

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en
Administración de Empresas**

Tema:

“Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013”.

Autoras:

- Castillo Tórrez Francis Jhoessly
- Herrera Sobalvarro Yaniris Mariela
- Tercero Tercero Alicia Del Socorro

Tutor:

Lic. Alberto Sevilla Rizo

Estelí, 24 Enero 2015.



DEDICATORIA

A Dios que nos dio la vida, a Él que es la luz en nuestro camino, que regó la semilla de la enseñanza, la preparo con la inteligencia y que hoy nos permite cosechar el fruto al culminar esta nueva etapa de nuestra profesión.

Queremos dedicar este trabajo:

A nuestros padres:

Hermenegildo Castillo Peralta

Francisca Tórrez Valdivia

César Augusto Herrera López

Santos Leonarda Sobalvarro

Juan Tercero García

Esperanza Tercero Videa

A:

Cruz Alberto Sevilla.

A mis hijas:

Ashley Maricruz y Mariela Yolibeth

A mis hermanas:

Isela Castillo y Martha Castillo

Por estar con nosotros en cada momento, por ayudarnos a llegar a nuestra meta, por ser parte de él.

Porque sabemos que todos se han esforzado por ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos, han sacrificado sobre todo tiempo, por ese apoyo incondicional que siempre nos dan les dedicamos orgullosamente el fruto del trabajo en conjunto que hoy es una realidad.



AGRADECIMIENTO

A Dios por demostrarnos tantas veces su existencia y con ella darnos fuerzas para superar cada obstáculo.

A nuestros padres, que desde siempre sembraron sus esperanzas, que con desvelo y abnegación lucharon por formar nuestro futuro para ver hoy realizadas sus ilusiones.

A Maestros por brindarnos su guía y sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestro camino, especialmente a Lic. Alberto Sevilla Rizo quién con sus conocimientos, orientaciones, manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación nos ha impulsado al desarrollo de nuestra formación profesional.

A mi esposo por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre.

Al Sr. Juan José Tórrez R., por haber brindado sus aportes y experiencias, para que fuese posible realizar nuestra investigación.

A MSc. Flor Idalia Lanuza G. que con su conocimiento y motivación nos brindó sus aportes.

A Lic. Martha Janeth Castillo Tórrez por compartir sus conocimientos.

A Lic. Merilú López Rodríguez por su incondicional apoyo y paciencia.

A nuestros hermanos y familiares

A Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, por habernos dado la oportunidad de concluir nuestra educación superior en Licenciatura de Administración de Empresa.

A todas aquellas personas que de una forma pusieron un granito de arena para poder realizar nuestra investigación.



VALORACION DEL DOCENTE

Por medio de la presente hago constar que **FRANCIS JHOESSLY CASTILLO TÓRREZ, YANIRIS MARIELA HERRERA SOBALVARRO, ALICIA DEL SOCORRO TERCERO TERCERO**, estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresa finalizaron su trabajo investigativo “Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013”.

Dicho trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación ejecución (trabajo de campo), procesamiento análisis e interpretación de datos y las respectivas conclusiones.

Además es importante recalcar que esta línea de investigación de Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia hubo dificultades para la recolección de la información, pero considero que se cumplió con los objetivos propuestos.

Después de revisar la coherencia, el contenido y la forma del presente trabajo se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser presentado a defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 14 días del mes de enero del año 2015.

Atentamente.

Lic. Alberto Cayetano Sevilla Rizo

Tutor



Tema General:

Crédito y desarrollo empresarial de la MIPYME.

Tema Delimitado:

“Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013”.



Índice

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento de Problema.....	5
1.3 Preguntas Problemas.....	6
1.4. Justificación	7
II. OBJETIVOS	8
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
III. MARCO TEÓRICO	9
3.1. Talabartería.....	9
3.2. Crédito	10
3.3. Desarrollo empresarial.	17
3.4. MIPYME	31
3.5. BAC.....	40
3.6. Estrategias de Administración.....	43
IV. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	53
V. DISEÑO METODOLÓGICO	55
5.1. Tipo de investigación	55
5.2. Universo.....	55
5.3. Muestra	55
5.4. Diseño de instrumento	56
5.5. Etapas de la investigación	57
VI. RESULTADOS	60
VII. CONCLUSIONES	77
VIII. RECOMENDACIONES	79
IX. BIBLIOGRAFÍA	80
IX. ANEXOS	82



I. INTRODUCCIÓN

El crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies y fue hasta la aparición del uso de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya calculada.

En Nicaragua, el Banco de Nicaragua fue el primero en abrir sus puertas en 1888. Se convierte en Banco Nacional de Nicaragua, bajo la Ley Monetaria de 1912, la misma Ley que decreta como nueva y única moneda nacional al córdoba.

El 24 de agosto de 1979 se nacionalizó el Sistema Financiero Nacional. Decreto N° 25 publicado en la Gaceta, Diario Oficial en donde se aglutinan los siguientes Bancos Comerciales Privados Nacionales, Bancos Comerciales Privados Extranjeros y Bancos Comerciales Estatales. Estos se encuentran supervisados por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF).

La labor de la Superintendencia de Bancos es de supervisión, inspección, vigilancia y fiscalización de los Bancos e Instituciones Financieras No Bancarias; basados en el contexto del ordenamiento jurídico nacional que ha tomado en consideración los avances en materia de supervisión en el ámbito internacional

En este sentido, el Banco de América Central en Nicaragua (BAC) se encuentra regulado por las leyes de la superintendencia de bancos de Nicaragua.

En BAC, ofrece servicios de ahorro y crédito a los diferentes sectores económicos del país.

El BAC toma en cuenta que el éxito de las MIPYMES¹, especialmente en las actuales economías globalizadas, está vinculado a su habilidad para crecer y ligarse eficazmente a la cadena de valor de empresas más grandes,

¹ MIPYMES: Micro, pequeña y mediana empresa.



el programa de Atención Integral a MIPYMES de la Red Financiera se basa en estos dos aspectos fundamentales.

Para ello tiene al servicio de este sector un portafolio especializado que incluye dos tipos de productos y servicios:

Financieros: servicio de pagos electrónicos, tarjetas corporativas, factoring, leasing, servicios de tesorería para pago de planilla y proveedores, créditos, entre otros;

No financieros: capacitación, talleres prácticos en temas de interés, call center especializado, software en línea, entre otros.

Además apoya el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, clientes del Banco mediante la asesoría financiera, para que a través de herramientas electrónicas y mejoren sus prácticas en el uso de productos bancarios y puedan agilizar sus operaciones y ser más competitivas y rentables.

En la actualidad las **MIPYMES** son el motor del crecimiento para muchos países, además de contribuir a la producción son fuentes importantes de trabajo, lo que contribuye a la reducción de la pobreza. Actualmente, se tiene la apertura comercial en mercados mundiales que podrían implicar oportunidades para las MIPYMES de Nicaragua; sin embargo, para enfrentar este reto se tiene que estar preparados para competir.

La ciudad de Estelí también es conocida por su tradicional industria del cuero, ya que existen excelentes talabarteros que elaboran todo tipo de accesorios como son: monturas texanas, albardas, albardines, pecheras, fajas, cabezales y jáquimas. También existen talabarteros que se dedican exclusivamente a elaborar botas, fajas, billeteras, bolsos y zapatos.

Las empresas del sector talabartero al igual que muchos otros sectores de la ciudad de Estelí han puesto en práctica algunos elementos o condiciones para lograr el desarrollo de sus empresas a través de los créditos; es por ese criterio que se considera necesario realizar un estudio para poder evaluar el desarrollo empresarial de las MIPYMES del sector talabartero.



1.1 Antecedentes

Para la construcción del antecedente en la investigación sobre el tema de **“Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013”**, se revisó diversas fuentes de información en internet y tesis encontrándose en la Biblioteca “Urania Zelaya” de la FAREM Estelí las siguientes:

1- **Tema:** Gestión Administrativa de las MIPIMES del sector cuero y calzado del distrito uno de la ciudad de Estelí en el año 2013; los autores de la investigación: Carolina Fabiola González Talavera, María Magdalena Herrera Peralta y Harry Omar Romero Pérez, con el objetivo de determinar la Gestión Administrativa de las MIPIMES del sector cuero y calzado. Uno de los principales resultados que refleja la Gestión Administrativa de las MIPIMES es que existe un crecimiento económico de las MIPIMES del sector cuero y calzado del distrito 1 de la ciudad de Estelí.

2- **Tema:** Proceso Administrativo para la comercialización en las MIPIMES del sector textil vestuario, asesoradas por Familias Unidas Estelí, y sus autores, Leslie María Montenegro Rivera, Marlene Amparo Rubio Salgado, Meyling Francisca Valdivia Zeledón, con el objetivo de analizar el impacto que tiene la aplicación de los procesos administrativos para la comercialización de productos, en las MIPIMES del sector textil vestuario, asesoradas por Familias Unidas de la ciudad de Estelí, 2012.

3- **Tema:** Estudio del sector secundario (industrias alimenticias, cuero y calzado, madera y muebles, metalurgia) del periodo 2000-2005. Y sus autores/as: Samaria Raquel Arauz Gutiérrez y Néstor Ariel Aguilera Soza, con el objetivo de describir los niveles de crecimiento del sector secundario en relación a las industrias de productos alimenticios, productos de cuero y calzado, madera y muebles, productos elaborados con metal, del sector secundario del municipio de Estelí.



Lo planteado anteriormente son los únicos datos fiables que se encuentran y el estudio que se presenta es distinto a los antes mencionados; porque es la primera vez que se realiza uno enfocado en la MIPYME Galaxia del sector talabartero establecida en la ciudad de Estelí y además, profundizando el desarrollo empresarial de dicha empresa. Así, el presente estudio se convierte en el primer antecedente a nivel de Facultad.



1.2 Planteamiento de Problema

Las MIPYMES constituyen un sector económico dinámico en nuestro país, pero a la vez vulnerable ante cambios bruscos del entorno en que se desarrollan, esto se debe a que son negocios que han surgido del esfuerzo de sus propietarios pero que no cuentan con bases sólidas que garanticen su funcionamiento a mediano y largo plazo.

En el caso particular del municipio de Estelí, las MIPYMES constituyen la mayoría de los negocios, y es por ello que resulta importante centrar la atención en las necesidades de este sector para auspiciar su crecimiento y desarrollo económico.

Generalmente, cuando un empresario o comerciante tiene la necesidad de realizar una inversión o asumir alguna deuda, se ve en la obligación de recurrir a fuentes externas que le permitan recuperar su solvencia económica, esta es una situación que se da en todas las empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas.

El crédito, es una herramienta de apoyo a personas naturales y jurídicas que tienen necesidades económicas para invertir en una actividad comercial. Sin embargo, todavía persisten problemas de acceso al financiamiento, servicios de capacitación, de asistencia técnica, bajo niveles de organización gremiales a nivel nacional, mejora de productividad, la formalización y la operación de la empresa y exportación de sus productos.

El capital humano, es un factor clave para el desarrollo de una empresa; por esta razón, los empresarios expresan su preocupación alrededor de la capacitación de ellos mismos y de sus trabajadores, la cual debe de estar adecuada a sus necesidades y relacionadas al aspecto técnico propios de actividades productivas.



Con la investigación se plantean los problemas que se presenta en la MIPYME Galaxia del sector talabartero, en cuanto al acceso a crédito para mejorar su empresa. El empresario ha sido beneficiado con préstamos que el BAC le facilita para el desarrollo de su empresa, pero se desconocen las externalidades que se han generado en el mismo.

1.3 Preguntas Problemas

A partir de la descripción de los problemas se determina una ruta crítica de preguntas que guían este estudio, las cuales se enumeran a continuación:

1. ¿Cuáles son las principales características del sector talabartero?
2. ¿Cuáles son las políticas de crédito aplicadas al sector talabartero?
3. ¿Cuál ha sido el desarrollo empresarial de la MIPYME Galaxia del sector talabartero mediante los créditos otorgados por el BAC?
4. ¿Qué estrategias se deben de implementar en la MIPYME Galaxia del sector talabartero que permita mejorar la administración correcta de los fondos de créditos?



1.4. Justificación

El financiamiento que otorga el BAC a las MIPYMES tiene un aporte en la economía y es de gran importancia para el crecimiento económico del país. Por lo tanto, es un motivo esencial para realizar la investigación e identificar los beneficios que contribuyen al crecimiento económico a partir de los créditos obtenidos y específicamente, en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí.

Conociendo lo anterior y como futuros profesionales de Administración de Empresas, esto motiva a realizar un investigación sobre: efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, con la cual no sólo se dará respuesta al problema de acceso al financiamiento, servicios de capacitación, de asistencia técnica, bajo niveles de organización, mejora de productividad, la formalización y la operación de la empresa y exportación de sus productos, sino que también, enriquecerá y pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera sobre crédito y su aporte al crecimiento y desarrollo económico.

Con la investigación se brindará información sobre MIPYMES del sector talabartero, en la cual se amplía el conocimiento sobre el financiamiento, y además, que los propietarios conozcan las diferentes alternativas en la gestión y administración de los créditos. Asimismo, los obstáculos que generalmente se tienen con las instituciones financieras..

Se considera también, que la investigación servirá como base metodológica para la realización de futuras investigaciones y la pronta solución de problemas económicos que acontecen en la ciudad de Estelí, y los cuales afectan directamente a las empresas del sector talabartería; reconociendo así el principio de desarrollo social como un eje importante de la misión institucional de la Facultad.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Valorar el efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial de la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013.

2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las principales características del sector talabartero de la ciudad de Estelí.
2. Describir las políticas de crédito aplicadas por el BAC para el sector talabartero.
3. Determinar los avances en el desarrollo empresarial de la MIPYME Galaxia del sector talabartero mediante los créditos otorgados por el BAC.
4. Proponer estrategias para la administración correcta de los fondos obtenidos como financiamiento.



III. MARCO TEÓRICO

3.1. Talabartería.

3.1.1. Concepto de cuero.

Llámesese cuero (del latín corium, “piel de los animales, curtida”) a la piel tratada mediante curtido. Proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiada para su posterior manipulación. La capa de piel es separada del cuero de los animales, se elimina el pelo o la lana, salvo en los casos en que se quiera conservar esta cobertura pilosa en el resultado final y posteriormente es sometida a un proceso de curtido. El cuero se emplea como material primario para otras elaboraciones.

