

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



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN PROYECTOS DE INVERSIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ASESORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE
GESTIÓN EMPRESARIAL A EMPRENDEDORES LOCALES DE LA CIUDAD DE
MASAYA DURANTE EL PERÍODO 2020-2021”**

AUTOR:

LIC. NASTYA MARÍA CALDERÓN MARENCO

TUTORA: MSC. KARLA JISSELE CASTRO ALMANZA

MANAGUA, JULIO DEL 2021.



i. Dedicatoria

Primeramente, dedico la presente tesis a mi Dios, quien es mi padre celestial, y me ha otorgado las fuerzas para salir cada día adelante en cualquier circunstancia en mi vida.

A mis Padres: Por su invaluable apoyo, ternura, cariño, enseñanza, y amor que siempre me han ofrecido.

A mi hija: Por ser ese ser quien provoca en mí, más ganas de vivir.

A mis hermanos: Por lo que representan para mí y por ser parte importante de una hermosa familia unida.

A mis maestros y maestras: Quienes compartieron todos sus conocimientos durante el trayecto de la maestría, y también a los que de una u otra forma contribuyeron con sus conocimientos y experiencias.

A mis amigos: Por su valioso apoyo, ánimo y comentarios durante el curso, que fueron en todo momento una fuente de inspiración para mí.

Nastya Calderón Marengo



ii. Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios que me dio fuerza y fé para aquello que me parecía imposible terminar, y además que me guio en cada momento de esta larga jornada.

A mi familia, que me apoyaron indudablemente con mi hija mientras yo realizaba la investigación y por estar siempre a mi lado en cada momento de mi vida.

A mis compañeros de clases y amigos a la misma vez, por ayudarme en momentos difíciles de esta carrera, y también felices de esos logros que hemos obtenido juntos.

A mis profesores de estos dos años, quien de cada uno de ellos logre aprender un poco de su experiencia y su dinamismo como educadores.

A mi tutora, la MSc. Karla Castro, quien ofreció su tiempo, asesoramiento en este trabajo investigativo, y aporte con sus dotes profesionales de manera incondicional le digo: ¡Muchas Gracias!

Finalmente agradezco a aquellas personas que colaboraron de manera directa e indirectamente para la obtención de información, asesoramiento en algún aspecto y para el logro de llegar a los resultados, ya que sin ellas no se hubiera alcanzado varias piezas claves dentro de este trabajo investigativo.



iii. Carta Aval del Tutor

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco

Director del Departamento de Procomin

Su despacho

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de gestión empresarial a emprendedores locales de la ciudad de Masaya durante el período 2020-2021 ”**. Realizado por la Licenciada: **Nastya María Calderón Marengo**, como requisito para optar el título **de Maestría en Proyectos de Inversión**, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licenciada: **Nastya María Calderón Marengo**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licenciada: **Nastya María Calderón Marengo**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de **“Diseñar un programa de asesoramiento a emprendedores”**.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 12 días de julio del año dos mil veintiuno.

MSc. Karla Jissele Castro Almanza

Tutor

Lic. Nastya María Calderón Marengo

iv. Resumen

En la presente tesis se expone un “Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de gestión empresarial a emprendedores locales de la ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”. El objetivo es fortalecer las capacidades empresariales de los emprendedores y puedan lograr que sus negocios sean sostenibles empresarialmente. Para llegar a su diseño se plantearon los objetivos específicos que inician con la situación actual de los negocios hasta valorar la factibilidad de un programa de asesoría partiendo de las necesidades y demandas identificadas.

Este estudio es de tipo descriptivo con un enfoque mixto. Se aplicaron encuestas a una muestra de emprendedores y entrevistas a expertos en el tema. Ambos se realizaron línea con resultados satisfactorios. También se presenta un marco teórico donde se exponen las principales definiciones y teorías que sustentan el tema de esta tesis destacando las variables e indicadores operacionalizados.

Los resultados encontrados se sintetizan en que los emprendimientos han avanzado de forma lenta, carecen de varias herramientas de gestión empresarial que son determinante para su buen funcionamiento y crecimiento. Los emprendedores identificaron y están consciente de sus necesidades de asesoría empresarial. Se considera factible un programa de asesoría, la inversión inicial en equipo y diseño es de \$6,943.21, la cual se pretende financiar por medio de aliados como instituciones de cooperación externa y con apoyo de instituciones gubernamentales. Para su sostenibilidad se determinó el costo de cada servicio, los cuales generan un margen de ingreso para operar dicho programa.

La propuesta es un borrador inicial elaborada en función de los resultados de este estudio que reflejan las necesidades de los emprendimientos, la valoración de expertos de entidades estatales y de organismos de cooperación, además esta se podrá validar y ajustar antes de implementarla.

Palabras Claves: Emprendimiento, Programa, Asesoramiento, Propuesta, Gestión.



Índice:

i.	Dedicatoria.....	i
ii.	Agradecimiento	ii
iii.	Carta Aval del Tutor	iii
iv.	Resumen.....	iv
I.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes	3
1.1.1.	Antecedentes teóricos	3
1.1.2.	Antecedentes de Campo.....	6
1.2.	Justificación	8
1.3.	Planteamiento del Problema.....	9
1.4.	Formulación del Problema.....	10
II.	Objetivos de la Investigación.....	11
2.1.	Objetivo General.....	11
2.2.	Objetivos Específicos.....	11
III.	Marco Teórico.....	12
3.1.	Generalidades sobre los emprendimientos.....	12
3.1.1.	Definición de emprendimiento.....	14
3.1.2.	Importancia del Emprendimiento.....	14
3.1.3.	Las motivaciones para el Emprendimiento	16
3.1.4.	Teorías sobre emprendimiento según científicos, pensadores y profesionales.	17
3.1.5.	Tipos de emprendimientos	18
3.1.6.	Características de los negocios que surgen de emprendimientos.....	20
3.1.7.	Número de trabajadores	21
3.1.8.	Tipos de productos	22
3.1.9.	Principales retos	22

3.1.10.	Ciclo de vida de los pequeños negocios.....	25
3.1.11.	Controles de los Procesos de Gestión Empresarial	27
3.1.12.	Gestión Empresarial.....	27
3.1.13.	Funciones de la Gestión Empresarial.....	27
3.1.14.	Planeación	28
3.1.15.	Organización.....	28
3.1.16.	Dirección.....	29
3.1.17.	Control	29
3.1.18.	Características de la Gestión Empresarial.....	30
3.1.19.	Áreas donde se aplica el control de gestión	30
3.2.	Instituciones que apoyan a los emprendimientos en Masaya.....	31
3.3.	La Factibilidad de Emprendimientos	38
3.3.1.	Definición de factibilidad.....	38
3.3.2.	Indicadores para medir la factibilidad.....	38
3.3.3.	Recursos económicos.....	39
3.3.4.	Alianzas estratégicas	40
3.4.	Generalidades de Programas de Asesoría	42
3.4.1.	Importancia de un programa de asesoría.....	42
3.4.2.	Objetivos	43
3.4.3.	Resultados	43
3.4.4.	Definición del Problema emprendedor	43
3.4.5.	Componentes del programa	44
3.4.6.	Monitoreo.....	45
3.4.7.	Presupuesto	45
3.4.8.	Fuentes de Fondo	46
3.4.9.	Línea de tiempo.....	46
IV.	Preguntas Directrices	47
V.	Operacionalización de Variables	48
VI.	Diseño Metodológico.....	50



