidad**

La adopción de la filosofía de gestión de la calidad total, a través de las distintas técnicas, métodos y herramientas disponibles, ejerce una influencia positiva y significativa en las distintas formas de medir y expresar el rendimiento de la empresa (cuantitativo, cualitativo, financiero y no financiero).

### **3.3.4 Inversión y financiamiento**

Básicamente, la gestión financiera engloba lo concerniente al dinero, a la inversión, administración y posesión del mismo, de manera que éste sea manejado adecuadamente para que sea lucrativo; por ello su objetivo se centra en la maximización del valor de la inversión de los propietarios de la empresa. Al respecto (Burk & Lehman, 2004) plantea que “Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo”. Adicionalmente (Allen , Myers, & Brealey, 2005) opinan que:

“La gestión financiera como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo”. (p.6)

Por lo que se puede decir que, la presencia de este componente, al igual que en el resto de las funciones empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización; en el caso de las MIPYME, que realicen una buena gestión financiera pueden lograr un mejor desempeño, traducido en resultados superiores a nivel de inversiones y acceso a fuentes variadas de financiamiento.

### **3.3.5 Administración estratégica**

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. (Garza, 2007) define a la Administración estratégica de la siguiente manera: "Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos", (p.1).

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Según, (Markides, 2000) el propósito es "proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica". (p.23)

¿Qué es la misión? Es donde radica el éxito de las pequeñas empresas, es su porqué o razón de ser, porque define la interrelación de la organización con sus actores: cliente, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente. Para construir la misión se debe responder a los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes somos como empresa?, la respuesta da identidad y legitimidad a la pequeña empresa; ¿qué buscamos?, la respuesta da propósitos compartidos, con compromiso; ¿por qué lo hacemos?, la respuesta aclara los motivadores, valores y principios en los

que se fundamenta la empresa; ¿para quién trabajamos?, la respuesta da una definición precisa del cliente de la pequeña empresa.

Por su parte, la filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo.

Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la misión y las principales metas corporativas. En esta primera etapa se debe: Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio. Y establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

En esta etapa la organización debe formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa, así mismo, deberá desarrollar una estructura organizativa para conseguir dicha estrategia.

5. Implementación de las estrategias. En esta etapa se debe: en primer lugar, asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad, y en segundo lugar, controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

A continuación, en la siguiente figura se muestran las fases y componentes de la administración estratégica.

Figura 4.

*Proceso de administración estratégica*



Fuente: Garza, A. (2007)

La planeación estratégica la pueden iniciar todos los pequeños empresarios, pero el éxito de implantarse en su organización depende de tres factores importantes:

1. Que el empresario de la pequeña empresa esté convencido e involucrado en los procesos iniciales de capacitación y consultoría de la planeación estratégica.
2. Que éste y su equipo tengan claridad en las metas y los retos a los que se enfrentaran y se comprometan todos a sortearlos.
3. Que todos tengan la disposición de aprender.

#### **IV. Preguntas Directrices**

¿Cómo se encuentra la organización administrativa de las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe?

¿Qué tecnologías e innovación están utilizando las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe que les permitan mejorar su productividad y lograr un mejor posicionamiento en el mercado?

¿Tienen acceso al financiamiento las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas en el municipio de Masatepe para su desarrollo?

¿Qué estrategias para el desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe, pueden ser utilizadas por instituciones de apoyo al sector?

## V. Operacionalización de variables

<b>Objetivo General:</b> Analizar los factores que inciden en el desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe, departamento de Masaya en el primer semestre 2021.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ítems</b>
Conocer el sistema de organización administrativa como factor clave para la supervivencia a largo plazo de las MIPYME del sector muebles de madera combinado con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe	Organización Administración	Descripción, legalidad y clasificación de las MIPYME	Edad, sexo, escolaridad y años de fundación de las MIPYME del sector madera fibra Figura jurídica Número de trabajadores Ingresos mensuales Tipo de organización (formal y no formal)	Encuesta	Anexo 1, (P 5,6,7,8,9,11,12,13 ) Resultado (grafico 8,9,10,11,12,13,14,15,16,17)
Describir el nivel de uso de tecnologías e innovación por las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas del municipio de Masatepe que les permitan mejorar su productividad y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.	Tecnología Innovación Productividad Mercado	Calidad del factor de producción  Sistema de comercialización	Ventas, precio, margen de ganancia, oferta y demanda, Capacitación de trabajadores estado de equipos y herramientas Calidad de materia prima	Encuesta	Anexo 1, (P 10,14,15,16,17,18)  Resultado (grafico 18,19,20,21, 22,23)
Identificar la realización de inversión y acceso al financiamiento que han tenido las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas en el municipio de Masatepe para su desarrollo.	Inversión  Financiamiento	Situación financiera	Registros contables  Información sobre financiamiento recibido	Encuesta	Anexos 1, (P 19,20,21) Resultado (grafico 24,25,26,27)

## **VI. Diseño metodológico**

En este acápite se describe el proceso metodológico de investigación utilizado en la elaboración de la presente investigación, de igual forma aquellas técnicas de recopilación que permitieron cumplir con los objetivos previstos:

### **6.1 Tipo de estudio**

La naturaleza del estudio de esta Investigación es de campo y nivel descriptiva; por basarse en la recolección de datos, tomados directamente en sitio de estudio referidos a factores de desarrollo las pequeñas empresas del sector madera mueble y fibra de Masatepe, Al respecto, (Hernandez S. , Fernandez C., & Baptista L., 2010) señalan que “un diseño de carácter descriptivo tiene como objetivo, indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables y proporciona su descripción” (p. 193).

De acuerdo a las características que presenta este trabajo de investigación, tiene un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se orienta hacia los factores que influyen en el desarrollo económico de la MIPYME de estudio. Cuantitativo porque para obtener la información pertinente al estudio será necesario realizar y analizar encuestas y comparar los datos obtenidos. El diseño metodológico es no experimental, ya que la investigación se realizó, sin que el investigador manipule ninguna variable. Al respecto (Hernandez S. , Fernandez C., & Baptista L., 2010), establece que:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.155).

## **6.2 Metodología**

El objeto de estudio de la investigación es conocer cada uno de los factores que inciden en el desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras naturales y sintéticas ubicados en el municipio de Masatepe.

## **6.3 Población y muestra**

Para poder desarrollar el estudio es necesario escoger un grupo de individuos de la población establecida los cuales están directamente involucrados con el problema planteado. En este sentido, (Palella S. 2010), sostiene que "La población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, (p.105).

### **6.3.1 Población**

Según Balestrini, M. (2006) desde el punto de vista estadístico, "una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación" (p.137). En este sentido, la población considerada para este estudio es una población accesible o muestreada. Al respecto, Arias, F. (2006) señala que la población accesible o muestreada, "es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa" (p.82).

En el presente trabajo de investigación, la población representa el universo donde todos sus componentes poseen características específicas, en este caso está conformado por las MIPYME del sector madera muebles y fibra del municipio de Masatepe.

### 6.3.2 Muestra

Con la finalidad de estudiar las características de toda la población antes mencionada, se debe seleccionar una parte o subconjunto representativo de la misma; la cual está constituida por algunos elementos o sujetos de la población y se reseña con el nombre de muestra; que según Balestrini, M. (2006) “la muestra se puede definir como una parte representativa de una población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.141).

Se calculó la muestra total en base a la fórmula estadística para poblaciones finitas es decir se conoce el total de la población y desea saber cuántos del total tendremos que estudiar, la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Según diferentes seguridades el coeficiente de  $Z_{\alpha}$  varía, así:

- Si la seguridad  $Z_{\alpha}$  fuese del 90% el coeficiente sería 1.645
- Si la seguridad  $Z_{\alpha}$  fuese del 95% el coeficiente sería 1.96
- Si la seguridad  $Z_{\alpha}$  fuese del 97.5% el coeficiente sería 2.24
- Si la seguridad  $Z_{\alpha}$  fuese del 99% el coeficiente sería 2.576

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se utilizará el tipo de muestreo probabilístico, donde se requiere contar con la disponibilidad de las MIPYMES para que puedan brindar información.

Los criterios que serán tomados en cuenta para la selección de los participantes son:

Que trabajen muebles de madera combinados con fibras

Que el taller esté operando en la ciudad de Masatepe

En Donde:

$N = 45$  Total de la población (La población objetivo de estudio dato proporcionado por la dirección de recaudación de alcaldía municipal)

- $Z_{\alpha} = 1.645$  al cuadrado (si la seguridad es del 90%)
- $p =$  proporción esperada (en este caso  $5\% = 0.05$ )
- $q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )
- $d =$  precisión (en su investigación use un 15%).

Por tanto, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{45 * (1.645)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.15)^2 * (45 - 1) + (1.645)^2 * 0.05 * 0.95} \quad n = 19$$

#### **6.4 Recopilación de la información (Fuentes)**

El trabajo investigativo inicia su proceso de investigación desde el origen de la problemática es decir en el planteamiento de problema, dónde se ve su comportamiento y antecedentes dando lugar a establecer cada uno de los objetivos tanto generales como específicos, que se pretenden cumplir con el tema objeto de estudio.

Conforme el desarrollo del trabajo investigativo se tiene el marco teórico con el objetivo que facilite la interpretación de los datos recolectados a través de los instrumentos, en él se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la abundancia de los hechos concernientes al problema y que son motivo de estudio en la investigación.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo investigativo se continua con el diseño metodológico en el que se plantea el tipo de investigación que se desarrolla, el tamaño de la muestra, la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como también los procedimientos para el análisis de los resultados. En otras palabras, en este paso se establece el conjunto de procedimientos para dar respuesta a la sistematización de la investigación.

#### **6.5 Instrumentos de recolección de Datos**

Para desarrollar cualquier tipo de investigación es necesario precisar que técnicas se van a utilizar y mediante qué medios se van a ampliar dichas técnicas para ejecutar con mayor exactitud la investigación que se realiza. Palella, S. (2010) señala que "...Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información" (p.115).

Con respecto a los instrumentos Palella señala que "...Son cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Evidentemente, es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección, que la investigación alcanzara el equilibrio necesario entre teoría y hechos.

### **6.5.1 Encuesta**

En lo referente a la encuesta según Tamayo y Tamayo (2007): “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24). Hoy en día la palabra encuesta se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos.

En tal sentido, el instrumento que se utilizó durante la aplicación de la técnica de la encuesta, fue el cuestionario, el cual permitió obtener información general, directa y objetiva de los informantes con preguntas puntuales y específicas sobre el tema, para lo cual se diseñó un formato, mediante el cual se recogió la información relacionada a los tópicos antes señalados (Ver Anexo 1).

Las entrevistas que permitirán proporcionar información muy valiosa desde el punto de vista del gobierno Municipal, instituciones de apoyo a las MIPYME en el municipio, pudiendo proporcionar información cuantitativa como cualitativa sobre la dinámica de la economía local.

## **6.6. Técnicas de análisis de datos**

En esta sección se presentan las técnicas de análisis y de interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes, destacando la forma como han sido organizados para darle respuesta al problema planteado ya que, para la realización de cualquier investigación, es necesario definir con claridad las técnicas que se utilizaron para analizar los datos obtenidos durante el proceso de recolección de los mismos.

### **6.6.1 Análisis cuantitativo**

Los resultados provenientes del cuestionario fueron analizados, ítem por ítem, y graficados medianamente la técnica de análisis de datos cuantitativa. La técnica cuantitativa según Sabino, C. (2006), consiste en “...recoger toda la información numérica resultante de la investigación, para luego evaluar el comportamiento de cada variable que aparezca en el precisando la forma en que actúa individualmente”. (p.25).

El análisis de los resultados obliga en la investigación a establecer categorías, ordenarlos, resumirlos y obtener resultados en función de las interrogantes y objetivos planteados por la investigación. Así, después de recopilar la información, se procesó en el programa estadístico SPSS para que luego se someta al análisis

Según lo antes expuesto, para la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva y las frecuencias absolutas y porcentuales de la información recabada en el cuestionario que se aplicó.

Así, las técnicas empleadas permitieron presentar los datos en mediante el uso de gráficas, los cuales sirvieron de apoyo para el análisis de los resultados y elaboración de conclusiones

La información de la entrevista realizada, se procesará en Word lo que nos permitirá obtener información valiosa sobre programas y proyectos de apoyo a las MIPYME.