3.1.2. Tipos de productos realizados a base de cuero.

Monturas, albardas, cojines, fajas, billeteras, bolsos, estuches para celular y navajas, cubre botas, chamarras, botas, sombreros, equipos para monturas (estribos)

3.1.3. Concepto de Talabartería.

La talabartería es el oficio que se ocupa de la confección de arreos y guarniciones en general para animales de silla y tiro (cabestros, cinchas, riendas, bozales, collares, monturas, etc) como también de complementar la terminación en los vehículos, en todas aquellas partes que requieren la utilización del cuero.

Bajo su más amplio sentido, podríamos decir, sin querer hacer una información más categórica que el talabartero es el artesano que está en condiciones de ejecutar una infinidad de artículos de cuero. (Musurra, 2006)



3.2. Crédito

3.2.1. Origen y evolución del crédito

Hay diferentes versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies, y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontraron los primeros signos del desarrollo crediticio. Se conoce que sus réditos fluctuaban entre el cuarenta y el setenta y cinco por ciento, y aún cuando parezcan elevados, se debe considerar que, por las circunstancias de aquella época, el prestamista corría grandes riesgos.

Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, y aún la pena de muerte, aunque el castigo más común era su venta en calidad de esclavo.

Los babilonios dejaron escritos hechos en tablillas de barro, que eran órdenes de pago con ciertos símiles a la actual letra de cambio. En el comercio griego se institucionalizó un documento similar a la letra de cambio y la carta de transferencia, tan utilizadas por los romanos.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Su actividad era distinta, pues actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad. (Atilio, 2012)



3.2.2. Definición

La palabra crédito viene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así, "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. En el mundo de los negocios este término se utiliza como sinónimo de préstamo o endeudamiento.

El crédito es una operación financiera donde una persona física o jurídica (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona física o jurídica (deudor), en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Además, por el derecho de usar dinero debemos pagar a la entidad financiera unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a las condiciones pactadas. En un crédito sólo se pagan intereses sobre el capital utilizado, el resto del dinero está a disposición del deudor pero sin que por ello tengan que pagarse intereses. Llegado el plazo del vencimiento del crédito se puede volver a negociar su renovación o ampliación. El propósito del crédito es cubrir los gastos, corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez. (Valdes, 2004)

3.2.3. Elementos de una operación de crédito

3.2.3.1. El Acreedor:

Representa la parte que concede el Crédito. Es la persona, organización, organismo o institución que provee el recurso económico, monetario o dinero, bienes, artículos o servicios. Algunos autores lo conceptualizan como el Prestamista o financiador. En la apertura del crédito en cuenta corriente es también la Entidad de Crédito. (Flores, 2008)



3.2.3.2. El Sujeto de Crédito, Deudor o Prestatario:

Es la persona física o jurídica que recibe el Crédito. También se identifica como el Prestatario o Financiado y es la persona física o jurídica que recibe el importe solicitado con la obligación de devolver éste más unos intereses que se van devengando y liquidando en el plazo contratado.

3.2.3.3. Monto del Crédito

Normalmente el monto del crédito es la suma del capital propiamente dicho, o sea el dinero que entrega la institución, más los intereses calculados por anticipado, los cuales se deben pagar al vencimiento. Se entiende como la cantidad de dinero o el valor de bienes, artículos o servicios en que se concreta la solicitud de crédito del usuario. El monto se establece a partir del Plan de Inversión o sea la planificación en detalle de los recursos que se solicitan en crédito o denominado también destino de los recursos. El Plan de Inversión determina también la forma de desembolso del crédito: fecha(s) y monto(s) en dependencia de la ejecución de las actividades.

3.2.3.4. Los intereses

Es la cantidad que se deberá pagar por el uso del Crédito, por tanto, refleja el valor del dinero prestado. Para el acreedor es un ingreso y para el deudor es un costo. El pago por parte del deudor de una tasa o por ciento de Interés sobre los saldos de préstamos es otra de las condiciones importantes que debe dejarse pactada en toda operación de crédito.

De la seguridad de su pago dependerá la rentabilidad, estabilidad y la no descapitalización.

El interés es el precio que cobran por prestar el dinero por un plazo determinado, estos intereses se miden en un por ciento anual.

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado.



En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.

3.2.3.5. Plazo de Pago

Es el tiempo expresado en días, meses o años, que otorga la entidad financiera o que se pacta con ésta para la devolución del capital del crédito, puede ser un plazo único, determinado o fijo. Puede también ser un plazo determinado, pero con pagos parciales, mensuales o trimestrales o plazo de dos años por pagos trimestrales.

Puede definirse como el cronograma de pagos que se pacta o contrata para el retorno del monto o valor del préstamo recibido, más los costos financieros, intereses, comisiones y otros. Está en función de la capacidad de pago del deudor, el cual proviene de los ingresos totales de la organización.

Expresado de otra manera, consiste en calendarizar los momentos en que el usuario deberá hacer sus pagos. Pueden ser semanales, quincenales, mensuales, anuales, etc.

Se debe estipular claramente la fecha, día, mes y año en que se realizará el pago, denominándose esta fecha de vencimiento o vencimientos, final o parciales. (Flores, 2008)

3.2.3.6. Amortización

La amortización, pagos parciales o cuotas son formas de cancelación o pago de los créditos. Los créditos a plazo fijo, generalmente, tienen una única amortización al vencimiento. Los créditos en cuotas o amortizables son los que se pactan con pagos parciales, mensuales.

Los créditos a plazo fijo, según se acuerde con la entidad financiera, pueden renovarse por un plazo mayor que el inicial. Seguramente se le exigirá el deudor el pago de los intereses y parte del capital.



El propósito de la realización de este instrumento es examinar el método para calcular el valor de las cuotas de amortización, la tasa de interés y el plazo de la deuda, además de la elaboración del cuadro de amortización. (Crédito para empresas de rápida estructura y financiamiento, 2010)

3.2.3.7. Garantías

Las garantías consisten en el respaldo real o patrimonial, que se solicitan para asegurarse el cobro final del crédito que se otorga.

Existen diversos tipos de garantías que varían de acuerdo al monto, tipo, plazo que se otorgue. Entre ellas están las garantías reales, prendaria y la fiduciaria.

3.2.3.7.1. Garantías Reales

Este tipo de garantía de muy frecuente uso, consiste en afectar un bien inmobiliario de propiedad del solicitante de crédito, en forma de prenda o hipoteca.

La prenda se hace sobre bienes muebles (vehículos o maquinarias, equipo). Y la hipoteca, sobre bienes inmuebles (terrenos, edificios, etc.). Tanto las prendas como las hipotecas son operaciones con formas de contratos, que están reguladas por la ley.

Para que tengan valor como garantías, deberán ser registradas generalmente para evitar la superposición de acreedores en el caso de que deba ser rematado el bien para cobrarse la deuda.

3.2.3.7.2. Garantía Fiduciaria

Este tipo de garantía es personal y consiste en que el solicitante del crédito presente una o varias personas fiadores que deben tener ciertos requisitos, como un monto mínimo de ingreso que pueda responder por el crédito, en caso que no se pague el préstamo por parte de la persona que lo solicite.



3.2.3.7.3. Garantía Prendaria:

Los préstamos pueden garantizarse con una prenda, que consiste en entregar al acreedor un bien mueble, que queda en depósito hasta que aquellos hayan sido cancelados.

Aunque la garantía más conocida en el caso de préstamos es la hipoteca, la prenda cobra cada día mayor relevancia, por lo que se hace indispensable conocer todas sus características y peculiaridades en caso de ser necesario constituirla para asegurar el pago de un crédito. (Machicado, 2013)

3.2.4. Tipos de Créditos

3.2.4.1. Según el origen:

Créditos Comerciales: son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para la adquisición de bienes de equipo.

Créditos Bancarios: son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos.

Créditos Hipotecarios: concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas contra garantía del bien inmueble adquirido.

Créditos Internacionales: son los que concede un gobierno a otro o una institución internacional a un gobierno como es el caso de los créditos que concede el banco mundial.

3.2.4.2. Según el destino:

- ✓ De producción: Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercio, industria y transporte de las distintas actividades económicas
- ✓ De consumo para facilitar la adquisición de bienes personales.
- ✓ Hipotecarios destinados a la compra de bienes inmuebles.



3.2.4.2. Según el plazo:

A corto y mediano plazo: otorgados por bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo.

A largo plazo para viviendas, familiares e inmuebles, equipamiento, maquinaria, etc.

3.2.4.3. Según la garantía:

Personales: este tipo de crédito se concede generalmente a personas asalariadas.

Hipotecario si media como garantía un bien inmueble.

Prendario cuando la garantía es un bien mueble.

3.2.5. Importancia del Crédito.

La importancia del crédito para una economía es muy grande. Gracias al crédito, las personas, las empresas y los Estados pueden tener acceso a recursos que, de otra forma, serían difíciles de obtener. Los créditos pueden incentivar el consumo de las personas y, de esta forma, activar el sistema productivo del país. Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos, que, en últimas, también son ingresos para el país.

Al Estado, los créditos le permiten llevar a cabo inversión social, en infraestructura y en otros propósitos para mantener la actividad económica del país en niveles aceptables o favorables. Sin embargo, el nivel de endeudamiento (los créditos) debe mantenerse en niveles aceptables, de tal suerte que no se afecte la estabilidad económica de las personas, las empresas, las organizaciones y del país en general.



En la actualidad el crédito es de importancia vital para la economía de los países y de todas las empresas, ya que su utilización, además produce, entre otros beneficios, los siguientes:

- Aumento de los volúmenes de venta
- Incremento de la producción de bienes y servicios, y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.

Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.

3.3. Desarrollo empresarial.

Durante la vida de la empresa esta puede aprovechar las oportunidades de negocio del mercado para obtener mayores beneficios. Es en este momento cuando la empresa puede aumentar su tamaño, referido tanto a sus dimensiones como al aumento de su producción. A este fenómeno se le conoce como Desarrollo Empresarial.

El desarrollo empresarial lo podemos dividir en dos estrategias dependiendo de si es objetivo se centra en aumentar la producción y las ventas sin variar la actividad principal a la que se dedican en cuyo caso hablamos de “Expansión”, o si por el contrario, el desarrollo consiste en una ampliación de sus actividades introduciéndose en nuevos mercados hasta ahora desconocidos, en cuyo caso nos referimos a la estrategia de “Diversificación”. (Caro, 2011)

3.3.1. Crecimiento de la Empresa.

3.3.1.1. Crecimiento interno: La empresa realiza inversiones por medio de la cuales consigue aumentar su tamaño y las ventas (estrategias de crecimiento, diversificación, apertura de otras sucursales)



3.3.1.2. Crecimiento externo: Se produce una unión entre dos o mas empresas, o una de ellas compra a la otra. En este sentido. En este sentido podemos diferenciar varios tipos de agrupaciones:

- ✓ **Fusión:** dos o más empresas se unen constituyendo una empresa totalmente nueva, esto es con personalidad jurídica propia distinta de la existente antes de la fusión.
- ✓ **Absorción:** una empresa adquiere a otra de forma que esta última pasa a incorporarse a la estructura de la primera, perdiendo su personalidad jurídica.
- ✓ **Agrupación horizontal:** conglomerados de empresas por lo cual una de ellas adquiere más de la mitad de las acciones de otras. La sociedad matriz se encarga de controlar a las demás.
- ✓ **Agrupación vertical:** se trata de una agrupación de empresas bajo una misma dirección con el objetivo de abarcar todo el proceso productivo. (Caro, 2011)

3.3.1.3. Expansión.

La expansión es una forma de desarrollo empresarial que se basa en identificar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa. No supone una ruptura con la situación actual de la compañía.

3.3.1.3.1. Estrategias de Expansión.

- ✓ **Penetración en el mercado:** el objetivo principal consiste en aumentar las ventas, para ellos pueden recurrir a sus clientes habituales o a nuevos clientes. Este tipo de estrategia de expansión suele ocurrir en sectores en fase de expansión o cuando se prevé un incremento de nivel de uso del producto por parte de los clientes.
- ✓ **Desarrollo del mercado:** búsqueda de nuevos mercados para comercializar el producto o servicio prestado por la empresa. Para llevar a cabo este tipo de expansión es necesario que la empresa disponga de los recursos materiales, financieros y humanos para llevarlo a cabo.



- ✓ **Desarrollo del producto:** se produce una mejora de sus productos tradicionales. Este tipo de estrategias de expansión es muy común cuando se producen de competencia tecnológica entre empresas que comercializan el mismo producto.

3.3.1.4. Diversificación.

Las empresas se introducen en nuevos mercados ofertando nuevos productos procedentes de campos de actuación diferentes. En este sentido, se considera que se ha producido una ruptura con la situación actual de la compañía.

3.3.1.4.1. Tipos de diversificación.

- a. Diversificación homogénea:** cuando la empresa se introduce en una actividad similar a la que venía realizando. (Ejemplo: una empresa que se ha dedicado a la fábrica de bolos de cuero, aprovechas sus instalaciones y sus clientes habituales para ofrecerles también cinturones de cuero)
- b. Diversificación heterogénea:** la empresa se introduce en sectores totalmente diferentes a su actividad principal. (Ejemplo: un hipermercado que ofrezca a sus clientes promociones para viajar.
- c. Integración vertical:** cuando una empresa realiza todos los procesos de la cadena productiva, desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de los productos a los clientes. (Ejemplo: una cooperativa olivarera se encarga del cultivo y recogido de la aceituna, tiene además su propia almazara donde se elabora y almacena el aceite de oliva y posteriormente distribuye el producto a una serie de tiendas de venta al público, llegando así hasta el consumidor final.



3.3.1.5. Innovación.

Si se persigue el crecimiento de la empresa es necesario que esta estudie e investigue constantemente todo aquello referente a nuevos productos y procesos productivos.

La empresa debe de ser innovadora aunque no debe olvidar que la innovación requiere un desempeño económico bastante elevado, de ahí que en la mayoría de los casos la empresa opte por aplica preferentemente los conocimientos adquiridos y desarrollarlos con tecnología propia.

3.3.1.6. Estrategias de entorno.

Este tipo de estrategia de crecimiento persigue el reconocimiento de la imagen pública de la empresa por encima de la propia comercialización de productos.

Por ejemplo: una empresa que opta por la creación de una institución benéfica o una fundación que promueve la investigación en cultura.

3.3.1.7. Empresa multinacional:

Se entiende por empresa multinacional o transnacional a aquella que opera en un conjunto de países, maximizando sus beneficios a través del trabajo realizado por el grupo de empresas que la componen.