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



6.1.	Tipo de Estudio	50
6.2.	Tipo de Enfoque.....	50
6.3.	Metodología	51
6.4.	Determinación del Universo o Población	51
6.5.	Selección de la Muestra	51
6.6.	Proceso de Investigación.....	52
6.7.	Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	53
6.7.1.	Entrevista	53
6.7.2.	Técnica documental	54
6.7.3.	Encuestas.....	54
VII.	Análisis de resultados	55
7.1.	Análisis de la situación actual de los negocios emprendidos en la Ciudad de Masaya	55
7.1.1.	Descripción de los perfiles de emprendimientos en Masaya	55
7.1.2.	Aspectos administrativos financieros de los emprendimientos.....	61
7.1.3.	Aspectos de Mercado/comercialización.....	69
7.1.4.	Aspectos de Capital.....	70
7.1.5.	Aspectos de Control Interno	71
7.1.6.	Aspectos de administración del emprendimiento	72
7.1.7.	Valoración de la fase donde se encuentra cada emprendimiento.....	73
7.1.8.	Factores que han marcado el crecimiento de los emprendimientos a cada fase.....	75
7.2.	Programas de asesoría que apoyan a los emprendimientos en Masaya	76
7.2.1.	Mapeo de entidad	76
7.2.2.	Servicios de asesorías por instituciones y/o Organismos para los emprendimientos.....	77
7.2.3.	Experiencia/Resultados de apoyo a emprendimientos en Nicaragua.....	80
7.3.	Factibilidad de la propuesta del programa de asesoramiento en consenso con emprendedores locales de la Ciudad de Masaya	81
7.3.1.	Necesidades de asesoría de los emprendimientos	81
7.3.2.	Relación costo /beneficio de un programa de asesoría	82
7.3.3.	Capacidades de los emprendimientos para recibir asesorías.....	88
7.3.4.	Capacidad económica de los emprendimientos para pagar asesorías	89
7.3.5.	Fondos disponibles para subvencionar un programa de asesoría.....	89



7.4.	Propuesta del programa de asesoramiento	90
VIII.	Conclusiones	99
IX.	Recomendaciones	100
X.	Bibliografía	101
XI.	Anexos	106

Índice de Tabla

Tabla 1:	Delegaciones departamentales del Mefcca.....	37
Tabla 2:	Establecimientos según giro de su negocio	58
Tabla 3:	Perfil de cada emprendedor	69
Tabla 4:	Necesidades de asesoría en los emprendimientos en Masaya	81
Tabla 5:	Presupuesto del proyecto	82
Tabla 6:	Costo de un taller (duración 3 días para 15 personas)	94
Tabla 7:	Línea de tiempo	96

Índice de Gráficos

Gráfico 1:	Edad del propietario.....	55
Gráfico 2:	Sexo del propietario.....	56
Gráfico 3:	Nivel académico	57
Gráfico 4:	Tiempo de operar de los emprendimientos.....	62
Gráfico 5:	Trabajadores en los emprendimientos	63
Gráfico 6:	Debilidades empresariales	64
Gráfico 7:	Herramientas de Planificación.....	65
Gráfico 8:	Elementos de la Planeación	66
Gráfico 9:	Elaboración de estados financieros.....	67



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



Gráfico 10: Herramientas para los estados financieros.....	68
Gráfico 11: Fuente de capital para el negocio	71
Gráfico 12: Actividades de control interno.....	72
Gráfico 13: Aspectos de administración	73
Gráfico 14: Fases	74
Gráfico 15: Factores que permiten a cada etapa	75



I. Introducción

La presente investigación tiene el propósito de diseñar un programa de asesoría a aquellos emprendimientos que se sitúan en la Ciudad de Masaya. Recordando que, emprender es un acto creativo con una acción eficaz tanto así es el descubrimiento de una oportunidad, concepción del producto, servicio o proceso que satisfaga la necesidad detectada.

Además, el emprendimiento es una de las actuales opciones que fortalecen y mejoran la calidad de vida con las expectativas que cada individuo tiene para un desarrollo tanto cultural y personal, venciendo así las barreras de la dependencia y aprendiendo a ser su propio empleador, por lo cual muchas personas eligen emprender en la actualidad.

Ahora bien, tratando de enfocar la investigación en la línea de Desarrollo económica y competitividad empresarial donde Nicaragua ha venido generando apoyo cada día más hacia los emprendedores, ya que forman parte de la economía nacional.

En esta investigación, se analiza el papel importante que juegan los emprendedores y aquellas necesidades que tienen de asesoramiento en cada uno de sus pequeños negocios con el fin de apoyar cada debilidad que se presentan en cada uno.

Se ha estructurado de once acápite, los cuales se indican a continuación:

Acápites I. Se muestra la introducción, que detalla de manera general los antecedentes tanto históricos como de campo, así como la justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápites II. Se describe los objetivos de la investigación que se divide en: Objetivo general y específicos de la tesis. Acápites III, se presenta el Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación enfocada al tema de la misma. Acápites IV, se encuentran las preguntas directrices, donde se muestran una variedad de preguntas en relación a aquella problemática planteada. Acápites V, se da la operacionalización de las variables, donde se encuentran las variables de la tesis.



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



En el Acápite VI, se muestra el diseño metodológico, en el cual se proporciona los medios de recopilación de datos, así como la metodología utilizada en la investigación. Acápite VII, el cual se encuentra el análisis de resultados según se da cada uno los objetivos específicos planteados en toda la investigación. Acápite VIII, se generan las conclusiones que brinda la investigación mediante toda la información adquirida en todo el proceso de la realización de la misma.

Por último, se da el Acápite IX. Donde se muestran las recomendaciones que crea la investigación. El Acápite X. Se da la Bibliografía donde se presentan las diferentes fuentes secundarias y primarias, sustraída como de libros e internet. Acápite XI, muestra los anexos.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes teóricos

De acuerdo con, Álvarez y Grazi (2019), en América Latina, tasas históricamente bajas de innovación y emprendimiento dinámico han estancado la productividad de la región, dando como resultado un desempeño económico de largo plazo catalogado como insatisfactorio. Así mismo, existe evidencia empírica que confirma que la innovación y el emprendimiento son determinantes del crecimiento de la productividad de la región latinoamericana.

A nivel de región, dicha actividad surge por necesidad y se concentra en sectores tradicionales de la economía, presentando una tasa de mortalidad concentrada en los primeros tres años y orientada a programas de apoyo con carácter asistencialista que perpetúan el emprendimiento por necesidad. (BCN, 2020)

Ahora bien, específicamente en materia de desempeño de la actividad emprendedora, Nicaragua se ubica en la posición 122 de 137 países a nivel global, según el Global Entrepreneurship Index (2018).

Por otra parte, en Nicaragua, se encuentra la Ley número 645 “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, en la cual establece en:

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.

Artículo 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.

Artículo 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.

Artículo 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.

Ahora bien, dentro del capítulo II de dicha ley se da en el artículo 6, lineamientos Estatales: La acción del Estado en materia de promoción y fomento de las MIPYME deberá orientarse de la siguiente manera:

- Estimular de forma integral el desarrollo de las MIPYME, en un contexto de competitividad.
- 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.
- 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.
- Promover la existencia de una oferta de instrumentos y servicios empresariales de fomento y desarrollo de las MIPYME.
- 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.

- Promover las inversiones públicas en la construcción y habilitación de infraestructura productiva.

La educación emprendedora consiste en dar una formación fundamental en aspectos y valores como el desarrollo integral del ser humano, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, adquisición de conocimientos y estrategias para iniciar negocios y el desarrollo del gusto por la innovación. (Ezequiel Herruzo Gómez, Brizeida r. Hernández Sánchez, Giuseppina María Cardella, José C. Sánchez García, 2019, pág. 11).

1.1.2. Antecedentes de Campo

Ahora bien, se presenta el primer antecedente de campo por estudios investigativos anteriores seleccionados para aplicar a este trabajo investigativo con el tema de: “Análisis del comportamiento del emprendimiento y su importancia para el desarrollo socioeconómico de Nicaragua”.

De acuerdo a, Cerda U.G (2017) esta investigación documental, que tiene por objetivo de analizar el comportamiento del emprendimiento y su importancia para el desarrollo socioeconómico en Nicaragua. En relación a la metodología, se lleva a cabo una investigación de tipo mixta, documental y de campo, con un alcance descriptivo; debido a la recolección de información a través de entrevistas con personas claves.

A continuación, algunas conclusiones de la tesis planteada se dan que el emprendimiento en Nicaragua es una actividad dominada por los jóvenes, que ha cobrado mayor relevancia en los últimos años y ha encontrado mayor apoyo para su desenvolvimiento; sin embargo, hay muchos aspectos en los cuales se debe seguir trabajando, uno de ellos es la disminución de empresas informales en el país que impiden tener un mayor control del desarrollo del emprendimiento.

Se presenta el segundo antecedente para sustentar este trabajo investigativo con el tema de: “Impacto Socioeconómico del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración en el Municipio de Matagalpa, Primer Semestre 2014”.



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



A criterio de, Pérez H.J (2015) la tesis planteada consiste en analizar el impacto socioeconómico en los beneficiarios del Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración en el municipio de Matagalpa en el primer semestre del año 2014.