## VII. Análisis de resultados

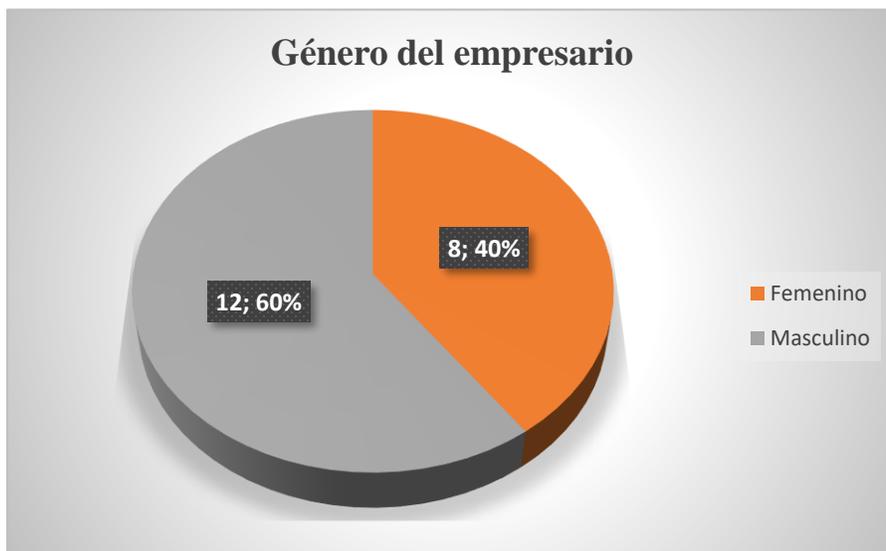
### 7.1 Organización administrativa del sector madera mueble y fibra del municipio de Masatepe.

#### 7.1.1 Forma de organización de MIPYME encuestadas

Para poder iniciar el detalle de los resultados encontrados en el estudio presentare algunos datos que son generales de la encuesta que se aplicó a dueños de taller donde se elabora muebles de madera combinado con fibra del municipio de Masatepe.

En el gráfico 1, se observa que el 60% de los encuestados corresponden al género masculino con respecto a un 40 % que lo representa el género femenino. El hombre presenta gran incidencia en los talleres de muebles en Masatepe realizan la actividad directa de la transformación de la madera están involucrados directamente con la administración de sus negocios sin embargo también se encontró que esta actividad las mujeres están liderando y administrando sus propios negocios ya que el porcentaje de mujeres dueñas de taller también es significativo.

Gráfico 1. Género del empresario

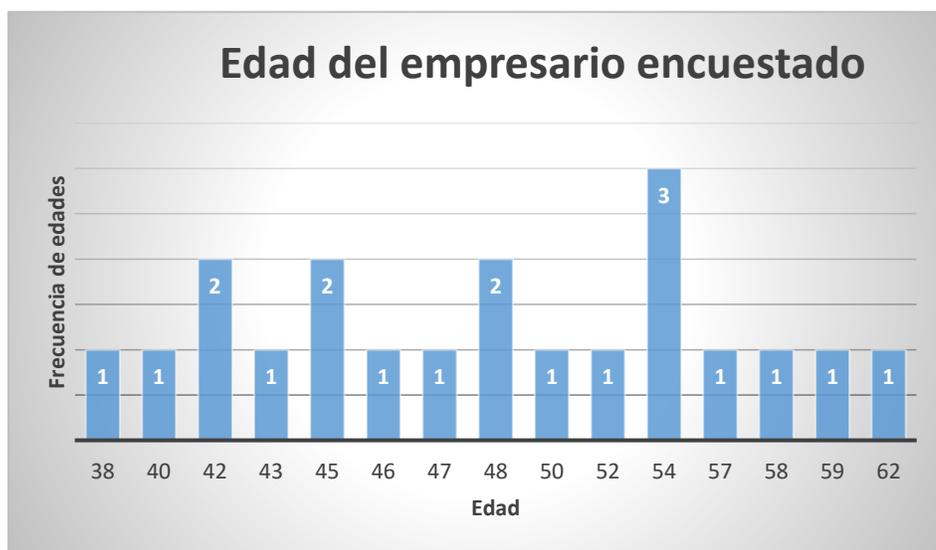


Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

## Edad

La edad de los empresarios, que predomina en este estudio está definida en un rango entre 38 y 62 años según figura 2. Donde se encontró que la mayor frecuencia de edades es en 42, 45, 48 y 54 años respectivamente. Esto refleja que la gente más joven prefiere trabajar en otra actividad, ya que perciben ingresos por encima de los generados en la actividad artesanal, factor que pone en riesgo los relevos ocupacionales.

Gráfico 2. Edad del empresario encuestado

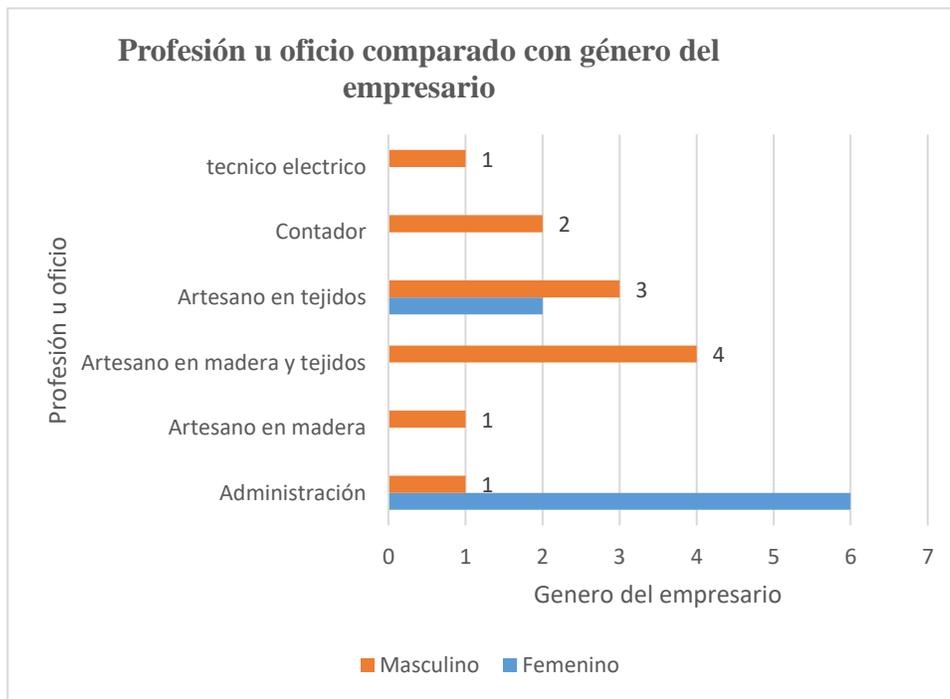


Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

### Profesión u oficio comparado con género del empresario

En la comparación de género con profesión aprendida empíricamente el porcentaje más representativo corresponde al 30% que son mujeres con profesión u oficio de administración estas en su mayoría son las que comercializan y controlan las ventas de la empresa, seguido de un 20 % que corresponde a hombres que son artesanos en madera y tejidos están preparados en las dos especialidades del sector de estudio, el 15 % hombres artesanos en tejidos y 10% mujeres artesanas en tejidos, el 10% corresponde al área de profesional y son hombres y 5% como técnico eléctrico también corresponde a hombres. Según grafica3.

Gráfico 3.: Profesión u oficio comparado con género del empresario



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

## Nivel de Escolaridad Alcanzado

Se puede apreciar en gráfico 4. en cuanto a los niveles de escolaridad de la mayoría de empresarios/as del sector en estudio, un 75% tienen estudios terminados de primaria, secundaria, Se destaca un 15% que tienen estudios completos siendo profesional lo que representa una ventaja para asimilación de conocimientos. Mientras que un 10% corresponde a universitarios de igual forma en preparación.

Gráfico 4. Nivel de escolaridad alcanzado



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

En las microempresas el número de empleados con baja escolaridad es mayor que en los demás segmentos (pequeña y mediana). Se necesita así calificar a los operarios para obtener mayores niveles de productividad y competitividad. Los mayores niveles de escolaridad permitirían al trabajador ser más productivo, creativo, realizar trabajos de mayor calidad y contribuir a la disminución de los accidentes de trabajo en la empresa. Es decir, con mejores niveles de información y de conocimientos podría mejorar sus chances de leer, entender e interpretar y adaptarse a las continuas innovaciones tecnológicas de la actualidad.

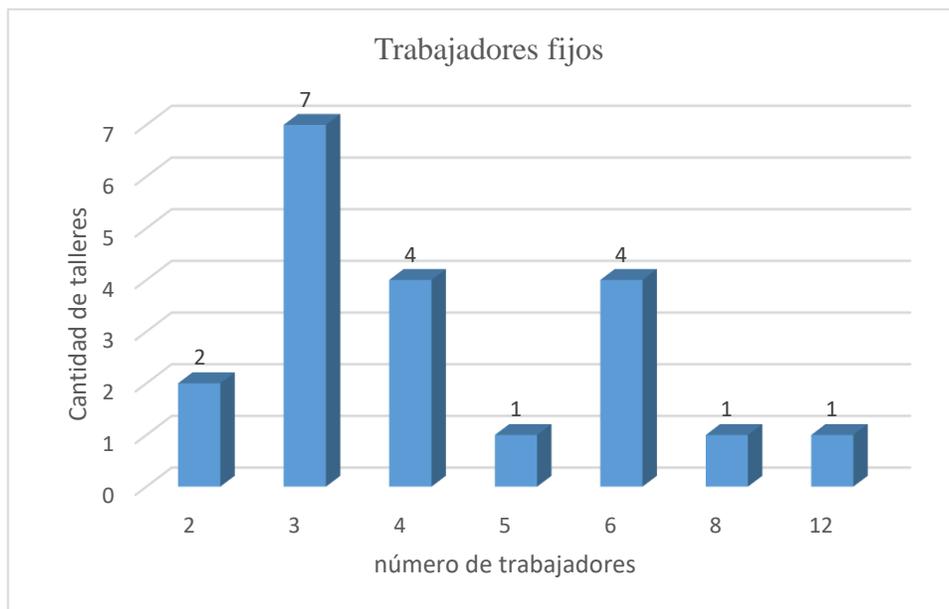
La formación de los recursos humanos del sector de muebles es un factor fundamental para su competitividad. En una economía globalizada, se vuelve más prioritaria una mano de obra con mayores niveles de cualificación, dotada de competencias que suplan las condiciones cambiantes del entorno y la demanda de muebles con más exigencia de calidad.

## Número de trabajadores fijos por taller

Con respecto al número de trabajadores fijos por taller el 35 % respondieron que son 3 trabajadores seguido con el 20% que respondieron 4 trabajadores otro 20% con 6 trabajadores 10% 2 trabajadores, 5% 8 trabajadores y finalmente 5% con 12 trabajadores este último fue uno de los talleres más grandes encuestados. El total de empleo que se reporta para la muestra encuestada es de 90 trabajadores en las 20 MIPYMES encuestadas. No mencionaron la cantidad de trabajadores eventuales porque actualmente no están demandando de ellos solo cuando hay pedidos grandes.

Por tamaño, según la clasificación del MIFIC, se puede concluir que de la muestra tomada de la MIPYME del sector madera y fibra de Masatepe, la mayoría son Microempresas un 90% (18), un 10% (2) son Pequeñas Empresas.