En este tipo de empresas, lo más común es que exista una determinada empresa matriz situada en una zona concreta, aunque en los últimos años, y en los supuestos de Empresas Multinacionales muy extendidas, se da cada vez más el caso de tener múltiples centros en diferentes países que actúan con capitales de distinto origen.



3.3.1.7.1. Ventajas.

- Generadoras de empleo en los países donde se asientan.
- Aumento de la competencia.
- Contribuyen al desarrollo económico a través de los capitales e inversiones y por la tecnología que aplica.

3.3.1.7.2. Inconvenientes.

- En muchos casos se asientan en países donde la mano de obra es muy barata, con el objetivo de reducir costes.
- Explotan los recursos naturales de los países que ocupan, sin que posteriormente se inviertan las ganancias obtenidas necesariamente es ese país.
- Uso de prácticas monopolísticas abiertas o encubiertas y competencia desleal.
- Dependencia de países o mercados a sus decisiones. (Caro, 2011)

3.3.2. Etapas del desarrollo empresarial.

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes etapas en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio.

El momento de desarrollo de la empresa impone una interacción específica entre las personas, entre el personal y los líderes, entre el personal y los recursos e incluso, entre la empresa y el entorno. Esta interacción puede apoyar el crecimiento y consolidación del negocio, o bien, frenarlo e impedirlo.

Las diferentes etapas por las que atraviesa una empresa desde su nacimiento hasta su plena madurez poseen características específicas que permiten saber si la interacción entre los diferentes elementos del negocio está apoyando o impidiendo el adecuado manejo de la correspondiente etapa de desarrollo.



Las etapas de desarrollo de una empresa desde el punto de vista administrativo y de interacción humana son las siguientes:

Etapa I: Previsión y planeación.

Etapa II: Organización.

Etapa III: Dirección.

Etapa IV: Integración de recursos humanos y no humanos.

Etapa V: Ejecución.

Etapa VI: Evaluación.

A continuación, encontrarás una explicación de cada etapa, de las manifestaciones que te indican que la empresa está lista para pasar al siguiente momento de desarrollo y una descripción de los síntomas que presenta la empresa cuando enfrenta problemas en alguna de las etapas.

Recuerda que todas las empresas pasan por estos momentos de desarrollo, aunque a veces es difícil ubicar con claridad el negocio en una etapa específica porque pueden darse simultáneamente varias de ellas. Sin embargo, es una buena guía para buscar alternativas de solución a problemas que a veces no son muy claros.

3.3.2.1. Etapa I: Previsión y Planeación.

Con esta etapa inicia todo negocio. Lo que se busca es definir la misión de la empresa, las metas, los objetivos, la ética de trabajo. Se determinan las políticas y procedimientos. Se ajustan los presupuestos, se elaboran los planes y programas de trabajo. Se delimita el mercado, se analiza el entorno. Es decir, se trata de determinar la razón de ser de la empresa. Lo ideal es que esta etapa ocurra antes de echar a andar el negocio.

Si la empresa logra consolidarse en esta etapa obtiene los siguientes beneficios:

- ✓ Confianza en la empresa. Fe en el proyecto.
- ✓ Conocimiento objetivo de la realidad: de su contexto, mercado, recursos, posibilidades, etcétera.



- ✓ Definición de la viabilidad del proyecto.
- ✓ Congruencia entre posibilidades y recursos.
- ✓ Compromiso y arranque del proyecto.
- ✓ Rumbo para orientarse hacia el logro del objetivo.
- ✓ Establecer un ambiente predecible de trabajo.

La sugerencia para el logro de estos beneficios es que el equipo de trabajo sea constante, que se reúna siempre en el mismo lugar, a la misma hora, no perdiendo de vista el objetivo de las reuniones y teniendo como guía la tarea. Cuando una empresa en esta etapa no se consolida de manera que obtenga esos beneficios, puede fracasar el proyecto, o bien, pasar a la siguiente etapa pero con las siguientes dificultades:

- ✓ No se concretan los proyectos.
- ✓ Hay una actitud "mágica" para solucionar problemas: "Cuando empecemos a trabajar, se acabarán las dificultades".
- ✓ Activismo, es decir, se trabaja mucho sin planear, sin pensar hacia dónde y, por lo tanto, no se logran los objetivos.
- ✓ Crítica estéril, destructiva, no fundamentada.
- ✓ Frustración, rabia.
- ✓ Desesperanza en el proyecto. No parece valioso. Incredulidad.
Actitud pasiva de poco compromiso con la tarea.
- ✓ Las ideas no se pueden discutir.

Las sugerencias para el manejo de estos problemas son:

- ✓ Primero, crear una estructura que promueva la congruencia y no el engaño.
- ✓ Tener siempre presente la misión institucional.
- ✓ Segundo, analizar las contradicciones que se dan en el equipo con respecto a las tareas fundamentales requeridas para lograr los objetivos.
- ✓ Tercero, invertir mucho tiempo en comunicarse.



3.3.2.2. Etapa II: Organización

La segunda etapa es la etapa de organización. En este momento la empresa tiene que definir los límites de su actividad. En ella, las normas y los reglamentos generales deberán quedar claramente establecidos, o sea, se limitan y definen las áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios y los espacios físicos.

La fijación de límites, es decir, de horarios, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, crea una estructura que permite medir objetivamente los resultados de las tareas, una vez definidas las diferentes funciones de la organización y ordenado el quehacer de la empresa.

Si la empresa logra consolidarse en esta etapa obtiene los siguientes beneficios:

- ✓ Claridad en su desempeño.
- ✓ Definición de los límites de la actuación empresarial.
- ✓ Creación de una estructura.
- ✓ Normas y reglamentos generales bien establecidos.
- ✓ Funciones bien definidas.
- ✓ Seguridad y autonomía en el personal.

Cuando una empresa en esta etapa no logra estos beneficios funciona de manera confusa y pasa a la siguiente etapa con las siguientes dificultades:

- ✓ Confusión en cuanto a funciones, responsabilidades, autoridad, nivel de decisión, normas, etcétera.
- ✓ Duplicidad de funciones.
- ✓ Falta de responsabilidad por el nivel de confusión.
- ✓ La información se manipula y utiliza de acuerdo con la conveniencia de cada empleado.
- ✓ Arbitrariedades por parte de la autoridad.



A continuación, se hacen algunas sugerencias para consolidar el buen desarrollo de esta etapa y minimizar los problemas:

- ✓ Asignar a cada persona un espacio físico de trabajo o darle las herramientas de trabajo que necesite, por ejemplo, proporcionarle un escritorio, o una oficina, o sus herramientas de trabajo, o su camión, o su máquina de escribir, etcétera.
- ✓ Delimitar claramente las funciones de cada persona, delimitar su nivel de decisión y de autoridad.
- ✓ Establecer claramente los canales de comunicación, es decir, que cada persona sepa a quién debe dirigirse de acuerdo con la jerarquía y la situación que desee tratar. Por ejemplo, para pedir un permiso debe dirigirse a su jefe inmediato, para solicitar papelería debe acudir a la secretaria, etcétera.
- ✓ Elaborar el Reglamento Interior de Trabajo y los manuales de procedimientos.

Todo esto tiene como objeto generar una estructura que mida en forma objetiva los resultados de las tareas dando un orden al quehacer institucional.

3.3.2.3. Etapa III: Dirección

En esta etapa el líder imprime a la institución su estilo personal de dirigir, estableciendo los parámetros de actuación. El reto es integrar el equipo y lograr el compromiso de los empleados con la organización y sus metas.

El líder habrá de conseguir que su equipo de trabajo se sienta tomado en cuenta, apoyado, conducido, reconocido, valorado y respetado.

Se trata de que el líder ejerza un liderazgo congruente, que hable con la verdad, que permita la iniciativa y creatividad de sus trabajadores, y que busque el involucramiento con las tareas sabiendo delegar pero también exigir. Por esto es importante establecer adecuados mecanismos de control.



- ✓ La adecuada consolidación de esta etapa en el desarrollo de un negocio brinda los siguientes beneficios:
- ✓ Integración de grupos de trabajo productivos.
- ✓ Establecimiento del liderazgo institucional, es decir, se logra que la tarea de la empresa adquiera alta prioridad.
- ✓ Reconocimiento de la autoridad.
- ✓ Honestidad, congruencia y claridad del líder.
- ✓ El equipo de trabajo tiene un alto grado de cohesión.

En esta etapa el líder es el modelo principal y factor fundamental para la consolidación de esta etapa. Los problemas en esta etapa son los siguientes:

- ✓ Falta de creatividad.
- ✓ Los empleados hacen únicamente lo que se les asigna.
- ✓ El líder es temido, genera miedo en los empleados.
- ✓ Los empleados no sienten que su trabajo se tome en cuenta o que sirva para algo, lo que genera apatía.
- ✓ Se siente un ambiente laboral de improvisación e irresponsabilidad.
- ✓ El liderazgo es autocrático, desconfiado. Los empleados sienten que el líder abusa y reaccionan a esto con coraje.
- ✓ Los trabajadores ejecutan el trabajo porque el líder los conduce y no porque estén comprometidos con la tarea de la organización ni con su propia tarea.

Para apoyar el desarrollo de esta etapa y minimizar los problemas se sugiere:

- ✓ Que el líder sea el primero en respetar las normas y políticas de la empresa.
- ✓ Que el líder apoye, valore y retroalimente a los empleados con su respeto a todo lo relacionado con su trabajo.
- ✓ Que el líder se involucre afectivamente con la empresa, con el trabajo, con los empleados.



- ✓ Que el líder sea claro y predecible, es decir, que en circunstancias similares actúe siempre igual. Especialmente cuando tenga que aplicar recompensas y sanciones.
- ✓ Que el líder promueva el trabajo responsable en la tarea.

Si se logra superar adecuadamente esta etapa se observará un equipo de trabajo maduro, conducido por un líder participativo y justo. Resalta la creatividad e iniciativa de los trabajadores dentro de los límites de actuación institucional.

3.3.2.4. Etapa IV: Integración de recursos humanos y no humanos.

En este momento todos los esfuerzos previos cristalizan en una identidad institucional. Se consolida la imagen (y autoimagen de la empresa). Las instalaciones, el equipo tecnológico y las personas que se contratan son congruentes con la misión, organización y dirección de la empresa. Se trata de conjuntar los esfuerzos humanos y los recursos materiales y tecnológicos con los objetivos, normas y procedimientos así como con las jerarquías de mando establecidas.

Los beneficios de esta etapa son:

- ✓ Sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- ✓ Valoración del propio trabajo.
- ✓ Cuidado del equipo, mobiliario e instalaciones.
- ✓ Compromiso. Se hace la tarea porque es lo que hay que hacer y no por quedar bien o temer al jefe o a los compañeros.
- ✓ Las normas y políticas establecidas previamente son los fundamentos de la actuación institucional.
- ✓ Uso racional de los recursos.

Los problemas más frecuentes en esta etapa son:

- ✓ Las relaciones entre los trabajadores se tornan de competencia y no de colaboración.



- ✓ Los trabajadores se ocultan entre sí información valiosa.
- ✓ Son frecuentes las actitudes que llevan al sabotaje de la tarea.
- ✓ Los trabajadores son descuidados en el uso de las instalaciones, los materiales y, en general, al hacer la tarea. En casos extremos, ocurren robos frecuentes y hasta cuantiosos.
- ✓ Los materiales de trabajo se desperdician.

Para el logro de los beneficios y evitar en lo posible los problemas se sugieren las siguientes acciones:

- ✓ Establecer adecuados procesos de selección de personal acordes con la imagen y los objetivos de la empresa.
- ✓ Diseñar y ejecutar un programa de inducción que facilite la integración de los empleados al equipo de trabajo.
- ✓ Generar un proceso continuo de capacitación y desarrollo que permita a los empleados optimizar el uso de su equipo y de sus capacidades y promover su desarrollo integral.
- ✓ Establecer procedimientos claros y bien definidos de operación.
- ✓ Establecer criterios claros y operativos de evaluación de desempeño.
- ✓ Establecer juntas periódicas que permitan revisar los procedimientos, tareas y relaciones entre las personas de la empresa.

El fruto del arribo exitoso a esta etapa es el compromiso grupal con la tarea y la institución que permite integrar adecuadamente el uso del talento y de los recursos humanos como las bases para elevar la productividad.

3.3.2.5. Etapa V: Ejecución.

La producción es el único elemento que justifica la vida empresarial (e institucional). Corresponde al momento en que la energía está concentrada en lograr los objetivos de la empresa y de las personas que la integran.

Lo más importante de esta etapa, que por cierto es la más larga, es cumplir con lo previamente programado, con las metas, mediante un constante análisis y el control y supervisión de la actividad empresarial.



Dentro de la rigidez de las normas se permite la flexibilidad y la creatividad que facilitan y promueven la acción, transformación y productividad.

Los beneficios de lograr la consolidación en esta etapa son:

- ✓ Cumplimiento de metas y programas, de acuerdo con los procedimientos, políticas, etcétera.
- ✓ Una actitud flexible en el logro de las metas de la empresa.
- ✓ Creatividad en la ejecución de las tareas.
- ✓ Actitud crítica con respecto a la actuación en la empresa.

Los síntomas de no haber obtenido los logros de esta etapa son:

- ✓ Las tareas se quedan incompletas o no se inician.
- ✓ Parálisis en la productividad.
- ✓ Falta de supervisión y control.
- ✓ Ausencia de análisis de la tarea y de la empresa.

Algunas sugerencias para la consolidación y manejo de los problemas en esta etapa son:

- ✓ Ejecutar lo planeado con base en lo organizado e integrado.
- ✓ Respeto a los procedimientos establecidos, a las normas, a las políticas para realizar la producción.
- ✓ Supervisión cercana y respetuosa de la ejecución de la tarea.
- ✓ Hacer altos periódicamente para revisar cuáles han sido los avances y las dificultades en el proceso productivo.

Cuando una institución es clara puede ejecutar las tareas en forma adecuada y creativa manteniendo siempre una actitud crítica para mejorar sus procesos productivos.



3.3.2.6. Etapa VI: Evaluación.

La evaluación en la empresa debe ser una actividad continua y permanente. Sin embargo, también la podemos ver como la última etapa del desarrollo de una empresa.

En la etapa de evaluación se lleva a cabo un análisis de los resultados de la gestión empresarial. El objetivo de esta evaluación es corregir el rumbo si hay desviaciones o bien, apuntalar los logros. Se tienen que establecer canales y procedimientos de retroalimentación.