Como parte de la Metodología del Programa Conjunto consistía en seleccionar a los jóvenes que demostraron durante la capacitación habilidades empresariales y además tenían el interés de crear su propio negocio, por lo que se procedió a capacitarlos en temas de Finanzas, Administración y Mercadotecnia, y principalmente crear un Plan de Negocio. Ahora bien, dentro de las conclusiones de la tesina se dan: Los factores personales, familiares, sociales, educativos y económicos son determinantes para la creación de empresas, ya que influyen positivamente, y se comprobó de acuerdo a la Teoría del Emprendimiento Empresarial.

El tercer antecedente que respalda al mismo trabajo de investigación se da con el tema: “Propuesta de Asesoría en Gestión de Emprendimientos en el Cantón Durán”. De acuerdo a, Anchundia B. G (2017) en esta investigación su objetivo consiste en desarrollar una propuesta de asesoría en gestión de emprendimientos que ayude la generación de ideas innovadoras y que oriente a los emprendedores en la planificación y puesta en marcha de su negocio. Así mismo, realiza un estudio sobre cuanto afecta la carencia de asesoría financiera, planificación y control en los proyectos emprendedores del Cantón Durán.

A continuación, dentro de la conclusión presentada en la investigación se da que la falta de conocimientos en el área financiera, la planificación y control, hace que los negocios emprendedores solo tengan una duración de 42 meses como antigüedad, asistir a un centro de asesoría hará que estos negocios mejoren y puedan generar plazas de empleos para los demás.

1.2. Justificación

Los emprendedores de la Ciudad de Masaya son los beneficiarios directo del propósito de esta investigación, la cual permite consolidar la viabilidad de cada negocio con la guía de identificación de las verdaderas necesidades para cada uno de ellos.

Por lo tanto, será útil para que organismo como entes de gobierno, la cooperación y universidades tengan una referencia para el diseño de una asesoría específicamente a negocios pequeños productos de emprendimientos en Masaya, puesto que se toma en cuenta las características propias del entorno.

La importancia de la estabilidad de un pequeño negocio cuando se consolida fortificado desde el inicio del negocio y a consultores o asesores independientes para disponer del conocimiento práctico de los emprendimientos en cuanto a las necesidades que se desarrollan en los pequeños negocios.

Para crear una empresa y empezar con el proceso de emprendimiento necesitamos una excelente idea de negocio, según (Duarte F. , 2007) cuando hablamos de una idea de negocio, nos referimos a la formulación de una propuesta que implique la creación de valor para los clientes una idea de negocio. Siendo así, la idea de negocio para ser exitosa debe cumplir con ciertos parámetros, en el proceso del emprendimiento la idea de negocio se va puliendo y cada vez tiene más forma puesto que pasa de un concepto simple a otro totalmente estructurado.

La presente investigación es una propuesta metodológica mediante el programa de asesoría para el emprendedor. Por lo tanto, se parte de cuando nace un pequeño negocio, este se va articulando y creciendo en el tiempo, y con ello requiere de integrar capacidades humanas, herramientas de gestión, tecnología que los oriente a tener un modelo de negocio exitoso.

1.3. Planteamiento del Problema

Síntomas, Según datos del Instituto Nacional de Información de Desarrollo, se encuentran un total de 660 emprendimientos o pequeños negocios en la Ciudad de Masaya, de los cuales un 99% no prevalecen, fracasan al final de cada año. (INIDE, Instituto Nacional de Información de Desarrollo, 2010).

En este sentido, las oportunidades emprendedoras nicaragüenses carecen de innovación de tipo disruptiva o incremental, limitando la actividad emprendedora a prácticas de escasez en financiamiento, investigación y transferencia tecnológica. (BCN, 2020)

Entre las **causas**, esto se debe a la poca asesoría que no se ajustan a las necesidades de cada emprendedor y a la carencia de capacidad de gestión empresarial entre las cuales se dan: el desconocimiento en la realización de un plan de mercado, no llevar un registro contable financiero, el deficiente manejo de las estrategias de posicionamiento del producto, entre otros.

Pronóstico, los emprendimientos son una abundante fuente de empleos y producción para el país. Es de conocimiento que la mayoría de las empresas en Nicaragua son negocios familiares y que actualmente son el principal creador de nuevos trabajos. Por lo tanto, en Nicaragua se espera que permite dinamizar los sistemas financieros y crear una alternativa para enfrentar las tasas de desempleo.

Control de pronóstico, una de las soluciones posibles se da en brindar en forma de apoyo directo mediante asesorías que satisfaga aquellas necesidades en cada modelo de negocio. Además, la persona emprendedora debe poseer un pensamiento innovador, creativo y crítico para así realizar un negocio de emprendimiento, es decir, generar una propuesta de valor distinta para ofrecer.

1.4. Formulación del Problema

Se proporciona las siguientes interrogantes de investigación:

Pregunta Toral:

- ¿De qué manera un programa de asesoramiento diseñado adecuadamente permitiría fortalecer a los emprendimientos e impulsar el crecimiento y viabilidad de los negocios?

Preguntas Especificas:

- ¿Cómo se consideraría la importancia de la elaboración del programa de asesoramiento?
- ¿Cómo ayudaría la validación del programa de asesoramiento para los emprendedores?
- ¿Por qué es importante realizar la validación del programa de asesoramiento para los emprendedores de la Ciudad de Masaya?

II. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

1. Diseñar un programa de asesoramiento en los procesos de Gestión Empresarial para el desarrollo en emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021.

2.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de los negocios emprendidos en la Ciudad de Masaya.
2. Valorar los diferentes programas de asesoría que apoyan a los emprendimientos en Masaya.
3. Determinar la factibilidad de la propuesta del programa de asesoramiento en consenso con emprendedores locales de la ciudad de Masaya.
4. Proponer el programa de asesoramiento en los procesos de Gestión Empresarial en conjunto con los emprendedores locales de la Ciudad de Masaya.

III. Marco Teórico

El marco teórico afirma el sustento de la investigación y el diseño del estudio con el fin de tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamentará la parte teórica fundamental de dicha investigación.

3.1. Generalidades sobre los emprendimientos

Los términos emprendedor y emprendimiento son comunes en el vocabulario de la mayoría de las personas hoy en día, y estos temas ocupan una posición predominante en los trabajos de investigación de académicos de múltiples campos de conocimiento. Actualmente, es sencillo encontrar cursos de emprendimiento en niveles de grado y posgrado en muchas escuelas de negocios y también como conocimiento complementario en otras áreas de estudio.

Durante el siglo 17, el término emprendedor se usaba para referirse a una persona que alcanzaba acuerdos contractuales con el gobierno para entregar servicios o suministros. Dado que el precio se fijaba en los acuerdos, cualquier beneficio o pérdida pertenecía a los emprendedores, por tanto, asumiendo el riesgo de estas operaciones. (Sornoza Parrales Diego Renato, 2018)

En el siglo 19, el economista francés Jean Baptiste Say (1803) argumentó que el emprendedor es un ente creador de valor, ya que mueve los recursos económicos de un área de baja productividad hacia un área de productividad y beneficios más altos. Esta creación de valor se genera gracias a algún tipo de cambio, por ejemplo, en la tecnología, materiales, precios o demografía. Los emprendedores, por lo tanto, crean nueva demanda o encuentran nuevas formas de explotar los mercados existentes; identifican una oportunidad comercial y luego la explotan (Burns, P., 2016).

Desde mediados del siglo 19, los historiadores económicos han sido críticos con las teorías estáticas de los pensamientos de la economía clásica y neoclásica, documentando la manera en que la economía ha cambiado a través de los tiempos. Esta situación ayudó a enfatizar la evolución de las instituciones del capitalismo y el industrialismo (Hodgson, G., 2001).

A inicios del siglo veinte, la globalización creó cambios profundos y sustanciales para las industrias y organizaciones alrededor del mundo, lo que hizo que las compañías empiecen a enfocarse fuertemente en la innovación (Sungkhawan, J., Mujtaba, B., Swaidan, Z., & Kaweevisultrakul, T., 2012). Esto generó que un gran número de sociólogos empezarán mirar más allá de la perspectiva institucional para enfocarse en la mentalidad del emprendedor y su rol como agentes del proceso de cambio económico.

Este punto de atención hacia los emprendedores fue potenciado por los trabajos teóricos de Joseph Schumpeter. Las ideas de este economista austriaco ayudaron a establecer el emprendimiento como un área sustantiva.