Gráfico 5. Número de trabajadores fijos por taller

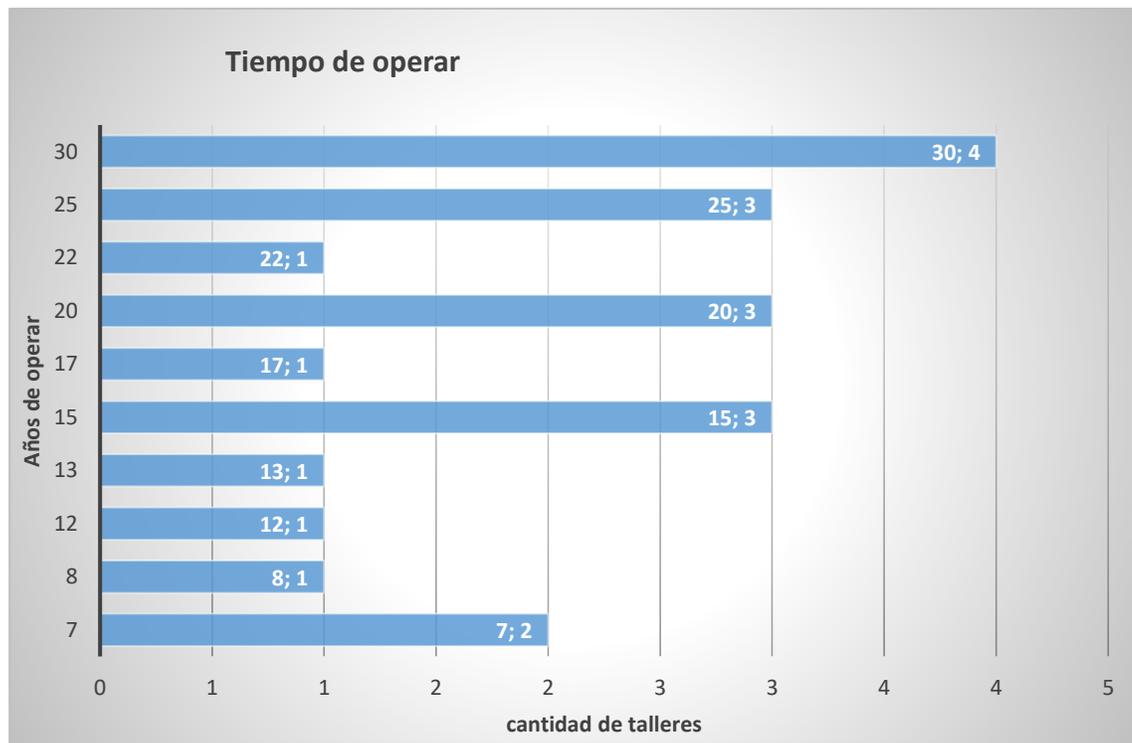


Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

## Tiempo de operar

En su gran mayoría, este sector por sus años de operación, son talleres de muebles estables, un 60% están en un rango de operación de 16 a 30 años, lo que significa que han logrado madurez empresarial. Un 40% tienen de 7 a 15 años de operar en el mercado. Según gráfico 6.

Gráfico 6. Tiempo de operar en años

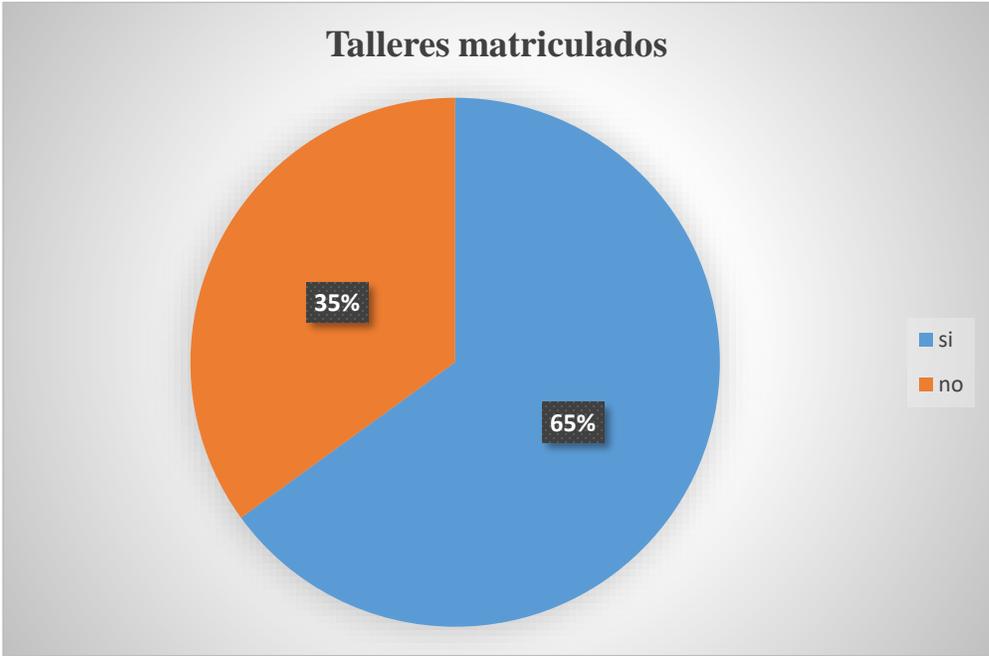


Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

Las micro y pequeñas empresas suelen adaptarse al medio con el objetivo de permanecer en el mercado a lo largo de los años y, por el contrario, evitar desaparecer.

En cuanto al aspecto legal la mayoría de las MIPYME consultadas se encuentra registrada en la alcaldía municipal, cuentan con la matrícula comercial del negocio un 65% manifestó el negocio está registrado y paga impuestos, siguiendo el mecanismo de cuota fija. Y un 35 % no lo ha hecho todavía al menos en este año que en otros años si lo ha registrado.

Gráfico 7. Talleres matriculados



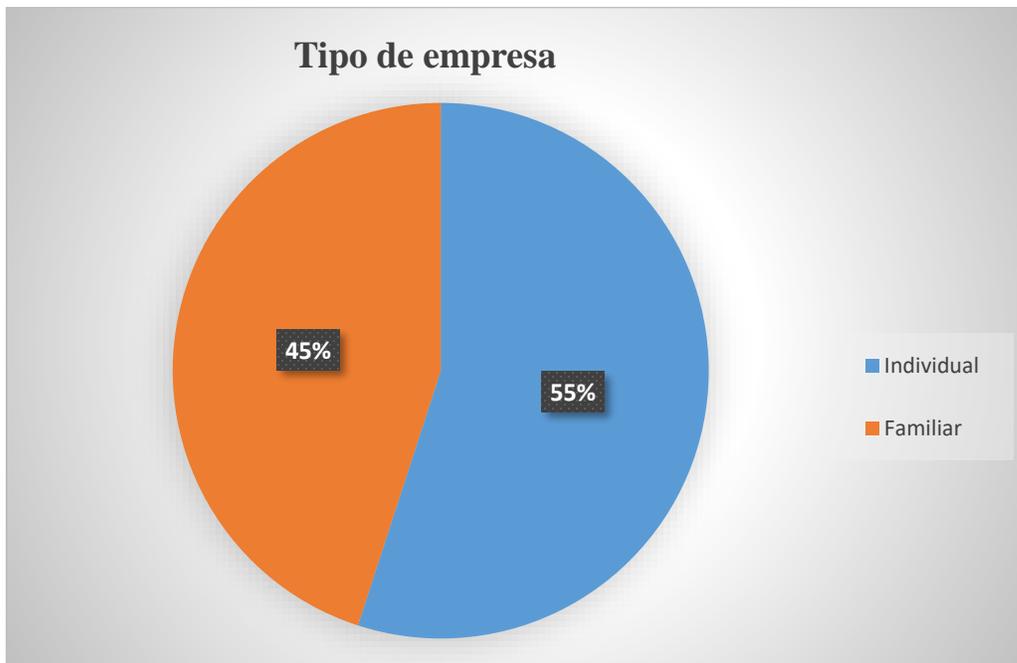
Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

El aspecto legal es importante en el caso de las MIPYMES que están matriculadas se considera que la empresa es reconocida y tiene ventaja frente a otras de su sector, que los dueños actúan de acuerdo con las normas definidas que contribuyen al buen funcionamiento de la dirección de la empresa.

En la variable de organización administrativa, gráfico 8 está relacionado en conocer qué tipo de empresa según su forma jurídica están organizados de la muestra tomada en cuenta 20 MIPYME del sector muebles en Masatepe un 55 % está organizado como individual y un 45 % como familiar bajo el concepto de que trabajan en el taller miembros de su propia familia, lo que significa que las ganancias del taller se comparten familiarmente. Evidencia que estas carecen de una estructura organizacional formal.

Ninguno de los consultados está constituido como sociedad anónima ni organizado en cooperativas.

Gráfico 8. Tipo de empresa

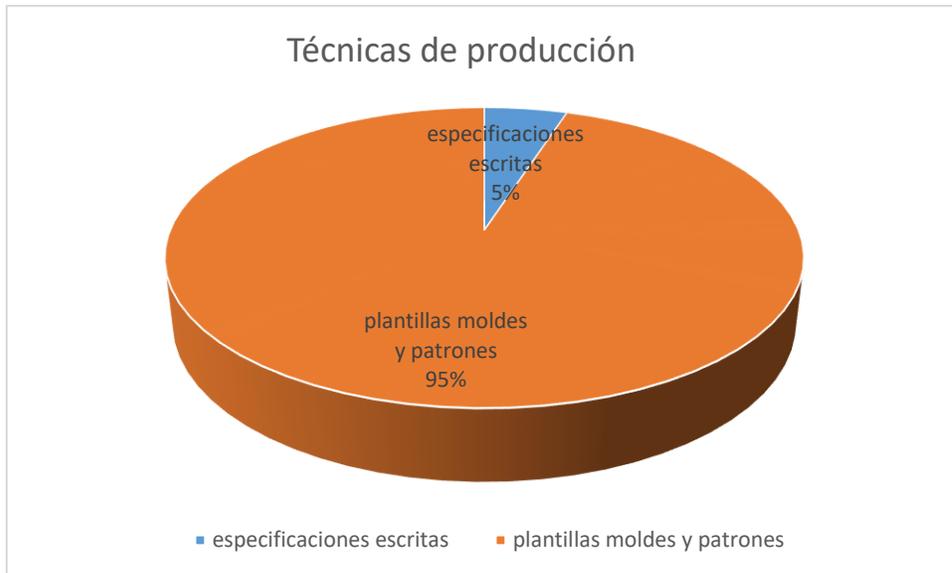


Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

### 7.1.2 Técnicas de organización de la producción

En cuanto a la organización de la producción la mayoría de los dueños de talleres encuestados 95% producen con plantillas, moldes y patrones, y un 5% con especificaciones escritas lo que demuestra que producen con técnicas de organización. Según gráfico 9.

Gráfico 9. Técnicas de organización de la producción



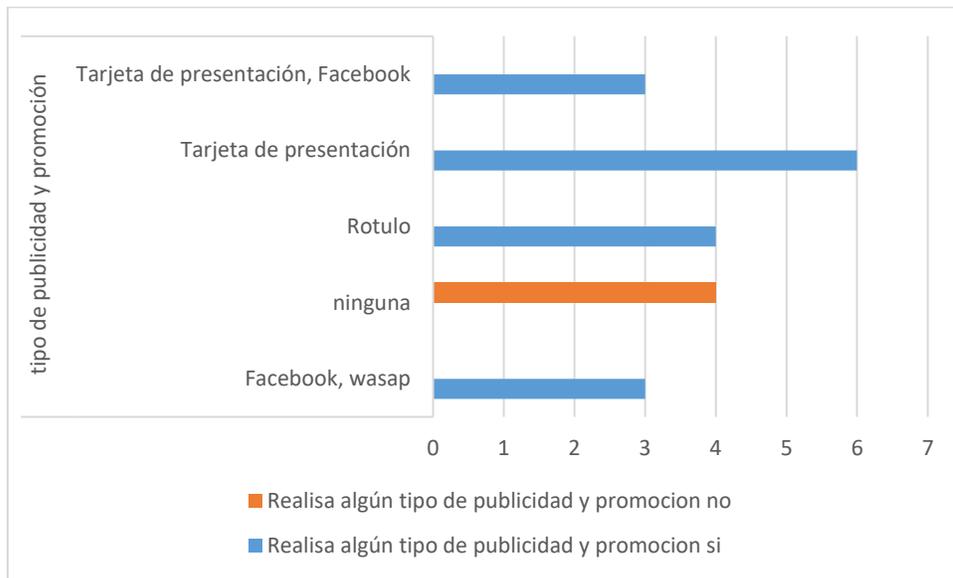
Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

### 7.1.3 Mecanismos de promoción y publicidad

En cuanto a los mecanismos de promoción y publicidad para aumentar sus ventas, en gráfico 10. Se muestra que el 80% de la MIPYME encuestadas utilizan algún tipo de publicidad y promoción el 20% refiere no utilizar ningún tipo de publicidad y promoción.

Del 80% que realiza publicidad y promoción se destaca un 37.5% que utiliza tarjeta de presentación (ver imagen en anexos 5) ,25% utiliza rótulos, 18.75% Facebook con tarjetas de presentación un último 18.75% que utiliza Facebook y whatsapp.