Si el desarrollo de la empresa permite llegar a esta etapa, los beneficios serán:

- ✓ Una actitud de aprendizaje a partir de la experiencia.
- ✓ La posibilidad de transmitir la experiencia, es decir la capacidad de enseñar.
- ✓ Una percepción realista y consciente de los hechos.
- ✓ Fuerza y energía para continuar con la empresa o volver a empezar.

Algunos problemas típicos de esta etapa son:

- ✓ Negar los problemas, pretender que todo va bien.
- ✓ Pensar que los errores se deben a causas fuera del control de la empresa.
- ✓ Actitud de conmisericordia, de lamentación por la situación de la empresa.
- ✓ Incapacidad para el análisis objetivo y, por lo tanto, incapacidad de aprender de la experiencia.
- ✓ Evaluación negativa, o sea, se hace hincapié únicamente en los errores.

Como sugerencias se pueden ofrecer las siguientes:

- ✓ Analizar los resultados de la empresa comparándolos con los objetivos y metas que se establecieron de manera cuantificable y medible en la primera etapa.



- ✓ Usar continuamente la retroalimentación.
- ✓ Hacer un alto para reflexionar sobre la actuación de la empresa.

Todas las etapas anteriores forman parte del proceso de desarrollo de una empresa desde el punto de vista del factor humano.

Es importante darse cuenta de que los procesos humanos apoyan o detienen el crecimiento, desarrollo y consolidación de la empresa.

Saber reconocer los síntomas de problemas en cada etapa te permitirá ubicar a tu empresa en un cierto momento de desarrollo y diseñar y llevar a cabo las medidas que se requieran para obtener los beneficios de cada etapa y pasar a la siguiente superando adecuadamente las dificultades.

Ninguna empresa es estática, todas están siempre en continuo movimiento y cuando éste es "sano" se logra una empresa madura y productiva, que beneficia tanto al empresario como a los trabajadores y a la sociedad. Pero si la empresa no es capaz de superar las dificultades naturales que surgen en cada etapa, se convertirá en fuente de dolores de cabeza para todo el mundo.

A veces, es necesario el apoyo de un especialista que facilite la resolución de problemas de tipo humano. Consúltalo.

Como se dice anteriormente, las etapas anteriores forman parte del proceso "natural" de desarrollo de una empresa. Sin embargo, puede haber eventos que modifiquen radicalmente el desarrollo de una etapa además de repercutir de manera diferente en la empresa dependiendo de la etapa de desarrollo que esté viviendo. (Financiera, 2014)

3.4. MIPYME

La micro, pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo MIPYME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las MIPYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.



Las micro, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello, una MIPYME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

3.4.1. Ventajas e inconvenientes.

El avance tecnológico y el desarrollo de los medios de comunicación traen consigo ventajas y oportunidades para la empresa sin embargo también traen amenazas; una empresa puede crecer y prosperar con la utilización de los avances tecnológicos si es que éstos se encuentran a su alcance, por otro lado puede empequeñecerse al no tener acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia si puede. Aunado a esto la desaparición de las fronteras gracias a la nueva era global en la que vivimos hace posible que un competidor lejano sea próximo gracias a la amplia cobertura de los medios.

Las MIPYMES tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su capacidad comunicativa.

La mayor ventaja de una MIPYMES es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido.

Sin embargo el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.



- **Financiación.** Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto se recurren a las SGR y capital riesgo.
- **Empleo.** Son empresas con mucha rigidez laboral y que tiene dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para éstas.
- **Tecnología.** Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.
- **Acceso a mercados internacionales.** El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

1. El análisis de mercado, en él radica:
2. La identificación de oportunidades del negocio.
3. La identificación del tamaño y composición del mercado.
4. Las perspectivas de crecimiento del mercado.
5. Las características del mercado objetivo.
6. Detectar nichos no explorados.
7. La competencia.
8. El diseño o adaptación del producto y/o servicios para la exportación.
9. Los patrones de consumo,
10. Los pronósticos de demanda, y las ventas.

3.4.2. Características de la MIPYME

Las MIPYME tienen ciertas características en el campo administrativo: Formas de origen: entre los creadores de la MIPYME se encuentran estudiantes, recién egresados o personas que interrumpieron sus estudios, desempleados que optan por el autoempleo, hijos de empresarios, y trabajadores que buscan la independencia económica.



- **Formas de propiedad:** cuatro quintas partes (19.7 %) de las entidades tienen un solo dueño, hallazgo que otorga validez a la proposición respecto al microempresario de ser alma y vida de su negocio. El 17.5 % de las unidades se hallan organizadas como sociedad, lo cual ofrece fuentes alternas de capital y una base gerencial de operación más amplia siempre y cuando se trate de socios adecuados y confiables que agilicen la toma de decisiones, al no dividir la autoridad.
- **Localización:** más de la mitad (52.6 %) de los establecimientos de la MIPYME, dicen estar ubicadas fuera de la residencia de los microempresarios, lo cual es sorprendente ya que esto conlleva a gastos que requieren un nivel de operaciones más complejo, el 37.1 % se hallan ubicados en la residencia, y el porcentaje restante no responde.
- **Tendencia local:** 26.2 % de los establecimientos de la MIPYME, son propietarios; 67.6 % son rentados; y el 8 % son de otro tipo. Mientras que en giro industrial se observa una tendencia substancial de unidades con local propio, en el sector comercio y servicios los porcentajes de alquiler son más elevados. De modo similar, parece que las micro industrias con propietario único, tienden a rentar y ser menos dueños del local donde operan. En comparación de las empresas que operan con dos o más socios.
- **Fuerza de grupo:** la unidad de la MIPYME está dada por la incorporación a entidades más grandes, las cámaras y asociaciones que con su antigüedad, prestigio, poder de convocatoria y representatividad aumentan la fuerza de las demandas del sector importantísima para su desarrollo.

De acuerdo a los últimos registros, el 54 % de las microempresas, el 92.4 % de las pequeñas y el 96 % de las medianas están afiliadas a una cámara o asociación. De este universo, la distribución revela que el 62.5 % de las micro, el 77 % de la pequeña y el 74 % de la mediana, están adheridas a una cámara de comercio, a pesar de que términos prácticos la mayor parte del sector, no encuentra la utilidad de agruparse con otros empresarios.

Aun cuando esta idea prevalece, las ventajas que los empresarios más



lúcidos consideran como vital importancia, se ubican en el ámbito propio del negocio.

- **La comercialización:** el 60 % de los microempresarios señalan como ventaja de la agrupación este concepto, 64.5 % para las pequeñas y el 78 % para las medianas empresas. Estas cifras nos indican que entre mayor es el tamaño de la empresa, el factor de comercialización a escala empieza a considerarse un elemento importante en la operatividad de la empresa.

Este argumento se reafirma con el entendimiento de que las alianzas empresariales permiten la generación de las grandes ventajas que implica la comercialización estratégica colectiva, por un lado, y el otro, el provocar el aumentos de las dimensiones del mercado, lo que permite al mismo tiempo abaratar costos de bienes o materias primas, así como el aprovechamiento de las experiencias y habilidades de negocios d otros empresarios, impactando además en la utilización efectiva y eficiente de los sistemas de distribución y transporte que minimizan costos de flete y trasporte en general, permitiendo la integración de negocios a las redes de comercialización y distribución locales y regionales.

El éxito y la capacidad de supervivencia de las empresas MIPYME, son notables aun cuando una serie de factores internos como la insuficiencia en la red de comunicaciones y de servicios, su limitada capacidad financiera, la baja calificación de su mano de obra, la insuficiencia operativa o la carencia de información técnica limiten su desarrollo.

Con todo ello la MIPYME sigue siendo fuente permanente de la generación de empleo y del producto. Precisamente por su poca utilización en las economías de escala, los costos de la materia prima son el componente más importante que se deduce de la rentabilidad del negocio.

Para el caso de la micro, ese componente representa el 45 % de su estructura de costos, 35 % para la pequeña, y 36 % para la mediana.



Así mismo, la competencia y los costos de la mano de obra, son otros dos elementos que impactan en el precio de venta de los productos comercializados por este sector.

Siendo los costos fijos y administrativos, así como los precios oficiales, relativamente poco importantes en la determinación del precio de venta y utilidades del negocio.

Lógicamente la mercadotecnia de los productos corresponde a las características del negocio, siendo la presentación directa a través de otros clientes del medio de publicación más socorrido, por lo que la efectividad del posicionamiento de los productos obedece más al azar que a la intuición de consumidores.

- **Edad de las empresas:** la supervivencia en el mercado de las empresas indica que para micro la turbulencia del medio ambiente limita su supervivencia en el mercado, pues el 72 % tienen un promedio menor a los 10 años, la cifra es más favorable para las pequeñas al señalar 31.5 % Y 19 % para las medianas. De ello se desprende que las micro son el negocio más volátil del sector, 10 que se traduce en una muerte prematura para un gran número de estas empresas.
- **Marco Legal:** iniciar operativamente un negocio pequeño, es relativamente fácil, no así su alta de trámites legales y fiscales. El conocimiento de leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de los negocios, es conocido por un alto porcentaje de los micro empresarios, pero de acuerdo a encuestas, el 72 % de los empresarios tienen problemas de carácter legal para dar de alta su negocio, el 85% de los pequeños empresarios y el 76 % de los medianos; lo que significa que a mayor tamaño de empresas, menores obstáculos de tramitación.

Para la creación y desarrollo de un sector moderno y pujante de MIPYME, es necesario la existencia de un marco normativo y legal que sea el principal factor que aliente la creación de estas en un ambiente de iniciativa y libertad



de emprender y que se modifique la legislación actual, ya que esta está inspirada en un modelo de industrialización y comercialización planificada de la mediana y grande empresa, capaz de soportar el conjunto de leyes, reglamentos permisos e impuestos vigentes.

Actualmente se están dando grandes cambios en el plano económico internacional que han tenido una gran incidencia en la planta industrial a nivel mundial.

Dichos cambios han modificado la concepción tradicional que sostenía que sólo eran productivas las grandes empresas, ya que éstas tienen la capacidad de obtener grandes volúmenes de producción, realizan cuantiosas inversiones en bienes de capital, y costosas estrategias de comercialización, y reducen sus costos de la mano de obra. En cambio la MIPYME era considerada sólo de manera secundaria, su papel únicamente era el de abastecer aquellos pequeños mercados en donde las grandes empresas no podían desarrollarse.

El papel tradicional de esos establecimientos como productores de bienes con bajo contenido tecnológico y alta utilización de mano de obra se ha modificado, como la evidencia el surgimiento de pequeñas y medianas empresas innovadoras.

No se trata de una tendencia generalizada, pero en algunos países y ciertas ramas industriales operan MIPYME con capacidad para incorporar tecnologías productivas y de gestión avanzada, emplear trabajadores calificados y realizar innovaciones de distinto alcance en los productos o procesos fabriles.

La importancia de la MIPYME radica en la posibilidad de reducir los niveles de producción sin aumentar sus costos. Dados los datos, tamaños y montos de capital, han podido además desarrollar una gran capacidad de adaptación a los mercados.

La flexibilidad se inserta, como un medio por el cual se intenta superar la ruptura entre la realización de las mercancías y la producción de estas, en



cuyo proceso de producción se genera una crisis en la forma de organización del trabajo.

La flexibilidad que tiene la MIPYME se refiere no solamente a la no utilización de equipo muy complejo y los pequeños montos de capital que requiere su operación, sino también a la facilidad con la que pueden adaptarse a una demanda cambiante y volátil, modificando el nivel de sus pedidos, las especificaciones del producto y las condiciones de entrega.

En este sentido, las grandes corporaciones han hecho un uso extensivo de este tipo de empresas hasta integrarlas a sus cadenas productivas.

Las MIPYMES son importantes generadoras de puestos de trabajo, pues el número de estos por unidad de inversión es mayor. Al mismo tiempo, contribuyen, a la distribución regional del ingreso. Como presenta cierta tendencia a la especialización, cuentan con las bases para actuar como proveedoras eficientes y competitivas de empresas grandes. Así, la afiliación subordinada y la contratación son dos de las fórmulas de trabajo más valiosas ahora que la globalización productiva y la intensa competencia por los mercados son rasgos importantes de la reorganización industrial y comercial en el mundo actual.

El sistema de afiliación subordinada es aquel proceso productivo en donde los pequeños subcontratistas cooperan con las compañías grandes en calidad de afiliados más que de filiales.

El sistema de sub contratación es el proceso de producción en donde una empresa centralista encarga a otra subcontratista la elaboración de productos o componentes, originándose así una producción en cadena en donde se da una descentralización de las distintas fases de fabricación de un producto.

Para ejemplificar este método de producción tenemos la subcontratación en la fabricación de zapatos en donde: una empresa corta la piel, otra horma el zapato, una más corta la suela, y una última realiza el armado final, pero todas actúan vinculadas por el mecanismo de sub contratación.



Las características descritas constituyen las potencialidades inherentes a las empresas de menor tamaño, especialmente, ahora que se tiende a incorporar numerosos establecimientos al proceso de fabricación o ensamble de un solo producto. (Vargas, 2007)

3.4.3. Importancia de la MIPYME

Las micro, pequeñas y medianas empresas, (MIPYMES), tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza

Las micro, pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- ✓ Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- ✓ Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.

Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.



3.5. BAC

3.5.1. Historia

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América en Nicaragua. Sin embargo, fue hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito a través de las empresas Credomatic.

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

Ya en el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más, tarde se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49.99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.



Como resultado, el 15 julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande de este país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el fondo de pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic que poseía GE (un 75% del total de las acciones de BAC). Aunque el anuncio inicial daba cuenta que la operación la haría directamente el Grupo Aval, finalmente fue liderada por el Banco de Bogotá.

El acuerdo fue cerrado a través de la compañía filial de leasing del Banco de Bogotá en Ciudad de Panamá (Leasing Bogotá S.A. Panamá). En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

3.5.1.1. VISIÓN BAC

Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas.

3.5.1.2. MISIÓN BAC

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.



3.5.1.3. VALORES DEL BAC

- Excelencia
- Integridad
- Innovación
- Responsabilidad
- Respeto (BAC, 2014)

3.5.1.4. Política del sistema de gestión organizacional BAC.

Nos comprometemos a:

- ✓ Satisfacer las necesidades financieras y de medios de pago de nuestros clientes a través de un servicio eficiente, ágil y confiable.
- ✓ Contar con soluciones tecnológicas estables, impulsando una adecuada gestión de la tecnología y manejo de la información, mediante la mejora continua de los procesos tecnológicos, la administración efectiva de sus riesgos y el diseño y regulación de esquemas de seguridad de sistemas y de información.
- ✓ Anticipar las necesidades de nuestros clientes locales y regionales a través de un proceso formal de innovación que nos permita simplificarles la vida y diferenciarnos de nuestros competidores.
- ✓ Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.
- ✓ Optimizar la utilización de los recursos y relaciones de la organización con sus clientes, proveedores y colaboradores para maximizar la rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Gestionar nuestro negocio de forma responsable y desarrollar iniciativas que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de las personas que se relacionan con nosotros y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde operamos.
- ✓ Prevenir la contaminación y el impacto ambiental generado por nuestros procesos, productos y servicios.