La necesidad del emprendimiento para la producción fue primeramente reconocida por Alfred Marshall. En su tratado conocido como "Principios de Economía", Marshall afirma que hay cuatro factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización. La organización es el elemento de coordinación, que une a los otros factores, Marshall cree que el emprendimiento es el elemento motriz de la organización. (Economía E. d., 2016)

Desafortunadamente no todos los emprendedores cuentan con oportunidades para desarrollarse debido al medio económico que los rodea. Cada emprendedor es distinto y puede que tengan habilidades similares pero su crecimiento exitoso dependerá de las circunstancias en que prueben sus emprendimientos.

Aunque expertos en economía admiten que el emprendimiento es necesario para el crecimiento económico, siguen lidiando para deducir cuál es el verdadero rol que tienen los emprendedores en la creación del mismo.

3.1.1. Definición de emprendimiento

El término emprendimiento no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Se trata del efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio. El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto.

La palabra emprendimiento es de origen francés “entrepreneur” que significa 'pionero'. No obstante, en el siglo XX el economista Joseph Schumpeter ubica al emprendedor como centro del sistema económico, mencionado que “la ganancia viene del cambio, y este es producido por el empresario innovador”.

El emprendimiento, juega un papel muy importante en el desarrollo de las economías y en la creación de empresas, siendo un referente, por su gestión, metodología y resultados alrededor del mundo.

Por otra parte, otro concepto se da en que el emprendimiento es la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente. (Gerencie, 2016)

Si se quisiera establecer una premisa de lo que es el emprendimiento, de acuerdo a las definiciones de aportes anteriores por distintos autores, se deduciría que el emprendimiento “Es aquella actitud que posee una persona para dirigirse a establecer un negocio con toda la gestión empresarial, así como también desempeña una visión de proyectar cada valor de su negocio”.

3.1.2. Importancia del Emprendimiento

Las posibles causas de ser un emprendedor y no emplear serían, las normas laborales de la organización que cada día se vuelven más exigentes, los bajos salarios que remuneran el puesto del individuo y el contenido del factor social, es decir, la necesidad de ayudar a su semejante, a

que estos perciban ingreso económico al momento de emplearlo. Al momento de emprender, pueden llegar a experimentar el éxito o el fracaso, de pasar a ser un empleado a empleador radica en mejorar su nivel socioeconómico.

El emprendimiento es asumido como un factor generador de desarrollos, ya sea económicos, tecnológicos e igualmente de tipo social, con incidencia en diversos contextos. (Rosero, M., 2008)

Además, El emprendimiento ha generado un cambio de mentalidad en la actualidad resulta ser una de las fórmulas adoptadas para enfrentar las épocas de crisis, de cambio y de incertidumbre a las que se someten las distintas sociedades. (Torres, C., 2010)

La formación de emprendedores y nuevas empresas es una prioridad cuando se trata de promover el desarrollo económico y social de los países, por ello es necesario determinar cuál es su contribución a estos objetivos. El emprendimiento resulta importante por sus efectos positivos en la generación de empleos y en el crecimiento económico.

El emprendimiento es una característica estructural de las economías latinoamericanas, en parte, como respuesta a los altos niveles de desempleo que enfrenta la región y que a través del autoempleo se convierte en una alternativa para obtener ingresos. En América Latina, el 28.7% de la población económicamente activa es autoempleada, el 54.8% es asalariada y el 4% es empleadora. (Fomento, 2013)

Particularmente, el 19% de los jóvenes latinoamericanos se encuentra dentro de un empleo informal, mientras que el 20% no estudia ni trabaja (OCDE/CEPAL/CAF, 2016). Bajo este panorama, el emprendimiento tiene un papel clave en el desarrollo del autoempleado.

Un independiente creativo que cuente con las motivaciones, capacidades e instrumentos necesarios pasa de autoempleado a emprendedor y desempeña actividades productivas de mayor valor, produce más, genera más ganancias y contrata a más empleados, esto permite la creación de más y mejor empleo.

3.1.3. Las motivaciones para el Emprendimiento

Marulanda, en la tesis “Teorías motivacionales en el estudio del Emprendimiento” citando a otros autores, detalla las motivaciones que tienen los Emprendedores para iniciar un Emprendimiento: Emprendimiento por necesidad-emprendimiento de oportunidad, Emprendimiento de Alta expectativa: La más general de estas clasificaciones es, tal vez, considerar que los emprendimientos se originan bien sea en la explotación de una oportunidad o en la necesidad.

El primero, conocido como OEA (sigla que en inglés Opportunity Entrepreneurship Activity), es realizado por las personas que perciben una oportunidad de negocio y crean empresa como una de varias opciones de carrera, mientras que el emprendimiento por necesidad (Necessity Entrepreneurship Activity, NEA) es el que hacen las personas no porque quieran ser independientes, sino porque no encuentran otra forma para subsistir. Este último no genera mucho impacto en la economía de los países, pues por lo general no está asociado a la innovación y, en el mejor de los casos, genera algunos empleos (Minniti, Bygrave & Autio, 2006).

Carsrud y Brannback afirman que los emprendedores por necesidad están más preocupados por evitar el fracaso, que podría significar hambre, y que su principal motivación es ganar suficiente dinero para poder subsistir ellos y su familia. Además, cuando se centra en la supervivencia, se pueden ignorar las oportunidades que tienen un período de amortización más largo, por tanto, estos emprendedores podrían inhibir la iniciativa emprendedora oportunista en lugar de fomentarla. (Brannback, Carsrud, 2007)

Otros autores adicionan el Emprendimiento de Alta expectativa (High expectation Entrepreneurship, HEA), y aseguran que este es el que más contribuye al progreso en los países desarrollados y permite hacer uso de las inversiones estatales en creación de conocimiento y de la libertad regulatoria (Peterson, V., 2009). Estos autores afirman también que en países en desarrollo es muy frecuente el emprendimiento por necesidad (Marulanda, V.F, 2013).

3.1.4. Teorías sobre emprendimiento según científicos, pensadores y profesionales.

- Teoría según Andy Freire: Según la teoría del triángulo invertido propuesta por (Freire, 2008), todo proceso emprendedor combina tres componentes:

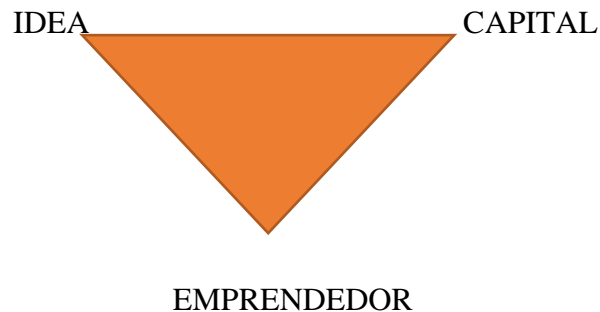


Ilustración 1: Triángulo invertido para Emprendedores. Fuente: (Freire, A., 2008)

Freire indica que de la firmeza del emprendedor depende, en gran medida que el modelo no se derrumbe; el emprendedor exitoso o brillante siempre logra el capital o el gran proyecto. Por eso mismo, el problema transcendental no es el capital ni la idea, porque emprender va más allá de una mera actitud, mercantil o un conjunto de conceptos.

- Emprendimiento según Magnus Henrekson: Según Henrekson (2007), citado por (Bentancor, D., Inés, I., & Carrizo, R. , 2011) indican los siguientes puntos:

“La actividad del emprendedor puede ser tanto a la creación de oportunidades como la respuesta a las circunstancias existentes, donde los emprendedores asumen riesgos a pesar de la incertidumbre”.

“Emprendimiento en una función llevado a cabo por individuos específicos, cuyas actividades pueden ser productivas, improductivas o incluso destructivas desde una perspectiva social”.

Una explicación general del triángulo del emprendedor es que está formado de tres componentes, los cuales son puntos básicos para la viabilidad de una empresa o pequeño negocio. Por lo cual, la función del emprendedor con el capital y las ideas se da de manera conjunta, es decir, si no existiera capital no surgiera una serie de ideas para el negocio, y viceversa, así como también no habría el punto mayor que es el emprendedor.

Esta teoría resulta básica cuando el emprendedor visualice más allá de un capital y de una idea. Por lo tanto, un buen emprendedor tendrá todas las herramientas básicas incluyendo esta teoría para emprender su negocio con factibilidad.