Gráfico 10. Mecanismos de promoción y publicidad



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

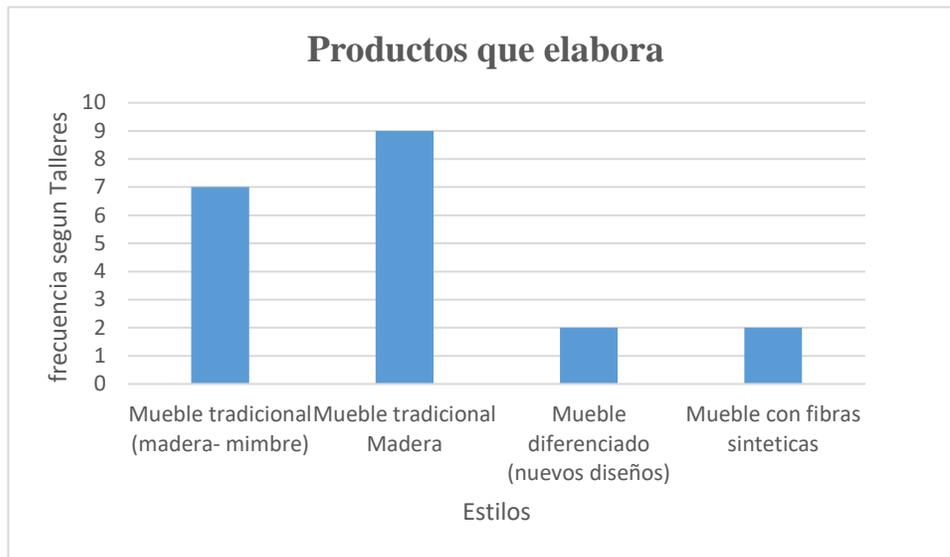
Las MIPYME del sector madera mueble en el municipio de Masatepe tienen dificultades para promover sus negocios, para desarrollar un plan de mercadeo, para cubrir los costos de su promoción y publicidad, para contactar con sus clientes, para participar en ferias y exposiciones comerciales. No manejan información sobre las posibilidades y oportunidades en el mercado nacional y aun pocas son las que utilizan las herramientas de la tecnología de información para promover las ventas.

#### 7.1.4 Productos que elaboran las MIPYME del sector madera mueble en Masatepe

En gráfico 11, se muestra el tipo de muebles que trabaja los diferentes talleres de Masatepe donde se destacan un 45% que trabajan el mueble tradicional de madera, un 35% mueble tradicional madera mimbre, 10% que trabaja muebles diferenciado (nuevos diseños), finalmente un 10% que trabaja diseños de muebles tejidos con fibras sintéticas.

En el mueble tradicional de madera predomina la fabricación de muebles por encargo, hechos a la medida, con un fuerte componente de adornos labrados a mano.

Gráfico 11. Productos que elabora



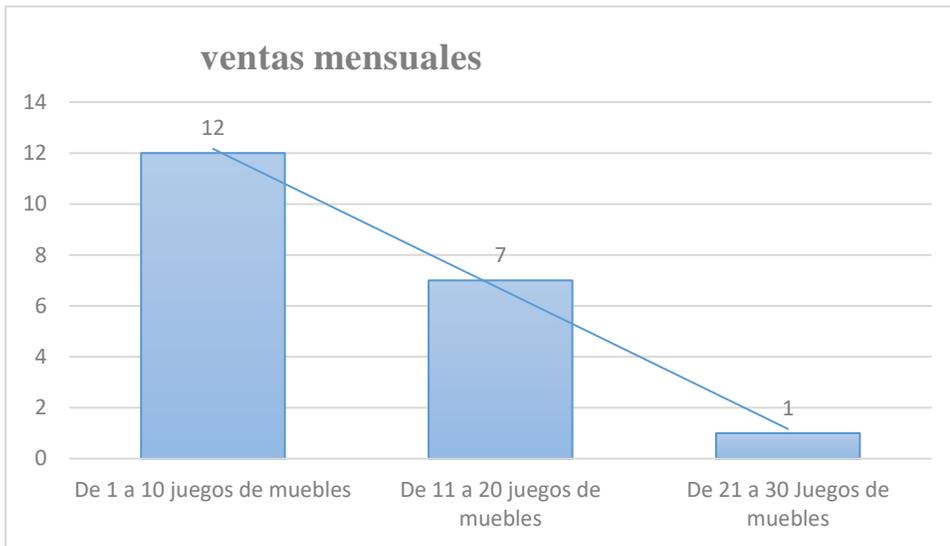
Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

### 7.1.5 Factores de mercado

La cantidad de juegos de muebles vendidos mensual por las MIPYMES del sector Madera-fibra un 60% corresponde a ventas de 1 a 10 juegos, el 35% manifestó vender en promedio de 11 a 20 juegos y un 5% de 21 a 30 juegos. Los dueños de taller manifestaron que las ventas en el último año producto de la pandemia se han bajado, pero que no han dejado de vender y poder mantener sus empleos fijos. (ver gráfico 12.)

La especialización en determinados tipos de muebles (para cocina, dormitorio, sala, entre otros.) es otro aspecto clave para quienes han tenido éxito. Esto se relaciona con la asociación que hace el consumidor entre producto y establecimiento. Pero también tiene que ver con las mejoras en calidad y productividad introducidas por la especialización de la mano de obra en determinadas operaciones.

Gráfico 12. Cantidad de juegos de muebles vendidos



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

En cuanto al mecanismo de venta sigue siendo predominante las MIPYME encuestadas venden el 100% de contado.

Se les pregunto si han participado en ferias a lo que un número significativo respondió que no con un 60%, y otro 40% si ha participado, estos han participado en ferias nacionales e internacionales a nivel centroamericano donde se destaca la feria de David en Panamá. (ver gráfico 13.)

Se necesita incrementar la producción de alto valor agregado para poder incrementar ventas y por ende el desarrollo de las MIPYME del sector en estudio.

Quienes tienen salas de exhibición, tienen mayores posibilidades de mejorar la venta de sus productos, el resultado es una mejora sensible del flujo de producción y del proceso de ganar nuevos clientes para el negocio.

El tiempo dedicado por el propietario a la comercialización y al conocimiento del mercado es un elemento que destaca en los establecimientos con mayor desarrollo. Mientras en los negocios con menor desarrollo relativo, el propietario se dedica enteramente a la producción.

Gráfico13. Participación en ferias



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

En el gráfico 14 se muestra el comportamiento del mercado con respecto a la demanda de sus productos hay un porcentaje alto donde el 75% contestó que ha disminuido sus compradores y solo un 25% se han mantenido esto en el último año. Por lo que se puede relacionar este dato con el número de juegos de muebles vendidos y encontrándose que es bajo, muchos mencionan que parte de los factores que han afectado sus ventas es producto de la pandemia que se vive en el país desde marzo del año 2020.

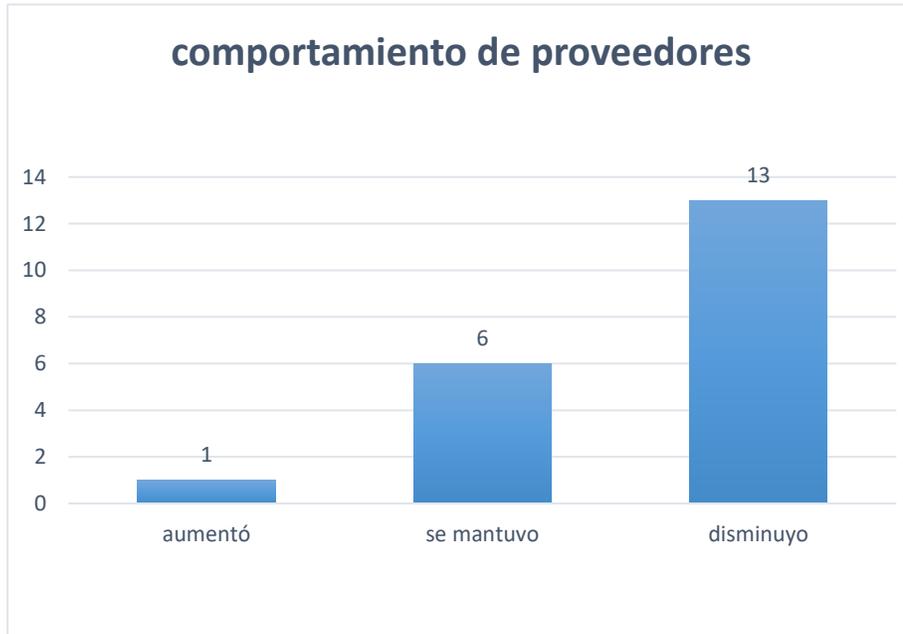
Gráfico 14. Comportamiento de compradores



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

De igual manera según gráfica 15. El número de proveedores disminuyó en un 65%, relacionado con el número de compradores, el 30% contestó que se mantuvo y un 5% considera que hubo aumento de proveedores en el último año.

Gráfico 15. Comportamiento proveedores



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

La diferenciación advierte que es responsabilidad de los dueños de taller conocer las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocios y aplicarlas, que la empresa se preocupa por establecer ventajas de sus productos y servicios para obtener mejores resultados que su competencia y que es importante conocer sobre sus clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

El resultado del comportamiento de los competidores los dueños de taller manifestaron que el 55% se ha mantenido, el 40% ha disminuido y un 5% ha aumentado en el último año esto demuestra el conocimiento del comportamiento de la competencia y como los dueños de talleres manejan esta información lo cual es importante en su sistema de administración. Otro dato importante con este análisis es poder apreciar que, aunque las ventas han disminuido y los proveedores igual los talleres se están manteniendo en ventas bajas, pero no cerrando. Ver gráfico 16.

Gráfico 16. Competidores.



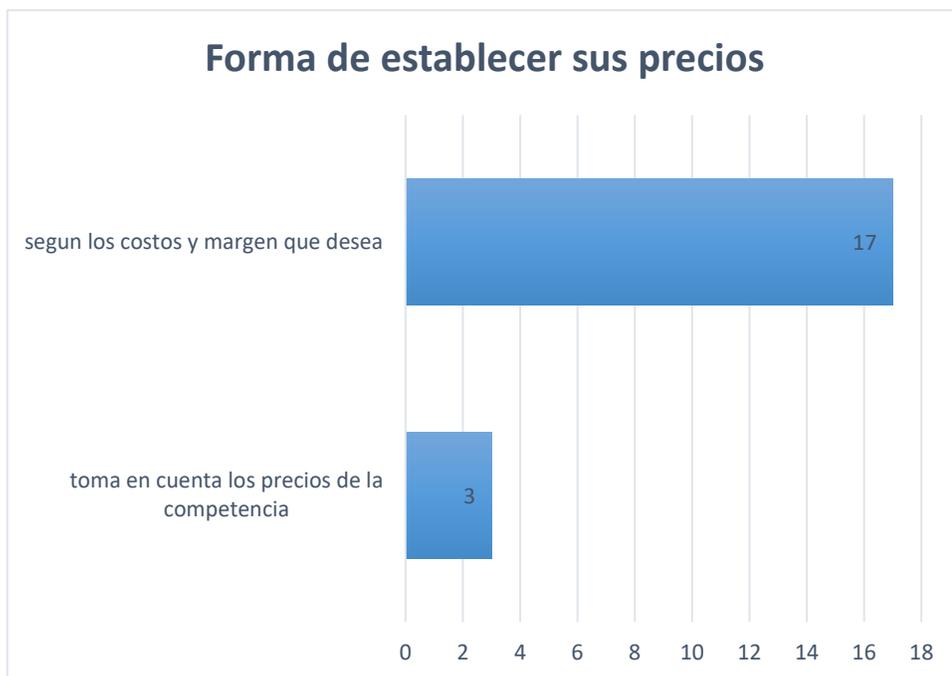
Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

Un factor importante que aporta a la eficiencia de la MIPYME es que puedan manejar información de su competencia, clientes y proveedores y que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación.

Toda empresa debe contar con un modelo o herramienta que permita establecer de forma correcta el precio de venta de sus productos o servicios. Calcular el precio de venta, por supuesto, implica determinar la ganancia que se desea obtener de cada producto. En este particular se preguntó a los dueños de taller como establecían sus precios en el gráfico 17 muestra que un 85% lo hace según los costos y margen que desea, y un 15% toma en cuenta los precios de la competencia. Ambos son válidos en su sistema de administración.