- ✓ Cumplir con los requerimientos comerciales y obligaciones contractuales así como cumplir con la legislación, regulaciones y políticas internas de nuestra organización que son las que enmarcan nuestro campo de acción en cada uno de los mercados donde opera.
- ✓ Asegurar la continuidad del negocio buscando reducir los eventos de interrupción de los servicios críticos, así como preparando la organización para estar en capacidad de responder y recuperarse cuando estos se presenten. (BAC, 2014)

3.6. Estrategias de Administración.

Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia empresarial se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, y aquellas que guían la dirección general se llaman políticas estratégicas. (Holquin, 2012)



3.6.1. Elementos de una estrategia eficaz.

Las estrategias en el escenario de negocios deben abarcar como mínimo los siguientes factores y elementos estructurales:

a) Objetivos Claros y Decisivos. Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al ritmo de la competencia, sin embargo las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia.

No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser decisivas, es decir el logro de las metas debe asegurar la viabilidad y vida de la empresa frente a sus competidores.

b) Conservar la iniciativa. Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos, disminuye el número de posiciones disponible, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito.

c) Concentración y Atención. Puntos obvios, pero es mejor corroborarlos.

d) Flexibilidad. El reforzamiento de habilidades en un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.

Con concentración y concesión, facilitan al estrategia volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.

También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay menor asignación de recursos propios para propósitos defensivos.



e) Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne.

f) Sorpresa. Se debe hacer uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

g) Seguridad. La estrategia debe asegurar la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, debe también desarrollar un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los competidores. (Holquin, 2012)

3.6.2. Implantación de la Estrategia.

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación de la estrategia como un proceso continuo de despertar organizacional.

El equipo empeñado en llevar adelante y contagiar la visión estratégica tendrá que trabajar en lo sucesivo mucho por obtener transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de todos. Una estrategia sin este proceso de revolución del frente interno es letra muerta.

El cambio que se requiere cuando estamos enfrascados en despuntar y consagrarnos en el mercado nos exige pasar de criticar a la gente a apoyar su desarrollo, de resolver problemas a aprender de ellos, de dar respuestas a

hacer preguntas, y de hacer cumplir las reglas a alentar los valores de pasividad a participación, de responsabilidad individual a la de equipos, de toma de decisiones gerenciales a consenso, de competición a colaboración, y de dirección a auto-dirección.



No caben dudas del efecto energizante que recibe la estrategia cuando infundimos a su implementación este giro cultural en las relaciones y formas de trabajo de la empresa. Implementar no es sólo ni tanto monitorear cumplimiento de metas, esta tarea tomada en forma aislada termina siendo enajenante, pues olvidamos una verdad esencial: el proceso de andar hacia la meta debe ser significativo y disfrutarse.

Implementar la estrategia es entonces afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. (Holquin, 2012)

3.6.3. La Planificación.

La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. **Importancia de la Planificación.**

Propicia el desarrollo de la empresa. Reduce al máximo los riesgos. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Tipos de Planes

Existen diversos tipos de planes, entre los que se tienen:

- **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.
- **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular. Acá se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción.

Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.

- **Programas:** son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones



necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

- **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).
- **Procedimientos:** son planes que señalan una serie de labores enlazadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados. (Holquin, 2012)

3.6.4. La naturaleza del medio ambiente de la empresa.

El medio ambiente donde se desarrolla la empresa, es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su vida y su desarrollo, tales aspectos son:

a) Tecnología. Los desarrollos tecnológicos no solo son los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida.

b) Ecología. Con el aumento en sensibilidad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial y a menudo un requisito legal considerar la expansión planificada, e incluso como la operación continúa bajo parámetros cambiantes podría afectar la calidad de vida de cualquier área donde una compañía busque establecerse.

c) Economía. Debido a que las compañías están más habituadas a monitorear tendencias económicas que cualquier otro tipo de tendencias, es poco probable que se vean sorprendidas por desarrollos drásticos. Las consecuencias de las tendencias económicas mundiales necesitan ser monitoreadas con mucho mayor detalle que en cualquier industria y compañía.



d) Industria. A pesar que el medio ambiente industrial es aquel donde los estrategas de una compañía creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en él son mal interpretados debido a una familiaridad y una aceptación sin elementos críticos.

e) Sociedad. Es importante tomar en consideración el desarrollo social pero con un enfoque de equidad y género, así como de igualdad y justicia. Es importante desarrollar empresas pero se debe tener mucho cuidado con la Ecología, respetar la naturaleza es respetar la vida misma.

f) Política. Las fuerzas políticas son importantes debido a la relación estado y empresa privada, así como el impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa, pero por el bien de todos, primero es la clase trabajadora y sus luchas sociales, que en este planeta cada vez son mayores. (Holquin, 2012)

3.6.5. Toma de decisiones administrativas.

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones.

Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.



Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. (Holquin, 2012)

3.6.6. Funciones administrativas dentro de la organización al tomar decisiones.

a) La Planeación: selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

b) Organización: establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?



c) Dirección: esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

d) Control: es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?
(Holquin, 2012)

3.6.7. Árboles de decisiones.

El árbol de decisión es un diagrama que representan en forma secuencial condiciones y acciones; muestra qué condiciones se consideran en primer lugar, en segundo lugar y así sucesivamente. Este método permite mostrar la relación que existe entre cada condición y el grupo de acciones permisibles asociado con ella.

Un árbol de decisión sirve para modelar funciones discretas, en las que el objetivo es determinar el valor combinado de un conjunto de variables, y basándose en el valor de cada una de ellas, determinar la acción a ser tomada. Los árboles de decisión son normalmente construidos a partir de la descripción de la narrativa de un problema.



Ellos proveen una visión gráfica de la toma de decisión necesaria, especifican las variables que son evaluadas, qué acciones deben ser tomadas y el orden en la cual la toma de decisión será efectuada. Cada vez que se ejecuta un árbol de decisión, solo un camino será seguido dependiendo del valor actual de la variable evaluada. Se recomienda el uso del árbol de decisión cuando el número de acciones es pequeño y no son posibles todas las combinaciones. (Holquin, 2012)

3.6.7.1. Uso del árbol de decisiones.

El desarrollo de árboles de decisión ha beneficiado al analista en dos formas. Primero que todo, la necesidad de describir condiciones y acciones llevan a los analistas a identificar de manera formal las decisiones que actualmente deben tomarse. De esta forma, es difícil para ellos pasar por alto cualquier etapa del proceso de decisión, sin importar que este dependa de variables cuantitativas o cualitativas. Los árboles también obligan a los analistas a considerar la consecuencia de las decisiones.

Se ha demostrado que los árboles de decisión son eficaces cuando es necesario describir problemas con más de una dimensión o condición.

También son útiles para identificar los requerimientos de datos críticos que rodean al proceso de decisión, es decir, los árboles indican los conjuntos de datos que la gerencia requiere para formular decisiones o tomar acciones. El analista debe identificar y elaborar una lista de todos los datos utilizados en el proceso de decisión, aunque el árbol de decisión no muestra todos los datos.

Si los árboles de decisión se construyen después de completar el análisis de flujo de datos, entonces es posible que los datos críticos se encuentren definidos en el diccionario de datos (el cual describe los datos utilizados por el sistema y donde se emplean). Si únicamente se usan árboles de decisiones, entonces el analista debe tener la certeza de identificar con precisión cada dato necesario para tomar la decisión.



Los árboles de decisión no siempre son la mejor herramienta para el análisis de decisiones. El árbol de decisiones de un sistema complejo con muchas secuencias de pasos y combinaciones de condiciones puede tener un tamaño considerable. El gran número de ramas que pertenecen a varias trayectorias constituye más un problema que una ayuda para el análisis. En estos casos los analistas corren el riesgo de no determinar qué políticas o estrategias de la empresa son la guía para la toma de decisiones específicas. Cuando aparecen estos problemas, entonces es momento de considerar las tablas de decisión. (Holquin, 2012)



IV. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Objetivos Específicos	Dimensiones De Análisis	Diferenciación operacional	Categorías/Índice	Fuente
1. Especificar las principales características del sector talabartero de la ciudad de Estelí	Características del sector Talabartero.	Talabartería es el arte de trabajar diversos artículos de <u>cuero</u> o guarniciones para <u>caballerías</u> .	✓ Experiencia en el sector ✓ Leyes ✓ Organización	➤ Entrevistas
2. Describir las políticas de crédito aplicadas por el BAC para el sector talabartero	Políticas de Crédito.	Son todos los lineamientos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito	✓ Capacidad de pago ✓ Capital ✓ Tipo de inversión ✓ Garantía ✓ Interés ✓ Plazo ✓ Monto ✓ Condiciones de pago	➤ Entrevistas



3. Identificar los avances en el desarrollo empresarial de la PYME Galaxia del sector talabartero mediante los créditos otorgados por el BAC.	Desarrollo Empresarial.	El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa,.	✓ previsión y planeación ✓ organización ✓ dirección ✓ integración de recursos humanos y no humanos ✓ ejecución ✓ evaluación	➤ Entrevistas
5. Proponer estrategias para la administración correcta de los fondos de créditos.	Estrategias de Administración.	La estrategia de Administración es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.	✓ Innovación ✓ Promoción ✓ Tecnologías ✓ Infraestructuras ✓ Técnicas de producción	➤ Entrevistas



V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque se estudió el Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013.

Según el enfoque filosófico es una investigación cualitativa porque se analiza a profundidad “Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí. Ya que se partió primeramente de los conocimientos previos del personal que labora para la talabartería Galaxia.

5.2. Universo

El universo de esta investigación lo constituye la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí.

5.3. Muestra

En la ciudad de Estelí el estudio de la muestra a seleccionar se hará en la talabartería Galaxia los cuales proporcionará información que será de gran utilidad para la investigación.

El muestreo aplicado para esta investigación es por conveniencia, dado que solamente una empresa de manera voluntaria proporcionará datos.

5.3.1. Tipo de Muestra.

No probabilístico: casual o incidental.



5.3.2. Criterios de selección de la Muestra

Se escogió el muestreo no probabilístico, porque de todas las talabarterías la Talabartería Galaxia fue la que brindó más información.

Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación de manera voluntaria en el estudio.

5.4. Diseño de instrumento

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se aplicó tres técnicas de recolección de datos: entrevista, guía de observación e investigación documental.

5.4.1. Entrevista:

Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.

5.4.2. Guía de observación:

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

5.4.3. Revisión documental:

Es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información.



5.5. Etapas de la investigación

5.5.1. Primera Etapa: Investigación documental.

En ésta parte de la investigación documental se realizó a través del análisis de las **fuentes secundarias**, lo que permitió identificar de manera precisa el problema y recopilar la información necesaria para el análisis de datos y de esta manera se planteó el enfoque a utilizar y los procedimientos a aplicar.

Mediante la utilización de las fuentes secundarias, permitieron realizar un análisis exhaustivo de toda la documentación relativa a la formulación y al desarrollo “Efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial en la PYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013”.

5.5.2. Segunda Etapa: Diseño de instrumentos.

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó matrices de datos, aplicando técnicas de análisis de contenido que se fueron seleccionando una vez obtenida la información, previa selección de categorías de análisis que surgieron con los datos empíricos.

Los instrumentos fueron diseñados previos a cada sesión de trabajo y readecuados según fue necesario durante la sesión de trabajo de campo realizado, considerando que la investigación cualitativa cuenta con el principio de la flexibilidad y la franqueza; por lo tanto, los instrumentos no son cuestionarios o camisas de fuerzas, que nos obligan a realizar preguntas fuera de contexto.

Elaborando previamente las preguntas semiestructuradas de acuerdo a cada objetivo planteado en la investigación, así mismo el diseño metodológico para realización de las entrevista del trabajo de campo.



Entre las herramientas a utilizadas, se encuentran cámaras fotográficas, cámara de video, grabadoras digitales, papelógrafo, marcadores y libreta de campo.

5.5.3. Tercera Etapa: Trabajo de campo

En un primer momento, se elaboró una ruta metodológica para la investigación cualitativa, en correspondencia; asimismo, se definieron los instrumentos básicos a ser aplicados en el proceso investigativo.

En este proceso metodológico se realizó entrevistas personales, dirigidas a actores claves para la recolección de datos, un método con mayor profundidad, ya que en este transcurso hay confianza entre el entrevistador/a e entrevistado/a ya que los datos no están sujetos ni viciados por segundas personas. Esta técnica se dio en un ambiente agradable y solo.

Esto permitió obtener testimonios brindados por las y los participantes que sustentan el abordaje y análisis en la investigación. La información obtenida fue proveniente de las entrevistas realizadas con los actores claves: pequeños y medianos empresarios, gerente de banco, coordinadora del área de crédito entre otros.

Un aspecto que es válido enfatizar, es la identificación de los cambios significativos identificados por los micro, pequeños y medianos empresarios/ MIPYMES del grupo participante, ocurridos a partir de la experiencia promovida por los créditos otorgados y dichos cambios muestran el impacto inmediato que ha generado estos programas a los beneficiarios económicos.

En un segundo momento, se llevó a cabo un trabajo de campo para el abordaje de diversos actores sociales vinculados al trabajo de investigación cualitativa, de manera directa.



En este aspecto se utilizó la fuente de información primaria, que permitió recopilar la información cualitativa para la investigación, como insumo base para valorar el alcance e impacto del trabajo realizado por los microempresarios “MIPYMES”, a partir de las opiniones y valoraciones de ellos mismo.

Las técnicas empleadas en la evaluación son:

Entrevistas destacando un Cambios significativos: Realizando la entrevista a 3 participantes.

- 1 micro empresario (1 talabartero)
- 1 gerente BAC
- 1 Ejecutivo del Área de crédito BAC

Las sesiones comprenden dos momentos claves: Inicialmente, se partió de una entrevista desarrollada en características de la empresa para conocer aspectos de la MIPYME Galaxia, después entrevistas de gestiones bancarias.

5.5.4. Cuarta Etapa: Elaboración de informe final:

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas y la guía de observación, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos de la investigación.