3.1.5. Tipos de emprendimientos

Según (Caro. L., 2020) Los 12 tipos de emprendimientos se dividen en:

1. **Emprendimientos pequeños:** Los pequeños emprendimientos son todos aquellos en los que el propietario dirige su empresa y trabaja con un par de empleados, usualmente familiares. Son negocios como tiendas de abarrotes, peluquerías, carpinterías, plomeros, electricistas, entre otros.
2. **Emprendimientos escalables:** Los emprendimientos escalables son empresas pequeñas en su inicio, pero que están concebidas como proyectos que pueden alcanzar un gran crecimiento. Este es el caso de los emprendimientos de innovación tecnológica, los cuales pueden alcanzar un gran crecimiento en un plazo corto de tiempo.
3. **Emprendimientos grandes:** Se refiere a grandes empresas con ciclos de vida finitos. Este tipo de emprendimientos debe mantener una constante innovación en sus productos y servicios para poder crecer.

4. **Emprendimientos sociales:** Estos son emprendimientos cuyo propósito central no consiste en capturar una cuota determinada del mercado, sino contribuir al desarrollo social. Con frecuencia suelen ser empresas sin fines de lucro y tienen como objetivos la innovación en el campo de la educación, los derechos humanos, la salud y el medio ambiente.
5. **Emprendimiento innovador:** Son emprendimientos en los cuales un proceso de investigación y desarrollo conduce a la innovación. Esto constituye una fuerte ventaja competitiva al momento de entrar en el mercado, porque garantiza un impacto basado en las necesidades del público objetivo del producto o servicio. Usualmente este tipo de emprendimiento suele estar relacionado con la ciencia y la tecnología.
6. **Emprendimiento oportunista:** Se refiere a aquellos emprendimientos que surgen en un contexto donde puede identificarse una necesidad urgente o una oportunidad clara de negocio. Este emprendimiento requiere de una alta sensibilidad para detectar, explotar y ejecutar las oportunidades.
7. **Emprendimiento incubador:** Se refiere a aquellos emprendimientos que no están basados en oportunidades emergentes, sino en todo un proceso de incubación previa. Por lo tanto, se enfocan en la satisfacción de aquellas necesidades del mercado que son permanentes y bien conocidas. Este tipo de emprendimiento tiene un proceso largo de investigación, crecimiento y desarrollo.
8. **Emprendimiento de imitación:** Este tipo de emprendimiento consiste en la imitación de un producto o servicio que ya tiene éxito dentro del mercado. Puede darse a través de la creación de un producto nuevo o a través de una franquicia.
9. **Emprendimiento privado:** Se refiere a aquellas empresas que se desarrollan a través de capital privado. Dentro de este tipo de emprendimiento, la inversión inicial puede provenir de los mismos emprendedores (en el caso de negocios pequeños) o de inversores de riesgo (cuando se trata de proyectos más grandes).

10. Emprendimiento público: Se refiere a aquellos emprendimientos que desarrolla el sector público a través de sus diferentes agencias de desarrollo. En todos los países es posible encontrar este tipo de iniciativas públicas, enfocadas en cubrir las deficiencias en la oferta de los empresarios privados.

11. Emprendimiento individual: El emprendimiento individual es el que desarrolla una sola persona o una familia. Este tipo de emprendimiento suele ser más frecuente en el caso de empresas pequeñas, y es poco usual que incluya procesos de investigación y desarrollo.

12. Emprendimiento en masa: Este tipo de emprendimiento ocurre en contextos sociales donde se presenta un clima favorable para la creación de nuevas empresas. Dicho contexto favorable puede darse gracias a estímulos por parte del gobierno.

De modo que, cada tipo de emprendimiento se distingue con un fin en un espacio determinado. Por lo tanto, cada uno posee su función para cada negocio según cumpla esas dichas características.

3.1.6. Características de los negocios que surgen de emprendimientos

Para tener una idea no es necesario ser un inventor ya que la mayoría de las ideas de las que surgen los nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación de las actividades que se producen en la sociedad que nos rodea, de observar con atención la vida cotidiana.

Conseguir una buena idea para iniciar un nuevo negocio es posible. Una de las claves fundamentales es utilizar y desarrollar las actitudes creativas. La mente es el material y no es algo físico, trabaja a todas horas del día sin detenerse. Todas las personas poseen capacidad creativa y por lo tanto pueden desarrollarla (Europeo, Fondo Social, 2007)

Emprender un negocio, un nuevo proyecto, resulta tentador, aunque son necesarias actitudes personales, herramientas y conocimientos del mercado. No todos lo hacen con las mismas habilidades y a la hora de proyectar una empresa propia o un microemprendimiento, las cuestiones personales cuentan.

Cualidades interactivas del emprendedor, que tiene para el negocio que va a emprender:

- Capacidad de organización.
- Capacidad de coordinación.
- Capacidad de dirección de equipos.
- Capacidad de motivar.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad de análisis de la realidad, del entorno y de sus necesidades.
- Capacidad de innovación y renovación constantes.
- Saber elegir a sus colaboradores.

3.1.7. Número de trabajadores

Los emprendimientos usualmente tienen menos de 10 trabajadores, representan la mayoría de empresas en la región, por ello influyen en gran medida la economía y aportan considerablemente en términos de empleo.

Para contratar a un trabajador en un emprendimiento se debe tener en cuenta que las personas que se involucren con el negocio deben cumplir con ciertos estándares que se adapten a tus requerimientos.

Entre las particularidades de un candidato para laborar para un emprendimiento pueden ser:

- El candidato está motivado solo para trabajar con los mejores patrones o socios de negocio.
- El candidato está motivado a trabajar bien con los demás.
- El candidato está motivado a ser positivo, útil y un gran miembro de equipos de trabajo

A criterio de UniMOOC (2018), tener el mejor empleado en el negocio es algo que muchos buscan y pocos obtienen ¿Por qué? Todo emprendedor debe comprender e inquietarse por la necesidad y los valores que un trabajador tiene. Tan solo así, logrará un equipo comprometido, fuerte y productivo.

3.1.8. Tipos de productos

De acuerdo a *Emprende Pyme*, los parámetros utilizados podremos diferenciar entre unos productos y otros:

- Según que puedan o no percibirse por los sentidos, se distingue entre productos tangibles e intangibles.
- En función de su duración, puede hablarse de productos perecederos y no perecederos. Y, dentro de estos últimos, productos de larga o de corta duración. O, lo que es lo mismo, productos duraderos o no duraderos.
- Según la popularidad entre su público pueden distinguirse los productos populares y los no populares.
- Según si se producen, o no, dentro de las fronteras de un determinado país, se habla de productos nacionales o importados.
- Según el destino de los productos, o quién los adquiere, pueden distinguirse dos clases de productos. Por un lado, los denominados productos de consumo. Y, por el otro los productos destinados a reincorporarse en un proceso de producción o a la reventa, o productos destinados a una empresa o negocio.

3.1.9. Principales retos

Los emprendedores día a día se enfrentan a grandes retos en los que sus iniciativas podrían estar en situación de riesgo si no se tienen las habilidades necesarias para enfrentarse a ellos.

Por lo tanto, los emprendedores deben conocer a la perfección los retos a los que se enfrentan y las posibles alternativas para superarlos. Alguno de los retos a los que se enfrentan los emprendedores son:

- Empresariales:
 - El personal Profesional no solo aumentará la competencia profesional, sino que también mejorará nuestra productividad. El hecho de que tengamos una mayor capacidad nos permite, de forma directa, afrontar cuestiones como la toma de decisiones importantes o la resolución de situaciones conflictivas de una forma más eficaz.
 - “Por Tecnología se entiende un conjunto de conocimientos de base científica que permite describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional”. (Quintanilla, M., 1998)
 - El sistema contable, se da en los profesionales de las finanzas encuentran que el sistema contable es el activo más valioso de las empresas que reduce los costos e impulsa la productividad. Con un sistema apropiado en la mano, las empresas automatizan las tareas de contabilidad y redactan informes de impuestos a tiempo, pero lo que es más importante, pueden pronosticar los gastos y desarrollar una estrategia de inversión más inteligente con este sistema.
- Sociales:

De acuerdo a Entrepreneur (2015), los principales retos sociales se dan en:

- Crear un producto o servicio de gran valor.
- No descuidar procesos administrativos.
- Obtener financiamiento.
- Operar en un marco legal difuso.
- Conformar un equipo sólido.