Se considera las MIPYME en crecimiento si generan más ganancias, lo cual va depender del margen de contribución que estas aplican al producto para determinar, a partir de su costo variable, el precio de ventas.

Gráfico 17. Forma de establecer Precios



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

La adquisición de materia prima es uno de los principales factores del precio del producto. Los productores de subsistencia tienden a comprar madera ilegal, ofreciendo productos con precios inferiores de los productores de muebles que compran madera legal.

## 7.2 Uso de tecnologías e innovación por las MIPYME del sector madera mueble y fibras del municipio de Masatepe

Se analizó la iniciativa de las MIPYME para innovar o adaptar productos, también elementos relacionados con la calidad y empaque de los productos, encontrándose que:

### 7.2.1 Diseños y productividad de MIPYME

Según gráfico 18 el 60% producen con diseños propios (entre nuevos y tradicionales) un 25% de catálogos y un 15% copiado de revistas. Lo que refleja que la innovación es casi nula. No producen con diseños de productos estandarizados para el mercado nacional.

En la actualidad lo que hace crecer a las empresas es la disposición a crear, innovar, a salir de lo tradicional. De esta forma, es posible ofrecer soluciones de manera rápida y efectiva que, atraigan los clientes y los fidelicen. La innovación es sinónimo de mejora continua de procesos, operaciones, productos y servicios. Los resultados en este apartado muestran que la mayoría de las MIPYME en estudio no están innovando al menos en sus diseños.

Gráfico 18. Diseños utilizados



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

En la forma de Presentación del producto un 100% contesto al vender sus productos lo hacen sin ningún tipo de empaque.

La innovación permite el desarrollo de una oferta creativa, proporcionando un valor agregado con identidad propia, abriendo oportunidades de negocio en el uso de madera en desperdicio como fabricación de piezas pequeñas de madera, fabricación de juguetes. Posibilidades de mejora en los materiales proporcionando mayor resistencia y menores impactos ecológicos. Manejo de nuevos procesos productivos optimizando la producción, control de costos y ahorro de tiempos.

En el gráfico 19 se muestra que un 55 % de los talleres de muebles en Masatepe que se encuestaron sus trabajadores se especializan por operación lo que propicia la division del trabajo fomentando la especializacion productiva lo que favorece la productividad(mejora en la destreza,ahorro de tiempo,uso de maquinaria apropiada) , este dato muestra que se trabaja en funcion de la administracion y dirección de la empresa.también se tiene un 45% que los trabajadores no se especializan por operación.

Grafica 19. Especialización por operación



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

En la gráfica 20. Se preguntó si realizaban planes de producción por escrito apenas un 5% realiza los planes por escrito y un 95 % no lo hace. El plan de producción por escrito permite la ejecución y control del mismo. Ya que este hace referencia a estrategias establecidas para determinar cantidad y periodos de producción. Estos datos nos muestran la informalidad en que operan los talleres de muebles de madera y mimbre de Masatepe.

Gráfico 20. Planes de producción

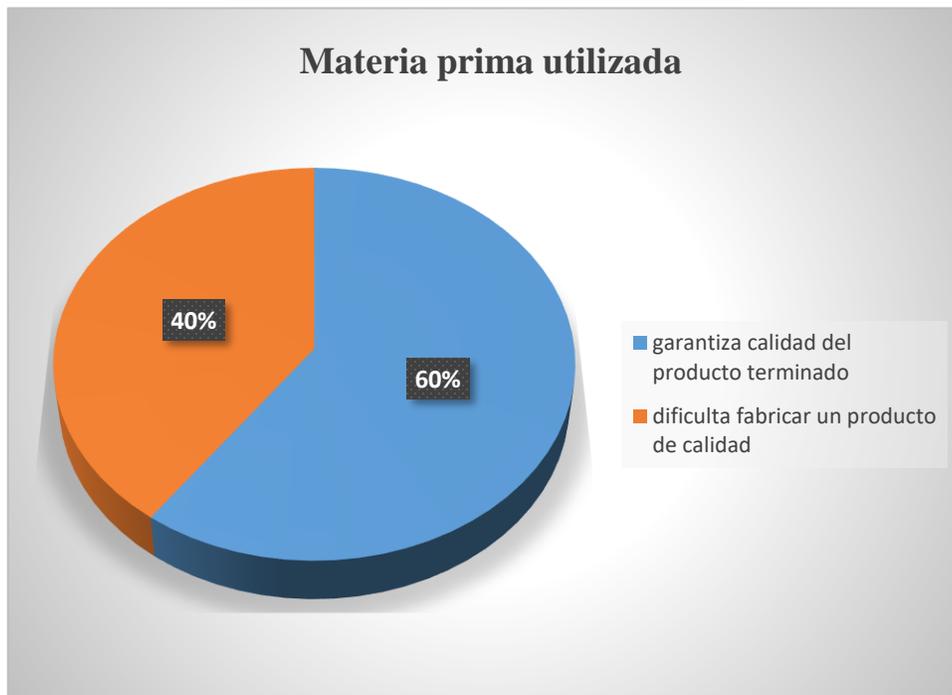


Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

En este caso hay un número significativo del 95 % de MIPYME que no se ocupan de la gestión en procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.

La materia prima utilizada en la elaboración de muebles es un factor importante para poder garantizar calidad en el producto terminado esto representa el 60%, mientras que un 40% considera que la materia prima que utiliza le dificulta fabricar un producto de calidad, ver gráfico 21. Un segmento de estos talleres elabora muebles y piezas de carpintería para la comercialización en el Mercado Oriental. El producto de estos talleres es de baja calidad por el acabado y por el tipo de madera utilizado. Se trata del segmento de mercado que atiende a la población de menores ingresos, y donde se sacrifica calidad por precio. Los volúmenes que se manejan en dicho segmento son significativos en relación con los que se manejan en la producción de piezas de calidad. Ver gráfico 21.

Gráfico 21. Materia prima utilizada



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

## 7.2.2 Implementación tecnológica

Cuando se les preguntó sobre la valoración de sus equipos y herramientas que actualmente utiliza en su taller un 70% valoró que son viejos, hechizo y en mal estado, la poca implementación de tecnología esto se debe principalmente a la falta de capital e información sobre maquinaria, herramientas, utensilios de trabajo que mejorarían su desempeño y un 30% lo considera que los que utiliza le garantizan un producto terminado de calidad. Ver gráfico 22.

El 30% representa un segmento menos numeroso de todos es el de los talleres cuya producción está orientada a salas de exhibición y venta que les son propias. Se caracteriza por incorporar el comercio al taller de muebles. Son talleres más capitalizados con un mayor nivel de desarrollo tecnológico. Se encuentran mejor incorporados al mercado y tienen acceso a crédito bancario. Algunos de ellos exportan una proporción de los productos que elaboran, aunque su principal mercado continúa siendo el de los estratos de mayores ingresos de la población nacional.

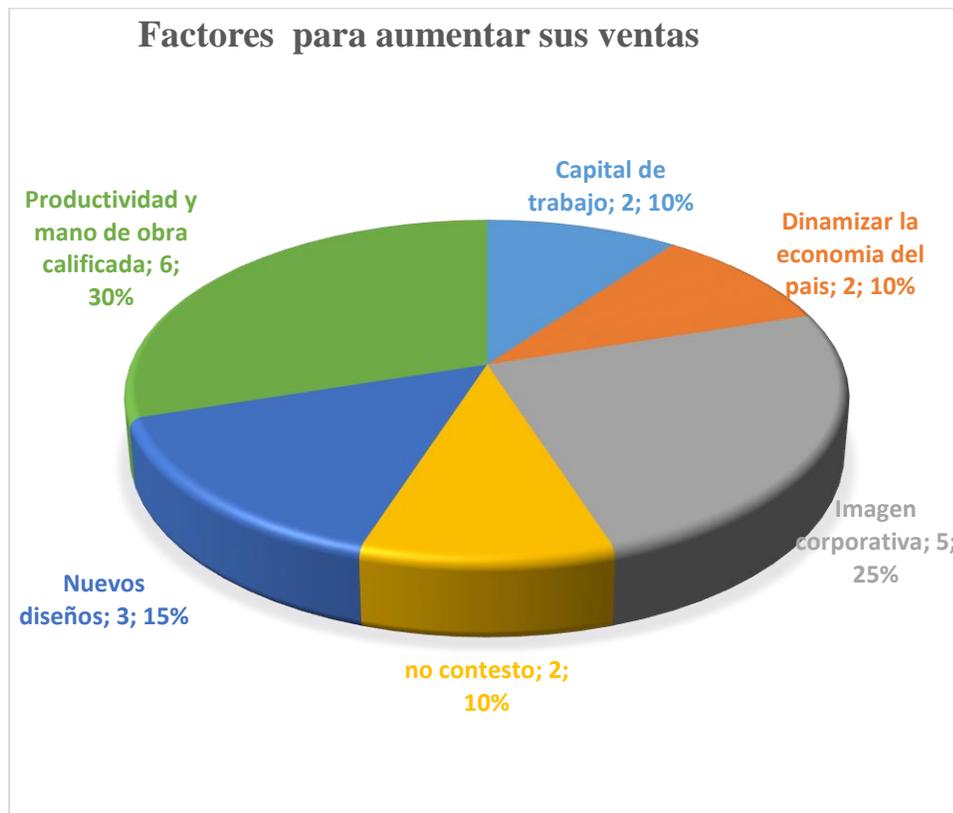
Gráfico 22. Estado de los equipos y herramientas que utiliza



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

Según gráfico 23. Los dueños de las MIPYME del sector madera mueble y fibra del municipio de Masatepe consideraron en que los factores que le podrían ayudar a incrementar sus ventas el 30% la productividad y mano de obra calificada, 25 % la imagen corporativa, 15% nuevos diseños, 10% capital de trabajo, 10% dinamizar la economía del país, y un último 10% no contesto. En orden de mayor porcentaje valoran mejorar en su producción, seguido de mercadeo y nuevos diseños para sus productos, de esto se retomará para las estrategias a plantear.

Gráfico 23. Factores para aumentar sus ventas



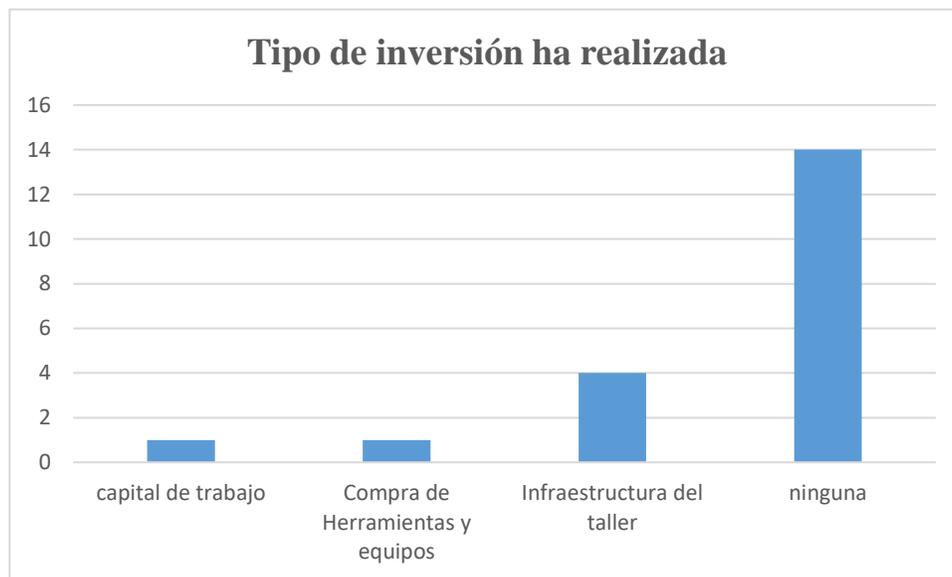
Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

### 7.3. Inversión y acceso al financiamiento que han tenido las MIPYME del sector madera muebles y fibras en el municipio de Masatepe.

#### 7.3.1 Inversión realizada

En el Gráfico 24 se aprecia que apenas el 30% representa las MIPYMES que han realizado inversión en sus negocios distribuido en mejora de la infraestructura del taller, compra de equipos y herramientas y capital de trabajo y un 70% que no han realizado ninguna inversión.