Para la redacción del informe se tomó en cuenta la guía orientada por la universidad para la presentación de trabajos de seminario de graduación.



VI. RESULTADOS

6.1. Caracterización de la MIPYME del sector talabartero.

6.1.1. Inicios del sector talabartero en Nicaragua.

En Nicaragua en los años 60-70 la industria de cuero y calzado actuó sola, sin ningún problema claro para su desarrollo, en los años 80 con la guerra y el bloqueo, el desarrollo industrial se paralizó. En los años 90 se da inicio a la desgravación arancelaria que desprotege a la industria nacional, como consecuencia de una política de apertura comercial, esto conlleva a una reconversión industrial, la cual no se dio en la rama cuero y calzado en su momento, por falta de una política crediticia que facilitara el acceso al crédito con intereses blandos y garantías razonables.

A lo anterior, habría que agregarle las crisis políticas por las que ha atravesado el país, las exigencias del nuevo modelo económico, los tratados comerciales y la globalización, que ha desfavorecido al sector, las empresas que han logrado sobrevivir no han tenido un desarrollo tecnológico debido a las condiciones adversas que todavía persisten, no les permiten estar de acorde con las exigencias del nuevo mercado tanto nacional como internacional, donde el nuevo entorno demanda competitividad, innovación y creatividad.

Hace 30 años Nicaragua era líder a nivel de Centroamérica en la producción de calzado de cuero, llegando a exportar hasta cinco (5) millones de pares de los cuales la pequeña industria contribuía con un 39%, (un millón novecientos cincuenta mil pares), en el año 2006 las exportaciones totales de calzado apenas alcanzaron los treientos treinta y cinco mil pares.

Estelí por su diversidad de servicios ha sido nombrado de muchas formas, como el Diamante del Deporte, del Muralismo, del turismo, del tabaco, llena de gente que hace todo lo posible cada día por mantener el nombre de esta ciudad siempre en alto. Esta vez los propietarios de talabartería, se están encargando de nombrarlo también ciudad del cuero. Donde se produce



artículos de calidad ya que hacen la diferencia entre las otras ciudades de Nicaragua.

Según la información recopilada con el propietario de la talabartería Galaxia, la excelentísima producción de calzado, fajas, sillas de montar, etc, todos elaborados con puro cuero hacen resaltar a Estelí en las ferias que celebran en la capital y otros departamentos.

El sector talabartero en la ciudad de Estelí surgió cuando la familia Tinoco inició sus oficios de talabartería hace unos ochenta (80) años, este ha ido creciendo gracias a la buena calidad de los productos.

La fuerte competencia es lo que ha obligado a los talabarteros a perfeccionar sus creaciones y a esforzarse por fabricar productos que, además de ser de calidad, también resulten atractivos para los consumidores.

Juan José Tórrez Rodríguez es uno de estos talabarteros. Este estiliano lleva muchos años en el mercado, y es uno de los pocos que en corto tiempo ha dado un giro satisfactorio a su labor con el cuero.

Uno de los problemas que se presentan con respecto a la adquisición de materia prima es que el cuero lo sacan crudo en Nicaragua y se procesa en otro país, esto tiende a elevar los costos.

Los países donde se compra el cuero son Guatemala, El Salvador y Honduras, este es adquirido mediante proveedores.

6.1.2 Historia de la empresa.

La MIPYME Galaxia es una talabartería y zapatería que fue fundada hace 35 años la cual cuenta con misión y visión y esta es una empresa privada.

El propietario de esta empresa es Sr. Juan José Torres, estudió en la ciudad de México y ya tiene más de 37 años en el oficio de talabartería; inicio con un capital de C\$ 1,000.00 (mil córdobas netos)



Esta empresa está conformada por 10 trabajadores en la elaboración de productos y dos en la talabartería, el promedio de clientes es de 250 a 300, cubre todas las necesidades del sector talabartero beneficiando a los clientes con buena calidad y buen precio.

El trabajo del Sr. Tórrez ha sido exhibido en ferias ganaderas donde ha tenido un gran éxito con todos sus productos ofertados. “Tengo mucha demanda de mis productos y me esfuerzo por entregar un producto de calidad terminado, siempre estoy pendiente de mis trabajadores para controlar la calidad y que utilicen material de primera, para satisfacer la exigencias de los compradores, para tener buena imagen como microempresa.” (Tórrez, 2014)

La calidad y la perfección de sus productos en la industria del cuero, llama la atención no solo de los nicaragüenses, sino también de los turistas que visitan nuestra ciudad.

6.1.3. Razón social de la empresa.

Talabartería Galaxia en este caso es una empresa unipersonal o una empresa privada, el propietario de la empresa asume la capacidad legal del negocio, es decir, asume las obligaciones a título personal y de forma ilimitada.

Lo cual implica que asume la responsabilidad de las deudas u obligaciones que la empresa pueda contraer, y las garantiza con el patrimonio o los bienes personales que posee. Esta empresa tiene un solo propietario o dueño denominado micro empresario, el cual es responsable del manejo de la empresa.



6.1.4. Leyes que rigen a las MIPYMES.

Art. 1. Objeto de la ley.

El objeto de la presente Ley es fomentar y desarrollar de manera integrada micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) proporcionando la creación de un entorno favorable y competitivo de un buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.

Art. 2. Naturaleza de la ley.

Esta ley es de orden público e interés económico y social. Su ámbito de aplicación es nacional. Así mismo, establece el marco legal de promoción y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, de nominadas también MIPYME, normando políticas de alcance general.

Art. 3. Finalidad de la ley.

Son fines primordiales de la ley:

1. Establecer principios económicos rectores para el fomento de las MIPYMES.
2. Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como un instrumento de apoyo a las políticas de desarrollo y fomentar a las MIPYMES, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.
3. Adoptar los instrumentos legales de carácter general, que de lugar a un proceso normativo del cual se deriven nuevos principios legales, reformas de los ya existentes cuando sea necesario, en aquellas áreas y sectores económicos considerados claves para el desarrollo de las MIPYMES.
4. Instaurar un proceso educativo y formalización empresarial y asociativa, mediante la reducción de costos monetarios de transacción y la facilitación de procedimientos administrativos ágiles.



5. Promover la existencia de una oferta económica permanente de instrumentos y servicios empresariales de promoción y desarrollo a las MIPYMES.
6. Ampliar de manera efectiva, en el ámbito nacional, la implementación del Gobierno Central, Gobiernos de la Regiones Autónomas y Municipios, a las acciones conjuntas de que se trate.

Art. 4. Definición y Clasificación de las MIPYMES.

Las MIPYMES son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la económica, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciales en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derechos que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYMES.

El reglamento de esta ley definirá las características, combinación y ponderación de los parámetros a fin de determinar la clasificación de cada una de las empresas en el sector MIPYME.

6.1.5. Transformación del cuero en productos.

Los talleres de talabartería se dedican a la producción de artículos de cuero tales como bolsos, carteras, billeteras, fajas, albardas, monturas, fustes, botas, etc.

El principal problema de estos talleres es su escasa capacidad competitiva, derivada de su tamaño o escala de producción.



El pequeño tamaño de los talleres implica el uso de unos pocos equipos de producción, generalmente básicos y con muchos años de uso que inciden en la baja calidad del producto y mayor costo de mano de obra.

También implica escasa división del trabajo y por tanto menor especialización y productividad. Pero también implica mayores costos de adquisición de las materias primas y materiales, ya que se compran en pocas cantidades a los suplidores. El escaso capital de trabajo de estos talleres no les permite hacer importaciones directas de materiales para producción de nuevos diseños, como es el caso de las hormas, suelas y otros. Por esa misma causa, no tienen capacidad de comercialización directa ni para ofrecer crédito a los comerciantes detallistas.

Todos estos factores, aunados al bajo nivel educativo de la mayoría de los dueños de talleres, les dificulta la administración eficiente del negocio, la capacidad para informarse de los cambios en la tecnología y su aplicación, tanto en la producción como en el mercadeo y ventas. Están en clara desventaja frente a importadores con capital para introducir y comercializar productos de cuero importados a precios competitivos.

Sin embargo, en el sector se observan algunos empresarios individuales, con preparación y visión empresarial, que han logrado encontrar el rumbo de la competitividad y la diversificación de sus productos, que en su mayor parte, están orientados al mercado externo

Por su parte, algunos representantes de la pequeña industria de talabartería también han manifestado que la exportación de cuero salado y semi curtido contribuye al aumento de los precios del cuero procesado que compran en las tenerías nacionales. Este es un problema que se presenta cada vez que suben los precios internacionales del cuero.

Aunque no se cuentan con cifras sobre la demanda de cuero procesado por parte de la industria nacional, se sabe que no existe un problema de falta de abastecimiento.

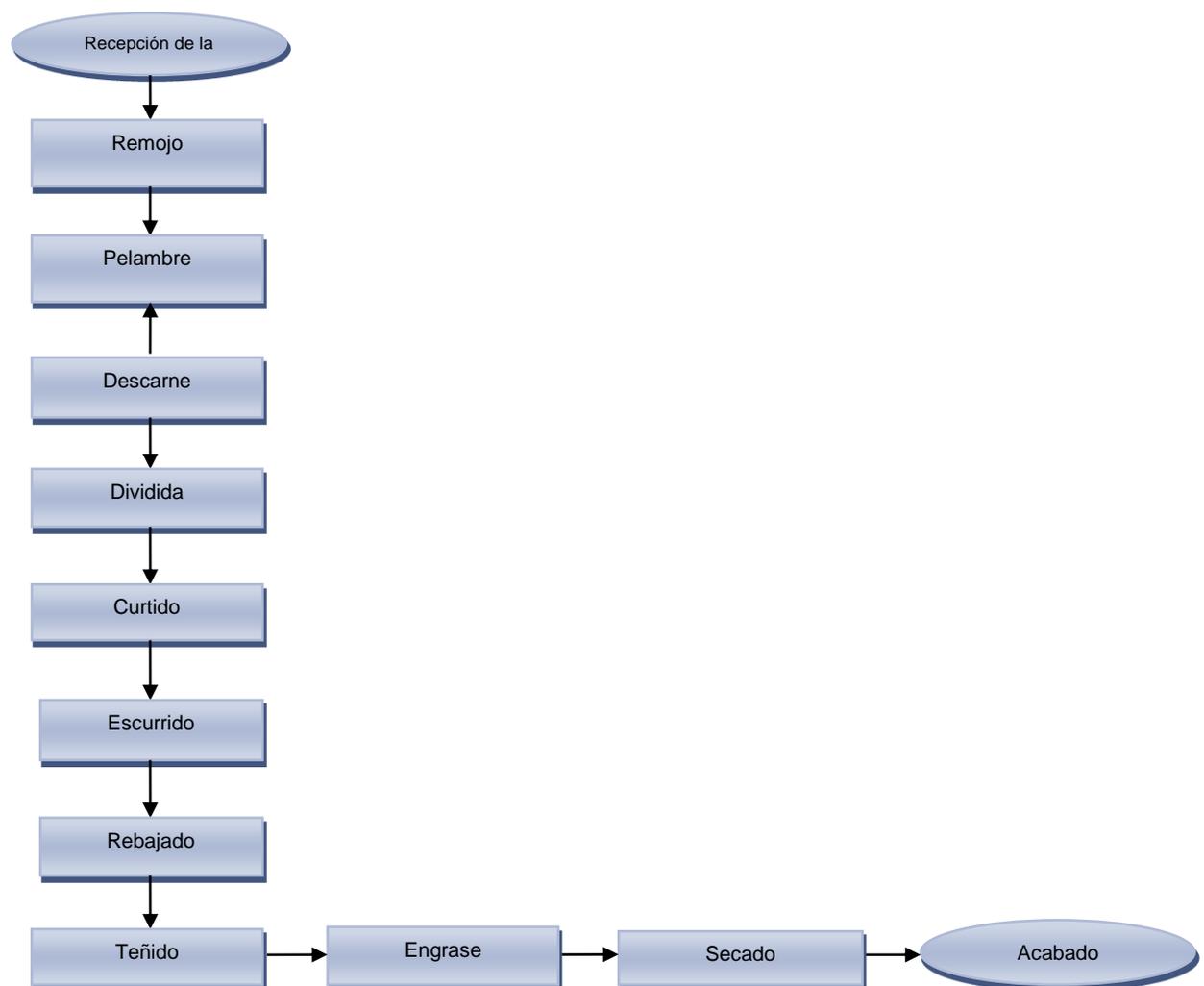


Las tenerías nacionales no tienen presión para producir más cuero terminado y producen en las cantidades que el mercado local demanda (unas 250,000 pieles anuales).

Las tenerías nacionales abastecen casi todo el cuero curtido que se requiere para los productos de calzado, talabartería (albardas, monturas, fustes, etc.), suelas de vaqueta, etc. y para los productos de marroquinería (bolsos, mochilas, maletines, fajas, carteras, billeteras, etc.). Las importaciones de cuero terminado son mínimas.

A continuación se listan los procesos más destacados para la obtención de la materia prima, es decir, el cuero:

Fig. 1. Flujo grama de proceso de cuero



Fuente: Elaboración propia



La obtención del cuero inicia en el campo a partir de la faena de ganado bovino, ovino o porcino, siendo las pieles de ganado bovino las más comunes; luego del sacrificio, las pieles crudas son remojadas en agua caliente con el fin de hinchar la piel y de retirar tierra y materiales extraños; el pelambre del cuero es atacado químicamente mediante agentes sulfúricos, lo que retira el pelo a partir del folículo, dejando la piel al descubierto; el descarnado se realiza mediante equipos que separan el cuero de la grasa, que se emplea en la manufactura de jabones.

Luego, la piel es llevada al proceso de dividido, donde se separa en dos capas: la primera es la flor y la segunda es la carnaza. Entre el proceso de dividido y de curtición, existen otros procesos intermedios que emplean cal, sales de sodio, amonio y cloro para controlar el pH de la piel; la curtición se puede desarrollar mediante agentes inorgánicos como sales de cromo, circonio y aluminio, u orgánicos como vegetales, sintéticos o aldehídos, entre otros. El tipo de curtido se desarrolla según el uso que se le va a dar a la piel, por ejemplo, la tapicería para los automóviles se realiza mediante curtición al cromo.

El curtido se realiza mediante baños con agua y los agentes de tinción antes mencionados. Este proceso se puede desarrollar en fosas o fulones.