- Mercado:

Los emprendedores se enfrentan a un mercado donde prevalecen empresas con trayectoria. Pero, esto debe convertirse en un motivante para ser capaces de llegar y marcar la diferencia con sus productos, diseños y publicidad. Olvidándose por completo de la idea de llegar al cómo y pensar en ser diferente porque a las personas les gusta la novedad. (Llano, M. J, 2019)

- Económicos:

Inflación: Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una “cesta de bienes” ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). (Economía D. d.)

Deslizamiento de la Moneda: En el vocabulario financiero es la variación negativa, sostenida y creciente en forma moderada de las cotizaciones de un valor negociable o de una moneda o divisa. (Allen, U. R., 2019)

Un significado alternativo, es el deslizamiento cambiario que implica una pérdida de valor de la moneda nacional y se utiliza como un mecanismo de apoyo y estímulo a las exportaciones, al dar como resultado un abaratamiento en los bienes y servicios que se ofrecen al exterior.

Crédito Bancario: Un crédito bancario es el monto monetario que una entidad financiera pone a disposición de su cliente, particular o empresa, acordando unas condiciones de devolución de las cantidades dispuestas sobre el total. (Arias E. R., 2020)

Por tanto, no es más que una cantidad de dinero que un banco nos permite utilizar, debiendo devolver solo la parte que gastemos. Por tanto, el banco nos abre una línea de crédito y nosotros disponemos de la parte necesaria. Al final, solo tendremos que devolver esta cantidad dispuesta, eso sí, con intereses.

3.1.10. Ciclo de vida de los pequeños negocios

3.1.10.1. Etapa de perfil o creación de la idea de negocio

De acuerdo Nicuesa (2014), la idea que ha tenido un emprendedor es el motor fundamental que da vida a un negocio potencial. Sin una buena idea no existe un buen negocio. En esta fase de la creación de la empresa, se debe de investigar si esa idea es viable en la práctica para poder llevarla a cabo.

En caso de que no sea viable al cien por cien, el emprendedor puede buscar la forma de adaptar su idea a la realidad. Es decir, en esta fase, se debe de concretar al máximo la idea de negocio de acuerdo a objetivos reales, medibles, cuantificables y temporales.

3.1.10.2. Etapa de introducción

La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula.

Las utilidades durante el ciclo de introducción del producto, durante la etapa de introducción y parte de la de crecimiento, la compañía experimenta pérdida en la venta de este producto debido a los grandes costos de promoción y a la amortización de la investigación y el desarrollo. (Arias J. , 2010)

3.1.10.3. Etapa de crecimiento

Es cuando comenzamos a obtener rentabilidad. Nuestra estrategia está definida, el modelo de negocio validado, conocemos a nuestro cliente ideal y nuestras métricas son positivas.

No obstante, no podemos dejarnos engañar y deberemos de seguir aplicando optimizaciones del producto y del servicio de atención al cliente para continuar con nuestra subida. Llega el momento de invertir en los diferentes canales para llegar a un mercado mayor y de fidelizar a nuestros clientes. Es decir, es aquí cuando deberemos invertir en mejorar o iniciar nuestro plan de marketing digital para hacer funcionar nuestro negocio. En esta fase comprobaremos las posibilidades que tiene nuestro mercado.

Esta es la etapa del negocio en la que es importante implementar las estrategias como una planificación estratégica formal, costeo y presupuestos especializados para la industria, estudios de mercado para lanzamiento de productos, calidad total, mejor lugar de trabajo, entre muchas otras, son estrategias adecuadas para el negocio en esta etapa. (Carrillo, S., 2019)

3.1.10.4. Madurez

A criterio de Carrillo (2019), una vez que se ha generado una sinergia en el negocio y este ha arrancado en su proceso de crecimiento hacia un negocio grande y equilibrado, la empresa entra en una etapa de madurez.

En esta etapa la organización cuenta con:

- Recursos financieros.
- Recursos humanos.
- Estructura sólida.
- Procesos sistematizados.
- Posicionamiento o nicho de mercado.

- Recursos de intangibles valiosos, como cartera de clientes, de proveedores, patentes, etc.
- Cultura organizacional.

Todo esto es difícil de copiar, emular, y de competir. El crecimiento es sostenible y las acciones de la organización pueden ser vendidas con facilidad.

En esta etapa los problemas, así como las soluciones a dichos problemas, vienen netamente de un equipo gerencial altamente calificado, quienes tratan a la organización con orgullo (como si fuese suya) porque ha sido un logro llegar a esos cargos prestigiosos y altos.

3.1.11. Controles de los Procesos de Gestión Empresarial

El control de gestión de los procesos empresariales, se entiende por control de gestión al conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos.

3.1.12. Gestión Empresarial

La gestión empresarial es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia.

De acuerdo a el economista y autor Joseph Schumpeter (1883-1950), la gestión empresarial garantiza que la oferta cubra la demanda mediante la “destrucción creativa”, o sea, con la innovación constante para aumentar la productividad y la competitividad.

3.1.13. Funciones de la Gestión Empresarial

Las funciones de la gestión empresarial coinciden con las relacionadas con la administración de empresas, diferenciándose de esta en que la gestión empresarial se posiciona en un nivel de autoridad superior (nivel gerencial) y abarca más conocimientos que los meramente administrativos.

3.1.14. Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y por ende, la más importante, ya que de esta parte se desprende todas las actividades y acciones consecutivas a realizarse, en esta etapa se definen aspectos importantes como: los objetivos, las metas, las estrategias a seguir, los recursos a utilizar, se establece el presupuesto para cada acción, es decir, trazar el camino que se debe seguir para alcanzar lo que se quiere, bajo un orden y una dirección, de esta manera se garantiza el aprovechamiento óptimo de todos los recursos y bajo un equilibrio estructural.

De acuerdo (Galindo, L. M, 2007), la planeación es la: “determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos, y definir estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (pág. 40).

3.1.15. Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, la cual esta encarga de la distribución tanto de las funciones y puestos dentro de la empresa, como también de los recursos y actividades a realizar, en esta fase se encuentra la constitución y lineamiento de la empresa o entidad, y de esta se desprenden todos los manuales y políticas que deben seguirse en la institución.

La organización se encuentra estrechamente vinculada con la planeación pues juntas le dan vida a la empresa y su rumbo, por lo cual se debe tener un especial cuidado y atención al momento de planear y luego organizar lo proyectado.

De acuerdo con (Galindo, L. M, 2007): “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (pág. 45).

3.1.16. Dirección

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo en muchas ocasiones se confunden los conceptos de administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término *management* para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. (Galindo, L. M, 2007).

“En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección” (Galindo, L. M, 2007, pág. 50)

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.

De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo (ROA, R.G, 2013).

3.1.17. Control

Los gerentes deben establecer las metas y los planes, organizar y estructurar las actividades laborales, y desarrollar programas para incentivar y llevar a las personas a que den su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. Aun cuando los gerentes han realizado estas tareas, su trabajo no ha terminado. ¡Todo lo contrario! Los gerentes deben entonces monitorear las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado y corregir las desviaciones de consideración.

Este proceso se llama control. Es el enlace final en el proceso de administración, y aunque el control ocurre al final del proceso, no por eso es menos importante que cualquiera otra de las funciones administrativas. (Stephen, P. R., 2010, pág. 395).

“El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (Galindo, L. M, 2007, pág. 58)

El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.

Un gerente efectivo da seguimiento para asegurarse de que los empleados realmente estén haciendo lo que se supone que hagan, y de que se estén cumpliendo los objetivos.

3.1.18. Características de la Gestión Empresarial

- Búsqueda de innovaciones
- Gestión de la innovación de los proyectos de la empresa
- Gerencia de los proyectos planificados
- Desarrollo de productos y servicios según los recursos disponibles
- Dirección económica y financiera
- Aplicación tecnológica
- Control de calidad o mejora continua de la calidad
- Optimización de los procesos

3.1.19. Áreas donde se aplica el control de gestión

En el control de gestión debe abarcar diferentes áreas:

- Finanzas: A través de la interpretación de los estados financieros, fundamentalmente mediante la aplicación de las ratios más utilizadas, se trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor añadido económico.
- Clientes: Se trata de medir el nivel de satisfacción de los mismos y consecuentemente el nivel de fidelización que la empresa mantiene sobre ellos, así como su participación en la cuota de mercado del sector en que opera.