Gráfico 24. Tipo de inversión realizada



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

Los negocios con mejor desempeño han debido establecer sus propias áreas comerciales, lo cual es positivo, pero sólo para el segmento que tiene posibilidades de hacerlo en términos de capital, conocimientos y aptitud. Esto coloca a la mayoría de los talleres en una situación difícil, por cuanto los obliga a mantenerse en la atención del esquema de demanda por encargo.

Las MIPYMES necesitan invertir para poder aumentar su producción y mejorar sus niveles de venta, mejorar sus instalaciones, innovar en nuevos productos para poder ofrecer variedad al cliente y mejorar sus canales de comercialización.

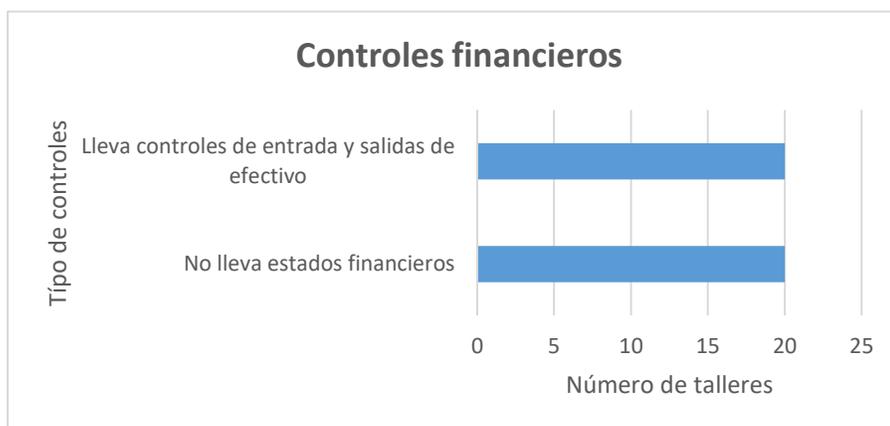
Aunque los dueños de talleres MYPYME lo ignoren, disponer recursos para la implementación de tecnologías no es un gasto. Por el contrario, es una inversión que representa oportunidades de crecimiento.

### 7.3.2 Registro y controles que llevan las MIPYME

En el gráfico 25 se presenta que las MIPYME consultadas no llevan registro ni control contable formal de sus actividades, es decir lo hacen según el conocimiento empírico que poseen, utilizando herramientas inadecuadas donde solo anotan encuaderno sus gastos o ingresos que perciben. Lo que no permite elaborar estados financieros y esto se debe a la carencia de conocimientos técnicos contables básicos.

Este problema tiene estrecha relación con el problema inmediato a abordar, ya que si las MIPYMES no presentan unos documentos que garanticen un grado de liquidez aceptable, las instituciones financieras no podrán concederle financiamiento.

Gráfico 25. Controles financieros



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

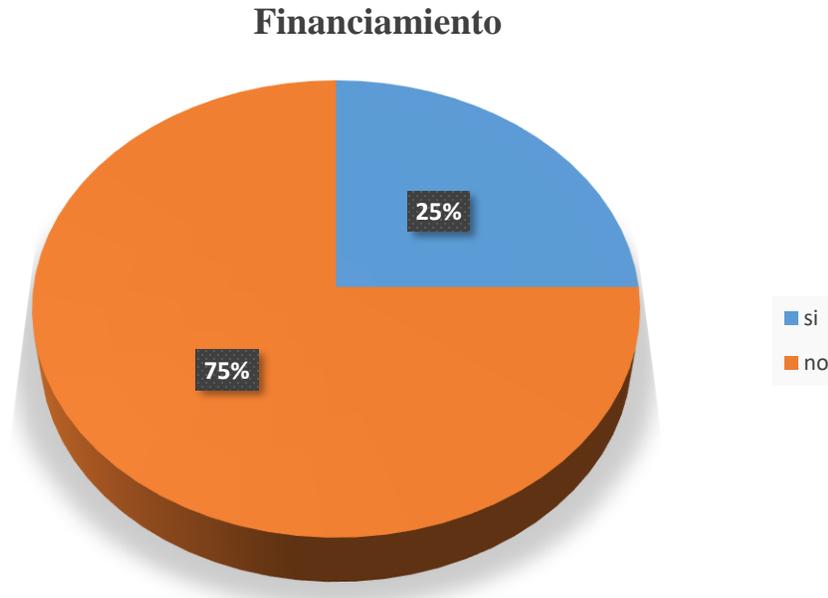
### 7.3.3 Acceso al financiamiento

En la variable de acceso al financiamiento se les pregunto a los dueños de taller si han recibido crédito en el último año solo el 25% ha recibido y un 75% no algunos porque prefieren trabajar sin financiamiento y otras no logran cubrir las garantías o requisitos. Ver gráfico 26.

El financiamiento es un problema crítico, pues actualmente las MIPYME no acceden al crédito bancario, el cual debería ser de menor costo y con plazos más ajustados a las necesidades de funcionamiento del sector.

El acceso al crédito por parte de las MIPYME de muebles presenta situaciones mixtas. Las MIPYME medianas, con talleres y salas de exhibición en propiedades de alto valor, acceden a crédito bancario; por contar con garantías, pero el resto de los talleres, que son la mayoría, acceden al crédito sólo de manera ocasional, a través de las instituciones de micro finanzas.

Gráfico 26. Financiamiento



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

### 7.3.4 Necesidades de capacitación y Asistencia técnica

El gráfico 27 detalla las necesidades de capacitación y asistencia técnica como la implementación de medidas para mejorar el desempeño de los talleres en cuanto a tecnología, la organización del proceso productivo, el fortalecimiento de los vínculos en la cadena productiva, el crédito y la comercialización.

En mercadeo se concentran tres aspectos importantes con porcentajes similares de 20% que sumados son el 60% de la demanda, promoción y comercialización de productos, marketing digital y diseño de productos, un 15% considera no necesitar, seguido de un 10% administración financiera, 10% uso de maquinaria, por último, un 5% plan de negocios.

Este resultado demuestra que los dueños de taller están enfocados en poder fortalecer sus debilidades en asistencia técnica y capacitaciones en temas de mercado para sus productos.

Gráfico 27. Necesidades de capacitación o asistencia técnica



Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

### **7.3.5 Acciones que está desarrollando el MEFCCA Delegación de Masaya para el desarrollo de las MIPYME**

En entrevista realizada al delegado departamental del MEFCCA Masaya nos daba a conocer algunas acciones que están desarrollando para el acompañamiento y apoyo al sector de las MIPYMES. (Ver anexo #2)

1. Las acciones más importantes son el acompañamiento en la comercialización; espacios donde se facilita el apoyo en participación en ferias nacionales departamentales y municipales.
2. Se hacen esfuerzos con INAFOR para asignación de materia prima para que el productor pueda comprar sus rollos de madera.
3. En menor medida con financiamiento a emprendimiento de madera muebles y fibra haciendo énfasis a emprendimientos rurales.
4. Se está promoviendo la participación de concurso con emprendimiento, innovación y calidad y también la disponibilidad de plataformas de la economía creativa evento anual nacionales (Expo pyme, Nicaragua diseña, Nicaragua emprende).
5. Apoyo en la gestión de patentes y marcas en coordinación con el MIFIC.

## **7.4 Proponer estrategias para el desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinado y fibra del municipio de Masatepe**

En este apartado se plantea propuestas de estrategias para atender las acciones inmediatas, que deben emprenderse para que las MIPYMEs del sector madera muebles y fibras del municipio de Masatepe inicien su fortalecimiento en los procesos administrativos, contables, y producción.

El acompañamiento de las instituciones de apoyo del sector es clave (asistencia técnica, la apertura de nueva línea de crédito al sector, la flexibilidad del acceso al financiamiento que las MIPYME hagan una transformación de sus formas de producir en el mejoramiento de la calidad la comercialización uso de tecnologías y comunicación.

A continuación, se muestra la propuesta de estrategias según áreas:

### **Área: Administración y mercadeo**

Objetivo: Captar nuevos clientes y aumentar las ventas de los productos, impactando positivamente en los ingresos del negocio. Para el logro de este objetivo las 20 MIPYME del sector deberá:

1. una estrategia de contenidos digitales puede ayudar a las pequeñas y medianas empresas a tener una mayor presencia en los canales virtuales (sitio web y redes sociales) y construir una identidad de marca potente en Internet.
2. Diseñar un catálogo de los productos de madera que se fabrican. Este catálogo debe estar disponible en físico y en digital.
3. Solicitar a los clientes sus correos electrónicos, con el propósito de enviar el catálogo digital cada vez que se actualice.
4. Diseñar un logotipo y formular un slogan. Estas acciones fomentarán la creación de la imagen corporativa. Esta actividad podría ser delegada a los estudiantes de la Universidades (en las carreras de Mercadeo o diseños de productos).
5. Realizar estudios de mercado en aquellos destinos que resulten de interés para el sector.

## Área: Producción

Objetivo: Gestionar proyectos que logren incidir en el desarrollo económico empresarial y pasar a un mayor nivel priorizando un plan integral de desarrollo tecnológico. Este proyecto deberá contener las acciones inmediatas:

1. Asistencia técnica productiva personalizada a los artesanos y artesanas en sus talleres para mejorar la calidad de lo que producen, diversificar la producción y el mercado con nuevos diseños y productos. Con respecto al diseño, es importante mencionar que su incorporación genera mejoras atractivas en el producto; al punto tal de poder generar al sector una identidad muy fuerte y por tanto altísimo valor agregado.
  - ✓ Investigar vía línea las nuevas tendencias nacionales e internacionales en decoraciones y diseño de interiores y exteriores.
  - ✓ Fomentar en los trabajadores presentar propuestas de nuevos diseños de muebles.
  - ✓ Elaborar productos decorativos a partir de los desperdicios de madera que surgen del proceso de transformación de la madera.
2. Ampliación y construcción de infraestructura en sus talleres para que trabajen en mejores condiciones, de espacios para la comercialización de sus productos y mejorar la atención al cliente.
3. Apoyo para la adquisición de maquinaria que les permita mejorar la calidad de sus productos, su productividad y la reducción de costos.

## Área: Contable

Objetivo: Formalizar el sistema de contabilidad y establecer un adecuado sistema de control interno sobre las operaciones que se efectúan en el negocio Para el logro de este objetivo la MIPYME deberá:

1. Contratar a un Contador Público o, en su defecto, a un asistente contable que esté asesorado por un Contador Público autorizado.
2. Construir un inventario de los activos pertenecientes. De igual forma, efectuar un inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados. Ambos listados de activos deben ser registrados en los libros de contabilidad.
3. Registrar en los libros de contabilidad la totalidad de las transacciones económicas inherentes a la actividad del negocio.
4. Elaborar los estados financieros, al menos, de forma trimestral para conocer la evolución financiera.
5. Utilizar un libro mayor auxiliar de cuentas a cobrar y cuentas a pagar.
6. Facturar la totalidad de las ventas de los productos de madera que se elaboran.
7. Depositar íntegramente en las cuentas bancarias de la microempresa el dinero recibido en efectivo por las ventas realizadas.
8. Diseñar una tarjeta para el control del inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
9. Diseñar una estructura de costos formal que incluya todos los elementos que conforman el costo de los productos a manufacturar (materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación). Adicionando, los gastos de administración y venta asociados, así como la ganancia del fabricante.

### **7.4.1 Como cuando y donde se pudieran realizar las propuestas de estrategias**

Las propuestas de estrategias para el área de administración, mercado y contable presentadas en el acápite anterior se pueden realizar mediante promoción de la vinculación universidad –empresa lo que representa una oportunidad para mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje en las universidades, capacitar a profesores y alumnos en la manipulación de datos empíricos, formulación de hipótesis y en la construcción de soluciones a problemas derivados de la práctica empresarial directa.

Y por el lado de las MIPYME el modelo representa una oportunidad para conseguir un aliado institucional de primer orden y en condiciones más flexibles en costos y tiempos.

Intervienen en esta relación cinco agentes: las instituciones de enseñanza, el empresario, el alumno, el profesor y la comunidad.