El proceso hasta este punto ha sido manejado con un exceso de agua; para continuar, debe ser eliminada, extendiendo y tensionando la piel; una vez retirada una gran porción de agua, se procede al rebaje de la piel para darle un espesor uniforme en toda la extensión. La piel debe ser desacidificada y recurtida, siendo este punto donde la piel toma algunas características como suavidad, firmeza, capacidad para ser grabada, entre otras.

El teñido se realiza para dar un color específico, según la aplicación, y también para evitar despigmentaciones que afecten el terminado y calidad específicos de la piel.



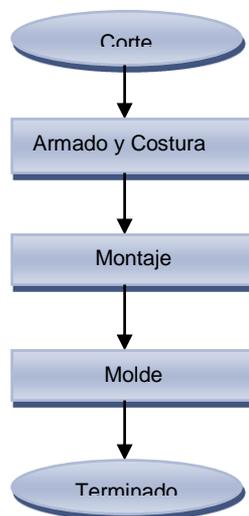
El proceso de engrase se desarrolla para mejorar las propiedades físicas, como la tracción e impermeabilidad. Después del engrase, se presenta un paso de reposo y escurrido; estos pasos se dan para que la piel pierda nuevamente la mayor cantidad de agua posible, luego del teñido y el engrase.

El secado puede realizarse mecánicamente o mediante vapor. Luego de finalizado el proceso de secado, se realiza un acondicionamiento, acabado y la medición de la piel, tanto en su dimensión como en su espesor.

Posteriormente de obtener la piel como materia prima, se procede a realizar actividades de manufactura, como la elaboración de bolsos y calzado entre otros.

A continuación se listan las actividades más destacadas del proceso de transformación del cuero a producto terminado:

Fig. 2. Flujo grama de proceso de transformación de cuero



Fuente: Elaboración propia



Los insumos que son utilizados en la transformación del cuero son: el ácido sálico, pasta y la baqueta, El tipo de cuero que más se utiliza es el cuero fino, la transformación del cuero también provoca daño al medio ambiente y a la salud humana, porque al utilizar muchos químicos el ambiente se contamina.

Según la finalidad, se hacen trazos y mediciones para realizar por ejemplo calzado, un maletín, un forro para silla, etc.; luego de dimensionado el objeto a elaborar, y con un patrón o molde, esta pieza se acomoda de forma óptima, maximizando el número de cortes por tendido de cuero.

El armado, montaje y terminado son pasos que difieren de una organización a otra, de acuerdo con la actividad a la que ésta se dedique, variando los requerimientos en materia prima y equipos para manufactura; es decir, el armado para una organización que sólo se dedica a la elaboración de prendas de vestir o forros para asientos de vehículos, sólo requiere de equipos de costura, forros en telas, rellenos de algodón, espumas, agujas, hilos, etc. Existen otro tipo de organizaciones que se dedican a la talabartería o actividades donde se unen diferentes materiales como maderas y/o metales con insertos en cuero o carnaza; estas organizaciones requieren de elementos tanto de costura como de herrería.

Por último, existen organizaciones que se dedican a la zapatería, actividad que requiere de pieles, cueros y carnazas, además de plásticos, caucho, pegantes, adhesivos y equipos de costura.

6.1.6. Daños que provoca la transformación del cuero al medio ambiente.

6.1.6.1. Residuos de la industria del cuero.

1. Residuos líquidos

Desde siempre el proceso de curtición estuvo relacionado con la contaminación de las aguas, debido a que emplea grandes cantidades en todas sus etapas. Las aguas residuales se van cargando con proteínas



solubles liberadas por los cueros y con remanentes químicos de los productos utilizados, que afectan el medio ambiente de distinta forma:

- **Proteínas y diferentes clases de sustancias orgánicas**, tales como taninos sintéticos y vegetales, aceites y grasas y otras sustancias orgánicas que consumen oxígeno del medio a donde se descargan. Esta contaminación orgánica es expresada como DBO y DQO (demanda química de oxígeno) y si es muy elevada puede resultar en daño a la fauna del medio receptor.

Afortunadamente estas sustancias orgánicas son relativamente fáciles de degradar biológicamente, por lo que técnicamente no hay problemas para reducir los valores de DBO y DQO a niveles aceptables.

- **Sulfuros** que son potencialmente tóxicos por la posibilidad de generar sulfuro de hidrógeno a un pH bajo. Existen alternativas bajo la forma de recirculación de baños o sistemas de pelambre con bajo sulfuro. También existe la posibilidad de oxidar fácilmente los sulfuros durante el tratamiento de las aguas mediante el uso de aireadores. La eliminación del sulfuro en las aguas residuales no representa un problema desde el punto de vista tecnológico.
- **El Cromo**, utilizado en curtiembres dentro de ciertos límites, es dudoso que sea nocivo para el medio ambiente. El principal problema reside en la posibilidad de transformación de éste en cromo hexavalente por oxidación.

El Cr -6 es mucho más móvil y más tóxico. El cromo trivalente, que es utilizado en curtiembres, se convierte en hidróxidos insolubles en el agua y estas sales envejecen y se vuelven cada vez menos solubles, permaneciendo sólo una pequeñísima parte en solución. Además, sólo una pequeña parte de sales de cromo trivalentes puede ser absorbida por las plantas, por lo que el cromo no puede acumularse en la cadena alimentaria. Sin embargo, la tendencia general ha sido la de restringir cada vez más las regulaciones concernientes a este elemento, teniendo en



cuenta el riesgo de oxidación a cromo hexavalente. La inquietud principal es que si bien se conocen los efectos del cromo a corto plazo, es muy difícil prever las consecuencias en un mediano y largo plazo.

- **Los Cloruros y Sulfatos**, aunque son productos químicos relativamente inofensivos, están volviéndose cada vez más problemáticos para las curtiembres porque las cantidades que se descargan en el medio y el hecho de que es extremadamente costosa su remoción causan serios problemas en la forma de salinización de aguas superficiales.
- **El Nitrógeno** ha puesto en evidencia en Europa el riesgo de la presencia de nitratos en el agua potable. Si bien la industria del cuero es responsable sólo de una pequeña cantidad de nitrógeno eliminado, en forma amoniacal o de nitrato, es posible que se restrinja cada vez más su uso.

2. Residuos sólidos

1) **Residuos provenientes del cuero fresco (recortes) y de cuero en tripa.**

Los recortes de cuero crudo son un riesgo desde el punto de vista ecológico para las curtiembres, ya que constituye un elemento que entra rápidamente en putrefacción y que no puede ser procesado ni aprovechado por la curtiembre.

Los recortes de cuero en tripa son comercializables, por lo que no conforma en principio un problema.

2) Los **residuos sólidos cromados** son los provenientes de recortes y rebajaduras de cuero curtido y el barro proveniente de las plantas de tratamiento de aguas residuales. La mayor parte de los residuos sólidos tienen un contenido de cromo tan elevado que son considerados tóxicos y deben descargar únicamente en sitios especialmente destinados a tales efectos.



6.2. Crédito.

La fuente de financiamiento de la MIPYME Galaxia es el BAC, este le ha otorgado créditos de \$7,000 y \$10,000 dólares a un lapso de tiempo de 18 y 24 meses, con una tasa de interés del 12%, el BAC no le solicita garantía, ni fiador, solo debe mantenerse como “cliente A”, esto le ha permitido aumentar su capital.

La red financiera BAC le ofrece la disponibilidad de obtener líneas de crédito en condiciones favorables para su empresa, con las cuales se puede realizar diversos tipos de operaciones como: préstamos para capital de trabajo y para inversiones de capital, emisión de cartas de crédito, emisión de garantías de participación de cumplimientos y otros.

Una vez concedida la línea de crédito, tendrá acceso a los productos autorizados, en forma resolutive.

Beneficios.

- ✓ Agilidad y rapidez en la realización de transacciones específicas.
- ✓ Disponibilidad revolutive (liberación del disponible conforme se cancela las operaciones vigentes)
- ✓ Condiciones de mercado competitivas.
- ✓ Atención personalizada, le asignaremos un ejecutivo de crédito que le dara asesoramiento según sus necesidades.
- ✓ Utilización según requerimientos.

Requisitos.

- ✓ Contactar a un ejecutivo de crédito para respectiva evaluación.
- ✓ Carta de solicitud del crédito, donde se detalle las características de la transacción (propósito, monto y plazo).
- ✓ Presentación de información financiera (últimos trea años fiscales, preferiblemente auditados y un corte reciente)



- ✓ Presentación de documentación legal (copia de escritura de constitución, personería jurídica, fotocopia de la cedula jurídica, fotocopia de cedula de identidad de los representantes de la empresa)
- ✓ Presentación de breve perfil de la empresa (historia, socios, principales actividades y productos)
- ✓ Presentación de estudios de factibilidad cuando corresponda.

A la hora de otorgar los créditos se pueden presentar algunos obstáculos como:

- ✓ No cuentan con una matrícula de negocios.
- ✓ No llevan un control con sus estados financieros.
- ✓ Presenta un mal record crediticio.

El BAC tiene políticas al momento de otorgar los créditos, con respecto a las garantías:

- ✓ No aceptan reformas agrarias.
- ✓ Títulos supletorios.
- ✓ Se les pide garantías monetarias.

6.3. Desarrollo empresarial.

6.3.1. Productos elaborados con cuero.

La talabartería Galaxia elabora diferentes tipos de productos elaborados con cuero como: monturas finas que tienen un precio de C\$25,000.00 córdobas, montura corriente C\$5,000.00 y C\$3,000.00 córdobas, Albardas a C\$5,000.00, 3,000.00, 2,500.00 y 2,000.00 córdobas, botas con un precio de 100, 150 y 200 dólares, fajas a C\$350.00 córdobas, fustes C\$1,500.00 córdobas, bolsos C\$800.00 y 1,500.00 córdobas, cojines para autos C\$3,000.00 córdobas y fajas C\$350.00 córdobas.



Tabla 1. Margen de utilidad por producto

PRODUCTO UNIT.	COSTO UNIT.	PRECIO UNIT.	UTILIDAD UNIT.
Montura Fina	18,750.00	25,000.00	C\$ 6,250.00
Montura Corriente	3,750.00	5,000.00	C\$ 1,250.00
Albarda Fina	3,750.00	5,000.00	C\$ 1,250.00
Albardas Corriente	2,250.00	3,000.00	C\$ 750.00
Botas de Hombre	3,975.00	5,300.00	C\$ 1,325.00
Botas de Mujer	2,981.25	3,975.00	C\$ 993.75
Fajas	262.50	350.00	C\$ 87.50
Fustes	1,125.00	1,500.00	C\$ 375.00
Bolsos Corrientes	600.00	800.00	C\$ 200.00
Bolsos Finos	1,125.00	1,500.00	C\$ 375.00
Cojines para autos	2,250.00	3,000.00	C\$ 750.00
TOTAL	40,818.75	54,425.00	C\$ 13,606.25

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se puede observar el costo y el precio unitario de los productos elaborados en la talabartería Galaxia, el cual presenta un promedio del 75% en sus costos, obteniendo así un 25% de ganancias; algunos de estos montos pueden variar, ya que depende de la demanda del producto ofertado, si es alta obtiene hasta un 30% de ganancias y si es baja disminuye hasta un 20%.

Los productos más demandados son las botas y las fajas, la talabartería Galaxia tienen aproximadamente una cantidad entre 250 y 300 productos ofertados por mes y de estos son demandados un 70% en sus diferentes tipos de productos.

No se ha innovado en nuevos productos, pero si han mejorados los estilos, por ejemplo en las botas, ahora se elaboran estilos españoles, esto ha generado obtener nuevos clientes y esto implica mejorar las ganancias.

El Sr Tórrez no ha invertido en infraestructura, ya que el sitio donde está ubicada la talabartería no es propio, pero si se ha invertido en maquinaria y equipo con la compra de máquinas industriales, hormas para la elaboración de las botas. También se ha invertido en materia prima un 10% en los últimos



meses y se invierte más en el cuero fino, ya que con esa materia prima se elaboran productos más finos.

La talabartería destina un porcentaje de sus ganancias para la publicidad, realiza diferentes tipos de publicidad como: publicidad por radio, volantes, tarjetas de presentación.

La MIPYME Galaxia tiene como estrategia de crecimiento superar la producción, mejorando cada día en la calidad de los productos.

6.4. Estrategias empresariales.

6.4.1. Análisis FODA.

A partir del análisis de los resultados de la presente investigación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la talabartería Galaxia. A través de este análisis se proponen estrategias para mejorar y fortalecer una buena administración en el uso de los fondos obtenidos por el BAC.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de trabajo especializado en talabartería. ✓ Productos de calidad. ✓ Precios justos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiamiento. ✓ Participación en ferias ganaderas nacionales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con misión y visión. ✓ Objetivos no establecidos ✓ Publicidad insuficiente. ✓ Los productos que se ofertan no son de primera necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia. ✓ Falta de sucursales a nivel nacional.



6.4.2. Estrategias para el fortalecimiento de la talabartería Galaxia en base al financiamiento del BAC.

Línea N° 1: Diversificación y desarrollo de productos

Objetivo: innovar sus productos por medio de la implementación de nuevos diseños, utilizando materia prima de calidad.

Actividades:

- Valorizar a los proveedores para obtener materia prima de calidad.
- Adquirir nuevas hormas, para crear productos diferentes a la competencia.
- Mantener en cuenta la opinión de los consumidores para crear diseños de acuerdo a su preferencia.

Línea N° 2: Competir a base de la reducción de costos

Objetivo: elaborar productos que sean iguales a los de los competidores, pero obtenidos con mejores costos que estos.

Actividades:

- Optar por una sola entidad financiera que le proporcione los intereses más bajos.
- Mejorar la calidad y aumentar su producción.
- Obtener un local propio para eliminar costos de alquiler.

Línea N° 3. Penetración en el mercado nacional

Objetivo 1: adquirir más sucursales a nivel nacional, imponiendo la calidad y el diseño, el cual permita aumentar la demanda de los productos ofertados.



Actividades:

- Adquirir nuevas sucursales a nivel nacional.
- Comprar maquinaria y equipo.
- Contratar personal capacitado.

Objetivo 2: invertir más en publicidad, de este modo obtener nuevos clientes y lograr posicionarse a nivel nacional y aumentar su participación en el mercado nacional.

Actividades:

- Publicidad por televisión y creación de página web.



VII. CONCLUSIONES

En base al presente trabajo que se realizó se llegó a las siguientes conclusiones:

La Talabartería Galaxia se caracteriza por ser una de las mejores en el mercado, presenta muchas ventajas competitivas que pueden explotar para competir a nivel nacional; la calidad y la perfección de sus productos en la industria del cuero, ha llamado la atención no solo de los consumidores nacionales, sino que también de personas extranjeras que visitan nuestra ciudad.