- Clientela interna: La satisfacción de los empleados es fundamental en toda empresa para que se consigan los objetivos planteados. La participación de todo el personal en el diseño y significado de los procesos productivos, así como la información sobre los objetivos de la empresa es primordial para su identificación con los mismos.

3.2. Instituciones que apoyan a los emprendimientos en Masaya

La entidad única por el momento que se ha considerado un apoyo para los emprendimientos en la Ciudad de Masaya, ha sido el “Ministerio de Economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa (MEFCCA)”, en el cual las autoridades del Mefcca destaca que se continúa apoyando a los emprendedores, promoviendo sus productos a través de ferias y brindando capacitaciones con los equipos técnicos en cada departamento.

De acuerdo a (MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, 2021) la biografía del dicho ministerio se dan los siguientes elementos:

- Misión: Coordinar e implementar políticas, programas y estrategias, fomentando capacidades para el desarrollo de la economía familiar, comunitaria, asociativa y cooperativa, contribuyendo a mejorar la producción y productividad de las familias.
- Visión: Institución garante de la producción y desarrollo de la economía familiar y comunitaria, los talleres y pequeños negocios, la pequeña industria, asociatividad y el cooperativismo. Trabajamos con valores de compromiso, innovación, trabajo en equipo, respeto, ética y solidaridad, para cumplir nuestros objetivos.

Marco legal:

El marco legal del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa es el conjunto de Leyes, Decretos Ejecutivos, Decretos Legislativos, Resoluciones y Acuerdos Ministeriales que regulan el funcionamiento institucional, en el que se establecen y concentran políticas, planes, programas y acciones dirigidas a atender y acompañar las actividades productivas de la economía familiar y comunitaria, involucrando todas las formas de emprendimientos y pequeños negocios del campo y la ciudad, la transferencia de nuevas tecnologías y mejores prácticas productivas para mejorar los niveles de producción, rendimientos agropecuarios, productividad, ingresos y el nivel de vida de las familias y las comunidades, contribuyendo a la defensa de la seguridad y soberanía alimentaria y la protección contra los impactos del cambio climático.

Además, su Marco Legal está determinado por la Ley N.º 804, Ley de Reforma y Adición a la Ley N.º 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo publicado el dieciséis de Julio del año 2012, en el que establece las funciones y atribuciones del MEFFCA como sucesor del Instituto de Desarrollo Rural (IDR) y el Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME); así como también, La Ley N.º. 906; Ley de reformas y adiciones a la ley N.º. 290, ley de organización, competencia procedimientos del poder ejecutivo publicados en la gaceta #163 del 28 de agosto del año 2015.

Direcciones Sustantivas:

- Dirección general de agricultura familiar y comunitaria.
- Dirección general de desarrollo de la costa caribe.
- Dirección general de talleres y pequeños negocios.
- Dirección general de asociatividad y fomento cooperativo.
- Dirección general de agregación de valor y transformación de los productos de la economía familiar.
- Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), integrado a MEFCCA como un ente descentralizado.

Líneas de Fomento:

- Desarrollo de la economía familiar.
- Fomento de la pequeña y mediana agroindustria.
- Desarrollo de los pequeños negocios.
- Fomento de las diferentes formas asociativas incluyendo el cooperativismo, como ejes transversales en el desarrollo y la transformación del país.

Actividades Centrales:

- Fomento a la producción y comercialización agrícola de las familias y comunidades.
- Servicio de agroindustria e industrialización de las MIPYMES familiares.
- Fomento de la pequeña y mediana empresa familiar urbana y rural.
- Servicios de normación de cooperativas.
- Seguridad alimentaria y nutricional.

Ejes Transformadores:

- La familia: Dentro del concepto como unidad medular y núcleo central de la sociedad en su funcionalidad económica, es un sistema donde las decisiones, tanto en la unidad doméstica como en la unidad productiva, son tomadas en conjunto y constituye una forma de vida. El desarrollo de Nicaragua pasa necesariamente por el desarrollo y transformación de los sistemas económicos familiares.
- La comunidad: Es la unidad organizada de los sistemas familiares que se caracterizan por la cercanía geográfica, actividades económicas relacionadas e identidad sociocultural, además de condiciones económicas, problemas, vulnerabilidades, prioridades y expectativas afines.
- La asociatividad y el cooperativismo: La organización de las familias en las diferentes formas asociativas es el mecanismo principal para la planificación, gestión y control social

de los recursos comunitarios disponibles, incluyendo aquellas para aumentar capacidades y recibir apoyo de manera sistemática.

- La planificación territorial: El territorio es el espacio físico administrativo donde se desarrollan las relaciones socioeconómicas, políticas y culturales de la comunidad. Es el espacio local en que la población toma decisiones para la planificación y ejecución de políticas, planes y programas encaminados al logro del desarrollo familiar, comunitario, cooperativo asociativo. Por tal razón, dicha planificación debe de considerarse como parte del sistema de planificación municipal para el desarrollo humano, a fin de facilitar la participación directa de la población en la gestión local.
- Los pequeños negocios: Son emprendimientos económicos familiares, urbanos o rurales, que contribuyen al sostenimiento socio económico de las familias, a la vez que aportan a la economía comunitaria y nacional; se señalan entre estos: turismo agroecológico, artesanías, gastronomía, agricultura familiar, agroindustria, y servicios al turismo.
- La diversificación de la producción: La combinación de actividades agrícolas y/o pecuarias con nuevos productos. Por ejemplo, cultivos perennes, actividades agroforestales y silvicultura, forestal comunitaria, piscicultura, pesca artesanal, cría de reptiles, entre otros.
- Aumento de la productividad: El aumento de los rendimientos de las pequeñas unidades de producción y pequeños negocios de la economía familiar a través de la mejor utilización de la tecnología, insumes y mejoras productivas para el aumento del valor agregado, como mecanismo para incrementar los ingresos de las familias y su nivel de vida.
- Conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales: Impulsar en todas las formas de organización de la economía familiar, comunitaria, cooperativa, y

asociativas campañas de reforestación y saneamiento ambiental comunitarias, promover la responsabilidad social empresarial cooperativa en defensa de los recursos naturales y el medio ambiente, promover una cultura conservacionista a través del sistema de educación nacional.

- Modelo productivo originario y afrodescendiente: Apoyar la implementación del Modelo productivo de los pueblos originarios y afrodescendientes, como una forma sostenible y eficiente de modelo productivo, complementando métodos ancestrales con los conocimientos actuales de producción y la consolidación de unidades productivas originarias y afrodescendientes, que generen intercambio y comercialización de productos, asegurando la autosuficiencia alimentaria, la generación de ingresos y de empleos para las familias originarias y afrodescendientes y que sustente el buen vivir de sus pueblos y comunidades".

Para garantizar este desarrollo, el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa deberá:

- Diseñar e implementar políticas, planes y programas de desarrollo y fomento para los Pequeños Negocios, los Emprendimientos Familiares, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Economía Familiar, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.
- Establecer un sistema de coordinación entre Instituciones del Gobierno Central, Gobiernos de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe y Municipalidades, para la implementación de las políticas de fomento a los Pequeños Negocios, los Emprendimientos Familiares, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Economía Familiar.
- Diseñar e implementar políticas, planes y programas dirigidos a la transferencia de nuevas tecnologías y mejores prácticas productivas de los Pequeños Negocios, los Emprendimientos Familiares, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la

Economía Familiar que desarrollan actividades económicas en diversos sectores de la economía nacional, como empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, turísticas, artesanales y de servicios al turismo, entre otras.

- Diseñar e implementar estrategias nacionales, orientadas al fortalecimiento organizativo de los Pequeños Negocios, los Emprendimientos Familiares, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Economía Familiar.
- Promover y fomentar los Pequeños Negocios, los Emprendimientos Familiares, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Economía Familiar para contribuir al desarrollo económico nacional con una dinámica propia, capaz de generar oportunidades de empleo, mejorar el nivel de vida de los nicaragüenses y la incursión en nuevos mercados.
- Promover el crecimiento, diversificación y consolidación de los Pequeños Negocios, los Emprendimientos Familiares, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Economía Familiar, ampliando su calidad y capacidad productiva, para satisfacer la demanda local y nacional y la mejora de la economía familiar.
- Coordinar, promover y fomentar la participación de los Pequeños Negocios, los Emprendimientos Familiares, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Economía Familiar, en las Ferias de la Economía Familiar, parques de ferias, tiangués u otros espacios demostrativos que se realicen por la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar a nivel nacional.