#### **Ventajas para la universidad:**

1. Genera conocimiento que significan insumos académicos para la formación profesional
2. Desarrollo de estrategias educativas basadas en la realidad empresarial y económica
3. Posibilidad de ofrecer conocimientos, experiencia y resultados a la comunidad
4. Genera ingresos adicionales ante los limitados recursos presupuestales de la universidad
5. Genera un banco de proyectos y un registro de actores institucionales
6. Induce a diseñar mecanismos de certificación de calidad

#### **Ventajas para el empresario:**

1. Le provee un abanico de servicios con énfasis en servicios de desarrollo empresarial, a menor costo
2. Mejora sus rendimientos a todo nivel como resultado de la asesoría aplicada
3. Amplía sus contactos y vinculaciones de mercado y de asociatividad

### **Recomendación para su implementación**

1. Se recomienda usar el instrumento para empresas pequeñas y medianas que requieran apoyos de consultoría durante periodos prolongados y que impliquen costos que normalmente estas no puedan financiar con recursos propios.
2. En el campo administrativo, el modelo debe privilegiar tópicos relacionados a la administración moderna, al mercado, y a la publicidad.
3. Para su implementación se recomienda que sea mediante convenios entre el ejecutor de proyecto y las universidades que tienen en curso acciones realizadas en este campo.

### **Propuesta para su funcionamiento**

El administrador del proyecto y la Universidad, organizan un programa integral de asistencia técnica que permita definir el modelo de operación global, determinado entre otros aspectos, los incentivos financieros con sus costes correspondientes para los participantes, los costos para los beneficiarios, la identificación y adquisición de materiales directos, la elaboración de manuales instructivos, los aspectos organizativos y de responsabilidad, a nivel de la escuela de administración comercio y finanzas que intervenga.

A nivel de la facultad de administración se debe diseñar y organizar un programa de extensión técnica con su respectiva normativa para su operativización. Se definen los incentivos económicos que recibirán los docentes. La inscripción de los estudiantes se realizará al inicio de cada semestre.

Para los fines pertinentes serán elaborados manuales que contengan el modelo organizativo y la normativa de relaciones y responsabilidades de cada uno de los actores que intervienen.

Se debe de realizar una campaña de divulgación y de promoción al inicio del proyecto y en su ejecución.

La intervención debe seguir el modelo pautado y las normas observadas en los procesos previos de consultoría:

1. Diagnóstico de la situación.
2. Determinación de los sistemas de ayuda para la MIPYME asistida.

3. Documentación del proceso de implantación.
4. El cierre del proyecto con su informe final evaluativo.

El financiamiento de esta intervención, presenta las opciones siguientes:

a. Aportes de instituciones cooperantes vinculadas al sector madera mueble y, en otros casos por las MIPYME quienes invertirán en el costo total de los servicios de transferencia tecnológica, con la ventaja que atiende directamente las necesidades que tiene las MIPYME en su desarrollo productivo y comercial.

El reclutamiento de las MIPYME se basará en la siguiente modalidad:

- a. Instituciones gubernamentales interesadas constituyen instancias de reclutamiento y promoción (alcaldía, MEFCCA entre otras),
- b. Las MIPYME acuden por iniciativa propia a las universidades.

Con respecto al plazo máximo para la ejecución se recomienda de dos años según las líneas de acción propuestas por áreas.

Para la implementación de la propuesta de estrategias en el área de producción se puede ejecutar mediante proyectos en que intervienen actores del sector público y privado.

Esto se detalla en la asignación de roles y responsabilidades de los actores institucionales que contemplen en sus prioridades el apoyo a la MIPYME del sector madera mueble, es fundamental para una eficiente implementación de la estrategia. Con tal propósito se presenta una matriz que se muestra en la tabla 9, en la cual se señala para cada actor su respectivo rol y responsabilidad.

Tabla 9. *Actores claves*

	<b>Actores Institucionales</b>	<b>Actuación</b>	<b>Ejecución de acciones</b>	<b>Presentación de informes</b>
Sector Público	MIFIC  MEFCCA	Responsable de elaborar y coordinar con el sector Público, privado y ONG, la política y estrategia del sector.  Cofinanciamiento de acciones de transferencia tecnológica.	A través de sus direcciones o unidades que tengan responsabilidades de ejecución para el proyecto de las MIPYME del sector madera mueble del municipio de Masatepe	Coordinar los informes de avance y de evaluación de los resultados e impacto del proyecto.
	MEFCCA  INATEC  INTUR  CONICYT	Formular propuestas de estrategias con su definición en sus respectivos campos	Implementar las acciones a su cargo según el área de actuación de la propuesta de estrategia.	Elaborar informes técnicos y financiero requerido.

	<b>Actores</b>	<b>Actuación</b>	<b>Ejecución de acciones</b>	<b>Presentación de informes</b>
Beneficiarios privados	MIPYMES del sector madera mueble del municipio de Masatepe	Proponer acciones para su desarrollo productivo y comercial.	Cumplir con los requisitos establecidos en el proyecto para calificar como beneficiario del mismo proveyendo al información y retroalimentación que sea requerida.	
Sector privado y sin fines de lucro	Empresas y ONG potenciales ejecutores de las estrategias planteadas: INDE, PROCEDE, ASOMIF, empresas consultoras que brindan SDE, Universidades, institutos académicos y tecnológicos, gremios empresariales que prestan servicios	Hacer propuestas para definición de estrategias	Planificar y llevar a cabo acciones que sean encargadas como parte de la implementación de proyecto	Elaborar informes técnico y financiero requerido.
Actores a nivel local	Gobierno local	Proponer estrategias y participar en la planificación de las acciones a realizarse en el territorio.	Implementar acciones para la realización de las estrategias	Elaborar informes técnico y financiero requerido.

Fuente: Elaboración propia, García, O.R. (2021)

De conformidad a los resultados 7.3.4 Necesidades de capacitación y Asistencia técnica, grafico 27, como propuesta se prioriza la acción de capacitación que se describe en el cuadro siguiente:

<b>Acción de capacitación</b>	<b>Grupo objetivo</b>	<b>Justificación priorización</b>	<b>Empresas involucradas</b>
Mercadeo estratégico  Gestión Comercial	Administradores o dueños de taller	Contribuir al logro del incremento de la productividad y competitividad del sector madera mueble.	20 MIPYME del sector madera mueble del municipio de Masatepe

### **Competencias a desarrollar**

Capacidades para implementar acciones de mercadeo de servicios utilizando tecnologías de información para aumentar la demanda.

En función de las competencias a desarrollar que los participantes desarrollen capacidades para realizar acciones de mercadeo aplicando el uso de herramientas como correo electrónico y página web.

### **Objetivos específicos de la acción**

Que los participantes adquieran las herramientas básicas del mercadeo estratégico de acuerdo a las características propias del sector.

Crear oportunidades de entrenamiento para que las MIPYME participantes revisen sus principales procesos y controles del área comercial.

## **Contenidos de mercado**

Promoción, plan de mercadeo, fuerza de ventas, proceso de ventas, estrategias de mercadeo.

## **Materiales/recursos utilizados**

Los disponibles en la universidad o centros de capacitación.

## **Modalidad de la acción**

Se propone realizar a través de dos acciones:

- Presencial: desarrollo de la parte conceptual de mercadeo estratégico, entrenamiento en el aula que puede ser 15 horas clase.
- Consultoría individualizada: desarrollo de estrategias de mercadeo puntuales para cada MIPYME un total de 12 horas.

## **Estrategias de evaluación del aprendizaje**

- Evaluación formativa continua de la parte conceptual, a través de cuestionarios, presentación de informes de investigaciones, ejercicios teóricos.
- Evaluación práctica final basada implementación de estrategias de mercadeo. A las MIPYME que se les dio consultoría individualizada.

## **Presupuesto**

El presupuesto estimado para la realización de la acción de capacitación y consultoría individualizada es de U\$ 16,000 (dieciséis mil dólares), un costo estimado por cada MIPYME de U\$ 800.00 (ochocientos dólares)

## VIII. Conclusiones

A través de la presente investigación se logró realizar un análisis de los factores de desarrollo económico de las MIPYME del sector madera mueble combinado con fibras del municipio de Masatepe donde se detecta lo siguiente:

La organización administrativa de las MIPYME del sector en referencia es deficiente a pesar que han alcanzado madurez en el mercado nacional no han logrado alcanzar un mayor nivel de desarrollo empresarial. Un aspecto común en este sector es su organización no formal y desactualización que presentan sus procesos administrativos, contables y de producción.

Con respecto a la tecnología utilizada se observa, un numero representativo del 70 por ciento valoro que los equipos y herramientas que actualmente utiliza en su taller son viejos, hechizos y en mal estado. Lo anterior refleja uso de tecnología obsoleta, con una la innovación casi nula un 60 por ciento trabaja con diseños propios pero tradicionales, factores que no les permiten mejorar su productividad, calidad final y mayor posicionamiento del mercado.

Las MIPYME del sector madera mueble y fibras del municipio de Masatepe han tenido problemas ante la banca comercial y micro financieras al solicitar financiamiento, debido a que no llevan registros contables de sus operaciones, El estudio muestra que apenas el 25 por ciento tiene acceso al financiamiento.

Con respecto a las inversiones solo el 30 por ciento ha realizado siendo, esto un factor importante para su desarrollo. Estas necesitan invertir para poder aumentar su producción y mejorar sus niveles de venta, sus instalaciones físicas, innovar en productos para poder ofrecer mayor variedad al cliente y utilizar otros canales de comercialización.

Evidentemente, las MIPYME del sector para lograr afianzarse en mercados altamente dinámicos, competitivos, requieren del diseño y aplicación de estrategias gerenciales que coincidan en la innovación y actualización de los procesos administrativos, contables y de producción, como principales herramientas para lidiar con los retos y amenazas del entorno.

## **IX. Recomendaciones**

Una vez efectuado el análisis correspondiente, se recomienda:

El sector tiene que poner de su parte autoevaluarse para mejorar en sus diferentes procesos en el mejoramiento de sus productos y desarrollar un mayor alcance en la agregación de valor.

Las MIPYME deben gestionar la implementación efectiva de estrategias mecanismos e instrumentos de apoyo para su desarrollo, mediante ejecución de proyectos que contemplen actividades de asistencia técnica y cooperación empresarial según sus necesidades planteadas.

Es importante que las MIPYME del sector en estudio identifiquen los factores de éxito y tomen decisiones para estructurar estrategias y gestión de proyectos para alcanzar desarrollo en sus diferentes procesos.

Identificar alternativas de financiamiento para accesos a créditos en forma eficiente ajustada a las condiciones de MIPYME.

Las MIPIME del sector deben de tener en cuenta como un objetivo principal impulsar la capacitación del capital humano para poder competir en el mercado, además mediante estos programas cuando se realizan con una planeación dirigida hacia la empresa se puede contribuir al desarrollo económico, los programas de capacitación también deben de estar enfocada a realizar el aumento de la productividad, pero con la alternativa de desarrollo sostenible.