Una gran alternativa que tiene la talabartería Galaxia para su crecimiento y desarrollo económico; es el crédito que le otorga el BAC ya que la tasa de interés es baja, lo cual esto les permite obtener mayores ganancias y de tal manera aumentar su producción y sin duda alguna tener un mejor crecimiento económico como empresa.

Se identificó las diferentes situaciones de acuerdo a como se está trabajando en dicha empresa desde el aporte del crédito financiado por el BAC para que esta aumente su capital y se desarrolle tanto económicamente como en otros ámbitos.

La microempresa incide en promover su calidad y variedad en los productos, es decir, ser competitivos en el mercado.

La MIPYME Galaxia tiene como estrategia de crecimiento aumentar su producción, para posicionarse en el mercado nacional, con productos de alta calidad a un precio justo.



VIII. RECOMENDACIONES

- ✓ Establecer una misión y visión de la empresa.
- ✓ Plantearse objetivos a pequeño, mediano y largo plazo.
- ✓ Llevar registros contables para un mejor control de los recursos que genera la empresa.
- ✓ Aprovechar el financiamiento que le otorga el BAC, para su crecimiento como empresa.
- ✓ Desarrollar nuevas estrategias de comercialización que le permitan ampliar su demanda en el mercado nacional.
- ✓ Formular un plan de inversión para mejorar su infraestructura, maquinaria y equipo, para obtener un mejor posicionamiento en el mercado.



IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Atilio, B. (2012). *monografias.com*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml>
2. BAC. (2014). *bac.net*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de www.bac.net/regional/esp/banco/index.html
3. Caro, M. M. (2011). *Desarrollo Empresarial y Emprendedores*. Córdoba: Imprenta Luque.
4. Economía, E. r. (07 de Febrero de 2011). *blogdiario.com*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://elrincondeconomia.blogspot.es/>
5. Ekhine. (19 de Octubre de 2013). Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://10ejemplos.com/tipos-de-economia>
6. Financiera, N. (2014). *smetoolkit.org*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2014, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3641/Etapas-de-desarrollo-en-la-empresa->
7. Flores, F. M. (2008). Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos77/control-credito-bancario-cuba/control-credito-bancario-cuba2.shtml>
8. Hall, S. (2003). *ehowenespanol.com*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de http://www.ehowenespanol.com/componentes-economia-lista_164705/
9. Leandro, J. (Mayo de 2014). *Buenas Tareas*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-De-La-Economia/318055.html>
10. Machicado, J. (2013). *Apuntes Jurídicos*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de http://jorgemachicado.blogspot.com/2013/07/que-es-una-garantia_4536.html
11. Musurra, A. (2006). *Talabarteria y zapatería rural*. Valladolid Maxtor.
12. Pastrana, J. R. (Abril de 2012). Recuperado el 18 de Junio de 2014, de www.farem.unan.edu.ni



13. Pearson. (02 de Febrero de 2014). *Mailxmail.com*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://www.mailxmail.com/curso-economia-introduccion-fundamentos/economia-definicion-concepto-caracteristicas-ciencia-economica>
14. Valdes, D. (2004). *Buen uso del dinero*. Mexico: Limusa S.A.
15. Vargas, M. P. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/334/caracteristicas%20de%20las%20PYMES.htm>



IX. ANEXOS

- Anexo N°1: Entrevistas

- Anexo N°2: Entrevistas.

- Anexo N°3: Ley MIPYME.

- Anexo N°4: Productos elaborados en Talabartería Galaxia.



ANEXO Nº 1 ENTREVISTAS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN/FAREM-ESTELÍ

Entrevista dirigida al Sr Juan José Tórrez Rodríguez

Propietario de Talabartería Galaxia

Fecha: _____

Estimado Sr. Juan José Tórrez Rodríguez, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la FAREM – Estelí. El objetivo de esta entrevista es valorar el efecto del crédito otorgado por el BAC al desarrollo empresarial de la MIPYME Galaxia del sector talabartero de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2013.

Objetivo: Identificar las principales características del sector talabartero de la ciudad de Estelí.

- I. Funcionamiento del sector talabartero
 1. ¿Hace cuánto iniciaron las actividades del sector en el municipio?
 2. ¿Cuál es la razón social en su constitución?
 3. ¿En qué gremios está organizado?
 4. ¿Cuáles son los beneficios que obtiene como asociado?
 5. ¿Qué leyes los rigen para realizar esta actividad?
 6. ¿Qué insumos utilizan en la transformación del cuero?
 7. ¿Cuáles son los daños que provoca la transformación del cuero al medio ambiente y a la salud humana?
 8. ¿Qué tipo de proveedores utilizan para adquirir el cuero y su materia prima?



9. ¿Qué tipos de pieles son la que más utilizan?
10. ¿Cuántos trabajadores conforman la empresa?

Objetivo: 2. Describir las políticas de crédito aplicadas por el BAC para el sector talabartero

II. Crédito

1. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de Galaxia?
2. ¿Qué requisitos debe de cumplir la empresa para que puedan otorgarles crédito?
3. ¿De cuánto han sido los montos que les han otorgados?
4. ¿A qué plazo?
5. ¿Qué tipos de garantías les piden para otorgarles los créditos?
6. ¿Cómo son los intereses?
7. ¿Cómo se ha beneficiado la empresa con el financiamiento que obtienen?
8. ¿Qué estrategias de crecimiento tiene previstas como empresa?

Objetivo 3: Determinar los avances en el desarrollo empresarial de la MIPYME Galaxia del sector talabartero mediante los créditos otorgados por el BAC.

1. ¿Qué tipo de productos elaboran con cuero?
2. ¿Cuáles son los productos más demandados?
3. ¿De cuánto es la cantidad de artículos ofrecidos por mes?
4. ¿De cuánto es la cantidad de artículos demandados por mes?
5. ¿Han innovado con nuevos productos?
6. ¿Han aumentado en número de trabajadores?
7. ¿Se ha invertido en infraestructura?
8. ¿Se ha invertido en maquinaria y equipo?
9. ¿Qué técnicas se han empleado para mejorar su producción?
10. ¿Se ha invertido en materia prima e insumos?
11. ¿Destina la empresa un porcentaje de sus ventas para la publicidad?
12. ¿Qué tipo de publicidad realiza?



ANEXO N°2 ENTREVISTAS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN/FAREM-ESTELÍ

Entrevista dirigida a Ejecutivos de Crédito BAC

Estimados/as ejecutivos de crédito, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer las políticas de crédito aplicadas por el BAC al sector talabartero de la ciudad de Estelí.

Fecha: _____

1. ¿Cuáles son sus políticas de crédito?
2. ¿Qué tipos de créditos otorga el BAC?
3. ¿Qué requisitos debe cumplir las MIPYMES para que les otorguen los créditos?
4. ¿Cuáles son los procedimientos que deben de realizar los clientes para la gestión del crédito?
5. ¿Qué obstáculos se presentan en el proceso al momento de otorgar los créditos a las MIPYMES?
6. ¿Qué alternativas han implementado para superar los obstáculos al momento de otorgar créditos?



ANEXO Nº 3 LEY DE LA MIPYME.

**LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA
MICRO,**

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)

LEY No. 645, Aprobada el 24 de Enero del 2008

Publicada en La Gaceta No. 28 del 08 de Febrero del 2008

**LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA
MICRO,**

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Capítulo I

**Objeto, Naturaleza, Finalidad, Ámbito de Aplicación y
Definiciones**

Artículo 1.- Objeto de la Ley

El objeto de la presente Ley es fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.



Art. 2.- Naturaleza de la Ley

Esta Ley es de orden público e interés económico y social. Su ámbito de aplicación es nacional. Así mismo, establece el marco legal de promoción y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, denominadas también MIPYME, normando políticas de alcance general.

Art. 3.- Finalidad de la Ley

Son fines primordiales de la Ley:

1. Establecer principios económicos rectores para el fomento de las MIPYME.
2. Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como un instrumento de apoyo a las políticas de desarrollo y fomento a las MIPYME, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.
3. Adoptar un instrumento legal de carácter general, que dé lugar a un proceso normativo del cual se deriven nuevos principios legales, reformas de los ya existentes cuando sea necesario, en aquellas áreas y sectores económicos considerados claves para el desarrollo de las MIPYME.
4. Instaurar un proceso educativo y formalización empresarial y asociativo, mediante la reducción de costos monetarios de transacción y la facilitación de procedimientos administrativos ágiles.
5. Promover la existencia de una oferta económica permanente de instrumentos y servicios empresariales de promoción y desarrollo a las MIPYME.
6. Ampliar de manera efectiva, en el ámbito nacional, la implementación de las políticas de fomento a la MIPYME, mediante la incorporación del Gobierno Central, Gobiernos de las Regiones Autónomas y Municipios, a las acciones conjuntas de que se trate.



Art. 4.- Definición y Clasificación de las MIPYME

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.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciante en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derechos que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYME.

El Reglamento de esta Ley definirá las características, combinación y ponderación de los parámetros a fin de determinar la clasificación de cada una de las empresas del sector MIPYME.

Art. 5.- Definiciones Generales

Para los efectos de esta Ley, se entenderá por:

1. **UGA:** Unidad de Gestión Ambiental del MIFIC.
2. **PROMIPYME:** Programa Nacional Multi-anual de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
3. **Parque industrial MIPYME:** Área geográfica con infraestructura y facilidades para la instalación de industrias.
4. **Servicio de Desarrollo Empresarial:** Son servicios de apoyo brindados a las empresas para fortalecer su competitividad. Son servicios de carácter no financieros, como asistencia técnica, capacitación, entre otros.



5. **SII-MIPYME:** Sistema Integrado de Información para las MIPYME.

Capítulo II
Lineamientos Estatales

Art. 6.- Lineamientos Estatales

La acción del Estado en materia de promoción y fomento de las MIPYME deberá orientarse de la siguiente manera:

1. Estimular de forma integral el desarrollo de las MIPYME, en un contexto de competitividad.
2. Facilitar el fomento y desarrollo integral de las MIPYME, en consideración de sus aptitudes para la generación de empleo, la democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial de los nicaragüenses.
3. Promover la instauración de un proceso de formalización empresarial, mediante la reducción o eliminación de costos de transacción, la facilitación y flexibilización de procedimientos en todas las esferas de acción de las MIPYME.
4. Promover la existencia de una oferta de instrumentos y servicios empresariales de fomento y desarrollo de las MIPYME.
5. Ampliar de manera sistematizada, al ámbito nacional, la implementación de los Programas y Políticas de Promoción y Fomento a las MIPYME mediante la incorporación del Gobierno Central, los Gobiernos Municipales, Gobierno de las Regiones Autónomas y Entidades Educativas, para el desarrollo de las acciones conjuntas que coadyuven y desarrollen los objetivos.
6. Promover las inversiones públicas en la construcción y habilitación de infraestructura productiva.



Capítulo II

Políticas y Estrategias de Fomento, Promoción y Desarrollo de las

MIPYME

Art. 17.- Desarrollo Empresarial

El Estado facilitará y promoverá los servicios de desarrollo empresarial para los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El desarrollo empresarial deberá consistir en: asesoría técnica y empresarial, capacitación, fortalecimiento y ampliación de la oferta de servicios; a través de la capacitación a los oferentes nacionales. Así como fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de políticas y estrategias para mejorar aspectos claves del entorno económico en que se desenvuelven las empresas mediante la transferencia de tecnología e información que fomente la competitividad empresarial.

Art. 18.- Asociatividad Empresarial

Las MIPYME, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, pueden asociarse para tener un mayor acceso a las contrataciones públicas y privadas. Todos los beneficios y medidas de promoción para que las MIPYME participen en las compras estatales incluyen a las asociaciones en participación que sean establecidas entre ellas.

Art. 19.- Acciones Educativas de Capacitación y Asistencia Técnica para MIPYME y de Creación de Empresas

El MIFIC impulsará con el apoyo del Ministerio de Educación, el INATEC, las Universidades públicas y privadas e Institutos tecnológicos, públicos o privados, acuerdos de cooperación mutua para el establecimiento de estudios a nivel de diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras abiertas especiales para las MIPYME, que incentiven la



iniciativa empresarial de conformidad con las necesidades de desarrollo del país.

Art. 20.- Modernización Tecnológica

El Estado a través del órgano rector de la presente Ley, deberá impulsar la modernización tecnológica de las MIPYME y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua que permitan el progreso permanente y el incremento de la competitividad productiva

Capítulo III

Acceso Financiero a las MIPYME

Art. 23.- Acceso Financiero

El Estado, a través del órgano rector de la presente Ley, promoverá el acceso al crédito y a otras fuentes de capital, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, que sean orientados a las micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo con las leyes que rigen la materia.

Art. 24.- Servicios Financieros

El Estado a través del órgano rector de la presente Ley en coordinación con el sistema bancario nacional, promoverá de manera integral el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales en beneficio de las MIPYME, garantizando la democratización del crédito y así facilitar el acceso del mismo a los empresarios de MIPYME. La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones

Financieras, debe normar todo lo concerniente a la creación del crédito a las MIPYME.



ANEXO Nº 4 PRODUCTOS ELABORADOS EN TALABARTERÍA GALAXIA.

TALABARTERIA Y ZAPATERIA

GALAXIA

Juan José Torrez R.
PROPIETARIO

Ofreciéndoles: Albardas, Monturas Americanas y Texasanas, Gamarrone y todo en el ramo de la Talabarteria y Zapateria.



www.facebook.com/juangelgalaxia
Dirección: Del Mercado Alfredo Iazo 2C. al Norte, Esteli Nicaragua

Tel: 2714-2161/CEL: 8855-0853

Fuente: www.facebook.com/juangelgalaxia
Imagen Nº 1



Fuente: www.facebook.com/juangelaxia
Imagen N° 2, Monturas



Fuente: www.facebook.com/juangelaxia
Imagen N° 3, Monturas



Fuente: www.facebook.com/juangalaxia
Imagen N° 4, Botas



Fuente: www.facebook.com/juangalaxia
Imagen N° 5 Botas



Fuente: www.facebook.com/juangalaxia
Imagen N° 6, Botas



Fuente: www.facebook.com/juangalaxia
Imagen N° 7, Botas



Fuente: www.facebook.com/juangalaxia
Imagen N° 8, Fajas



Fuente: www.facebook.com/juangalaxia
Imagen N° 9, Fajas