## X. Bibliografía

- Asamblea Nacional. (08 de febrero del 2008). *Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME)*. La Gaceta, Diario Oficial No. 28 del 08 de febrero del 2008, pp. 937-943
- Allen,F.,Myers, S.,y Brealey,R (2005)*Principios de Finanzas corporativas*(novena edición) McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Aroca Martines, S. (2014). *Evaluacion del talento Humano en las Pymes de muebles del municipio de masatepe durante el año 2013*. Tesis para optar al titulo de maestria en administracion de empresas con enfasis en Pymes.UPOLI.
- Burk, J. E., & Lehman, R. (2004). *Financiamiento de su pequeña empresa*. Pub Sphinx,.
- Banco Central de Nicaragua (BCN) (2017) *Cartografía Digital y Censo de Edificaciones de la Cabecera Municipal de Masatepe*.
- BALESTRINI, M (2006). *Como Se Elabora un Proyecto de Investigación*. Editorial Consultores y Asociados. Segunda Edición. Caracas – Venezuela.
- CEPAL. (2013). *Perspectivas Economicas de America Latina. Politicas de Pymes para el cambio Estructural*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- Corrales Morales , J. V. (2018). *Incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercializacion de Muebles de Madera en el municipio de Esteli durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016*. Investigación para optar al titulo de master en gestión, sostenibilidad y calidad de las MIPYMES., Facultad Regional Multidisciplinaria.FAREM-Estelí.
- Esqueda, R., Marmolejo, J., & Villarreal, K. (2020). *La relevancia de las mipymes para el desarrollo económico*. V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica, Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Garza, A. (2007). *Gestiopolis*. Recuperado el mayo de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-estrategica-y-creacion-de-la-estrategia/>
- Gonzales Ruiz,.K.B & Torres Treminio,M.C.(2005) *Contribución de las Micro,Pequeña y Mediana Empresas (MIPYMES) urbanas a la Economia de Nicaragua 2014*. Trabajo de graduación para optar al título de licenciado en agronegocios, Universidad Nacional Agraria, Managua.
- Hernandez S. , R., Fernandez C., C., & Baptista L., P. (2010). *Metodologias de investigacion*. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V

- Hidalgo, N. T. (2008). *Los factores claves de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial. Dirección y Organización*
- INIDE. (2012). Cifras Municipales. <https://www.inide.gob.ni/docs/Anuarios/Anuario%202012.pdf>
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., & Garden, F. (2002). *Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo* Ottawa, Canadá obtenido de : <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluaci%C3%B3n-organizacional-Marco-para-mejorar-el-desempe%C3%B1o.pdf>
- Markides, C. C. (2000). *En la Estrategia esta el Exito*. Bogotá. Colombia. Grupo Editorial Norma
- Ministerio de fomento industria y comercio. MIFIC. (2010). *Caracterización del Departamento de Masaya*
- Ministerio de fomento industria y comercio. MIFIC. (2011). *Diagnóstico y plan de acción del sector madera mueble en nicaragua.*
- Molinares Zeledón, V. (2015). *Análisis de los factores asociados con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas agroalimentarias, en el municipio de Matagalpa. Primer semestre 2015.* Tesis para optar al título de máster en administración de negocios con énfasis en mercadeo, UNAN, Matagalpa.
- Patricia, A. M. (Agosto de 2014). *Evaluación del talento Humano en las Pymes del municipio de Masatepe durante el año 2013.* Tesis para optar a Maestría en administración de empresas con énfasis en Pymes. UPOLI.
- PALELLA, S. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa.*
- Shión, Filomeno (2010) Estudio de actualización y profundización de la cadena. recuperado: <https://docplayer.es/23652608-Consultoria-actualizacion-de-la-cadena-madera-mueble-informe-final-propemce-para-consultores-miguel-shion-y-serafin-filomeno.html>
- Tania Diaz, G. S. (05 de julio de 2011). *Las MIPYMES como base de la economía Nacional.* Fundación Internacional para el desafío Económico Global. (FIDEG=, Artículo 1146. Obtenido de [elobservadoreconomico.com/articulo/1146](http://elobservadoreconomico.com/articulo/1146).
- Van der, Kamp, R. (2004). *Micro, pequeña y mediana Empresa (MIPYMES) y servicios de desarrollo Empresarial (SDE) en Nicaragua.* Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapan- Managua.

## **XI. ANEXOS**

Anexo 1.

Encuesta estructurada aplicada a MIPYMES del sector de muebles de madera – fibra de Masatepe.

Información General:

Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

Datos generales del empresario:

Sexo: Masculino:	<input type="checkbox"/>	Femenino:	<input type="checkbox"/>	Edad:	<input type="text"/>
Nivel de escolaridad alcanzado:	<input type="text"/>			No. cédula identidad:	<input type="text"/>
Barrio/comarca:					
Dirección:			Teléfono:		Email:
<input type="text"/>			<input type="text"/>		<input type="text"/>
Profesión/oficio estudiado o aprendido empíricamente:			<input type="text"/>		

II. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa o Taller.	<input type="text"/>	Número de trabajadores:	Mujeres	Varones	
		Fijos: _____	_____	_____	
		Eventuales: _____	_____	_____	
	Tiempo de operar: _____	Matriculado y pagando impuestos en la Alcaldía: SI ___ no _____			
<b>Tipo de empresa:</b>					
Individual	<input type="checkbox"/>	Familiar	<input type="checkbox"/>	Sociedad Anónima	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>	Grupo de Hecho	<input type="checkbox"/>	Otro (¿Cuál?)	<input type="checkbox"/>
¿Pertenece la empresa a alguna asociación gremial o empresarial? ¿Cuál?: _____					

**III. PRODUCCION**

Productos	producción mensual	Observaciones
1.		
2.		
3.		
4.		

**IV. Comercialización**

Productos principales	Localidad / País	Ventas mensuales			
		Unidades	Precio de venta	Total (C\$)	Margen de ganancia %
Mercado Nacional					
1.					
2.					
3.					
4.					
Total					

1. Como vende su producto:

De contado:            Qué %?            Crédito:            Qué %?

2. Exporta directamente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Frecuencia con que exporta?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Una vez al año \_\_\_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_\_\_

3. Los diseños utilizados en la fabricación por su empresa son:

Propios \_\_\_\_\_ Revistas \_\_\_\_\_ Catálogos \_\_\_\_\_ Otros, cuáles? \_\_\_\_\_

4. Realiza algún tipo de publicidad y promoción:            Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Radio \_\_\_\_\_ Prensa \_\_\_\_\_ Tarjeta de presentación \_\_\_\_\_ Perifoneo local \_\_\_\_\_ Rotulo \_\_\_\_\_

Paginas web \_\_\_\_\_ Otro directorio \_\_\_\_\_

5. Ha participado en ferias: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Locales \_\_\_\_\_

Nacionales: \_\_\_\_\_ Internacionales: \_\_\_\_\_ Cuántas \_\_\_\_\_

Con relación a la demanda, la oferta y la competencia:

¿El número de compradores o la demanda de sus productos ha aumentado, disminuido o permanecido igual en los últimos 3 años?

Aumentó  Se mantuvo:  Disminuyó:  En qué %?

¿El número de proveedores de su negocio ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

Aumentó  Se mantuvo:  Disminuyó:  En qué %?

¿El número de competidores de la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

Aumentó  Se mantuvo:  Disminuyó:  En qué %?

Con relación a los precios

Para establecer sus precios:

Los clientes condicionan los precios de sus productos?

Sí:

No:

Toma en cuenta los precios de la competencia?

Establece sus precios según sus costos o margen que desea?

Forma de presentación del producto:

Sin ningún tipo de empaque:  Con empaque:

**6. Qué factores le ayudarían para aumentar sus ventas:**

a) \_\_\_\_\_

**V. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD**

1). Los trabajadores se especializan por operación? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2). En su taller, Trabaja:  
Contra pedidos, con el diseño que le llevan (al gusto del cliente)  Tiene productos estandarizados

3). ¿Se realizan planes de producción por escrito? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4). ¿Cómo considera el control de calidad en su empresa?

Excelente  Muy bueno  Bueno  Deficiente

5). En su taller existen:

Especificaciones escritas  Plantillas, moldes, patrones:  Hojas de control:

6). Cómo considera Ud. la productividad de su mano de obra:

Excelente  Muy Buena:  Buena:  Deficiente:

## VI. CALIDAD DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

(En cada una de las preguntas escoja la opción que más se acerca a la realidad de su taller)

1) La materia prima utilizada :

✓ Garantiza la calidad del producto terminado?

✓ Dificulta fabricar un producto de buena calidad?

2) Cuando Ud. compra materiales, cual de estos dos parámetros influye mas en su decisión? (Destaque uno de ellos)

Precio  o Calidad

3) En relación a los equipos y herramientas que actualmente utiliza en su taller:

✓ Garantiza un producto terminado de calidad?

✓ Los equipos y herramientas son viejos, hechizos y en mal estado?.

4) En relación al control de calidad que manejan sus operarios:

✓ Los operarios han participado en capacitación sobre control de calidad

✓ Los operarios son formados a partir de la experiencia en planta para mejorar la calidad de sus productos o servicios y su capacidad de producción?  7) ¿Qué considero hace falta

1. En los últimos doce meses, qué tipo de inversiones ha realizado (activos fijos, capital de trabajo y/o inventarios, mercadeo, capacitación) y cuál ha sido el valor que ha ejecutado?

---

## VII. Situación financiera / Registros Contables

4. Lleva estados financieros? Si \_\_\_\_ No. \_\_\_\_

Balance general \_\_\_\_ Perdidas y ganancias \_\_\_\_ Flujos de efectivos \_\_\_\_

5. Lleva controles de entrada y salidas de efectivo? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Libro diario \_\_\_\_ Libro Mayor \_\_\_\_ Conciliación bancaria \_\_\_\_

Información de Crédito:

Ha recibido crédito en el pasado? Ultimo año

Sí:

No:

Tiene crédito en este momento?:

Sí:

No:

**VIII. CAPACITACIÓN Y/O ASISTENCIA TÉCNICA**

1. ¿ Ha recibido capacitación o asistencia técnica productiva ?

1. Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Tipo y tema de capacitación o AT	Organismo que impartió los eventos.	Como aplica los conocimientos	Costo aportado por el empresario.	Quien participó (Hombre / Mujer)

2. ¿En qué aspectos de su actividad económica necesitaría capacitación o asistencia técnica?

Temas

Firma del Encuestado(a) \_\_\_\_\_

Nombre del Encuestador(a) \_\_\_\_\_

Anexo 2.

Entrevista estructurada a instituciones que contribuyen al fortalecimiento de las MIPYME del sector madera fibra en Masatepe

Institución: ----- Fecha: -----

Nombre: -----

Cargo: .....Teléfono: -----

Correo electrónico -----

1. ¿Considera usted a las MIPYMES del sector Madera Fibra Como potencial fuerte para el fortalecimiento de la economía municipal? Justifique su respuesta.
2. ¿A qué atribuye usted que muchas las MIPYME del sector Madera mueble y Fibra no están trabajando actualmente?
3. ¿Como Cree usted se logre mayor crecimiento de las MIPYME en nuestro país?
4. ¿Qué acciones están desarrollando para el fortalecimiento de las MIPYME del sector Madera Fibra? y ¿A qué tipo de negocios dirigen estas acciones?
5. ¿Cuál es la incidencia de la Institución que usted representa, para que pequeños negocios pueden mejorar su rentabilidad?
6. ¿Qué proyectos de desarrollo para las MIPYME han ejecutado o ejecutan actualmente y cuáles han sido sus resultados
7. ¿Cuáles son las políticas, incentivos que mejora el clima para los negocios e inversiones en el municipio?

### Anexo 3. Fotografía



Foto 1. Muebles que se exhiben en la estación de Masatepe



Foto 2. Mueblería Zulema ubicado a orillas de la carretera en Masatepe en su oferta predomina los muebles tradicionales de madera



**Foto 3. Mueblería Guevara a orillas de la carretera su oferta es muebles variados de madera con diseños innovadores**



**Foto 4. Mueblería Claribel Oferta el mueble tradicional de madera**



**Foto 5. Mueble estilo tradicional de madera con tejido de fibra de mimbre**



**Foto 6. Taller de producción de muebles de madera**

#### Anexo 4.

Tabla 1.

Población constituida por 9 municipios

<b>Masaya</b>	<b>348,254</b>
<b>Nindirí</b>	50,138
<b>Masaya</b>	166,588
<b>Tisma</b>	12,043
<b>La Concepción</b>	39,226
<b>Masatepe</b>	36,297
<b>Nandasmo</b>	13,207
<b>Catarina</b>	8,406
<b>San Juan de Oriente</b>	6,131
<b>Niquinohomo</b>	16,218

Fuente: Cifras municipales (INIDE, 2012)

Tabla 2. Actividades económicas con mayor número de establecimientos en la cabecera municipal de Masatepe

CIU	Descripción de la actividad	Total de establecimientos	Participación	Partic. establec. totales	Ubicación			
					En vivienda	Local independ.	Mercados	Otros*
4711	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco	225	40.8%	18.6%	210	10	0	5
5610	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	114	20.7%	9.4%	84	13	6	11
4781	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercados	88	15.9%	7.3%	0	0	88	0
3100	Fabricación de muebles	70	12.7%	5.8%	65	5	0	0
4721	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados	55	10.0%	4.5%	40	9	0	6
<b>Total</b>		<b>552</b>	<b>100.0%</b>	<b>45.5%</b>	<b>399</b>	<b>37</b>	<b>94</b>	<b>22</b>

\* : En esta ubicación se agrupó supermercados, centros comerciales, bancos y otras instituciones financieras y otros.

Fuente: BCN-GIS

Anexo 5.



Imagen de algunas tarjetas de presentación usadas por dueños de MIPYMES del sector de muebles de madera y fibra de Masatepe