Delegaciones Departamentales Mefcca

Tabla 1: Delegaciones departamentales del Mefcca

#	DEPARTAMENTO	DELEGACIONES TERRITORIALES
1	Managua	MANAGUA
2	Masaya	MASAYA
3	Granada	GRANADA
4	Carazo	CARAZO
5	Rivas	RIVAS
6	León	LEON
7	Estelí	ESTELI
8	Chinandega	CHINANDEGA
9	Matagalpa	MATAGALPA
10	Jinotega	JINOTEGA
11	Boaco	BOACO
12	Chontales	JUIGALPA
13	Nueva Segovia	OCOTAL
14	Madriz	SOMOTO
15	RACCS	BLUEFIELDS
16	RACCN	PUERTO CABEZAS
17	Rio San Juan	SAN CARLOS
18	Las Minas	LAS MINAS
19	Zelaya Central	NUEVA GUINEA

Fuente: (MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, 2021)

3.3. La Factibilidad de Emprendimientos

3.3.1. Definición de factibilidad

A criterio de Luna & Chaves (2001) , la factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.

La factibilidad es el análisis de una empresa para determinar:

- Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.
- Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

3.3.2. Indicadores para medir la factibilidad

De acuerdo a Luna & Chaves (2001) los indicadores se dan:

- Factibilidad Técnica: Es la capacidad del proyecto para aplicar con efectividad el método y la tecnología
- Factibilidad Organizativa: Se refiere a las condiciones grupales y administrativas que indican la capacidad para proponerse y obtener resultados en común.
- Factibilidad Económica: La factibilidad económica es la capacidad del proyecto ejecutora respecto a la disponibilidad de recursos de capital para su funcionamiento en general y para la ejecución del proyecto.

- Factibilidad Contextual: Se enfoca la compatibilidad de la contribución del proyecto con las condiciones del entorno, así como los factores que pueden facilitar o dificultar la ejecución e impacto del proyecto.

3.3.3. Recursos económicos

- Capital Propio: Es un concepto de contabilidad que corresponde a la situación líquida de una empresa, es decir, a la diferencia entre sus activos (conjunto de todos los bienes y derechos) y sus pasivos (obligaciones financieras ante terceros), representando, por ello, el valor líquido del patrimonio de la empresa. Definido así, el capital propio corresponde a la diferencia entre todo aquello que la empresa posee y todo aquello que debe a terceros. Por lo tanto, si la empresa vendiera todos sus activos y pagara todas sus deudas, se quedaría con el capital propio. (Mota, G. A, 2012)

De acuerdo a Núñez (2001), los nuevos emprendimientos, en su mayoría, no son atractivos para el capital de riesgo porque no logran cubrir las exigencias de estos inversores, en otras palabras, no logran tentar capitales de riesgo porque no tienen:

- Un proyecto a gran escala que atienda un mercado potencialmente grande o con una tasa de crecimiento elevada.
 - Un producto innovador o novedoso.
 - Una estrategia bien definida.
 - Un management adecuado o fundadores creíbles.
- Gestión de Financiamiento: Es un proceso complejo de gestión del flujo de caja, fondos y recursos financieros de una empresa dedicada a la actividad empresarial.

La Gestión Financiera es el arte de poder obtener financiamientos para la empresa y poder decidir cuál de las posibilidades es la más acertada para la situación económica de la empresa y así poder obtener recursos para operar económicamente.

Muy importante en la captación de recursos para que la empresa pueda operar ya que mediante el buen financiamiento la empresa puede contar con el dinero necesario para realizar inversiones y poder obtener ganancias.

3.3.4. Alianzas estratégicas

Instituciones del Gobierno:

Las instituciones son definidas como: “las reglas del juego de la sociedad”; “las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”; “el conjunto de reglas cuyo objetivo es proporcionar estructura y previsibilidad a las interacciones entre los individuos en la sociedad”. (North, D., 1984)

Las Instituciones del Gobierno son “estructuras de gobierno y arreglos sociales guiados por el deseo de disminuir los costos de transacción”. (Eggertsson, T., 1991)

En Nicaragua, las instituciones que apoyan a los emprendimientos pueden ser:

1. MEFFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa)

Uno de los objetivos de esta institución es: Impulsar y desarrollar la Economía Familiar rural y urbana, a través de Planes, Programas y Estrategias Socio Productivas que “brinden la mano, ayuden a levantarse y a caminar por sí mismo” a los protagonistas de los Pequeños Negocios y pequeños productores de la Agricultura Familiar. (MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, 2021)

2. INATEC

El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) es la institución del Buen Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional por medio de la cual se garantiza Capacitación, Educación Técnica y Tecnológica gratuita y de calidad a las familias nicaragüenses, así como a instituciones y empresas aportantes del 2%.

Cooperación Externa:

De acuerdo a la Ley del Ministerio De Cooperación Externa “El Ministerio de Cooperación Externa creado por el Decreto No.4 del 10 de enero de 1985, publicado en "La Gaceta", Diario Oficial No.12 del día 16 de este mismo mes y año, es el Órgano Coordinador del área de la Cooperación externa, y tiene a su cargo las relaciones de cooperación económica internacional y de cooperación científico técnica. Para el cumplimiento de sus objetivos tendrá las facultades y funciones determinadas en la presente Ley.

Una de las facultades de este ministerio es: Promover y gestionar la obtención de cooperación financiera y material externas y la asistencia científico-técnica, de cualquier tipo para el Estado; y regular y aprobar las gestiones de igual naturaleza que realicen otras personas naturales o jurídicas. (Cooperación Externa, 1985)

Ahora bien, otro dato relevante en el país como cooperación externa es el ejemplo de: El Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme) con el proyecto Fortalecer el Ecosistema Mipymes nicaragüenses (CDE-Mipyme), financiado por la Iniciativa Dinámica que es el programa Desarrollo de Ideas para Negocios y Aceleración de las Mipymes Centroamericanas que financia el gobierno de Alemania de manera tripartita. (Umaña, 2019)

La iniciativa es financiada a través KFW, la **Unión Europea** como parte de su facilidad de inversiones para América Latina y el **Banco de Integración Centroamericana (BCIE)** como entidad ejecutora.

3.4. Generalidades de Programas de Asesoría

3.4.1. Importancia de un programa de asesoría

Un programa brinda el servicio de asesoría empresarial y fomenta una cultura emprendedora. Por lo tanto, busca disponer de información empresarial que permita conocer de manera oportuna y eficaz el estado que guardan todas las empresas que comprenden, cada una de las herramientas, procedimientos que permitan administrar y analizar los productos que los entrevistados hayan recopilado.

El programa realiza acciones como:

1. Capacitar en diversos campos de estudio y habilidades propias de las actividades a desarrollar.
2. Entrevistar a empresarios de su comunidad o entorno para conocer el status que guardan sus empresas.
3. Capturar y administrar la información recopilada.
4. Intervenir in situ a fin de ofrecer y compartir experiencias tales que permitan generar un círculo virtuoso con los empresarios, la sociedad y la comunidad en conjunto.

Uno de los aspectos clave de una asesoría es que se trata de un servicio al que recurren las empresas para buscar consejo y asesoramiento sobre temas relacionados con la empresa pero que no tienen que ver con la actividad principal de la misma. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la fabricación de calzado no recurre a un asesor para buscar consejo sobre cómo llevar a cabo el proceso de fabricar zapatos, sino para demandar ayuda sobre aspectos que son necesarios para que la empresa funcione y siga adelante (como son la contabilidad, la fiscalidad, los trámites administrativos, etc.). (Aguillo, S., 2016)

3.4.2. Objetivos

Un objetivo o finalidad es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico. Todo lo que hacemos tiene un fin, un sentido final adonde queremos llegar, que es la sumatoria de los pasos dados para alcanzarlo. Eso es un objetivo, y de nuestra capacidad para alcanzarlo o no, dependerá generalmente nuestra medida del éxito o del fracaso.

Los objetivos suelen plantearse antes de emprender la acción, ya que resulta conveniente saber hacia dónde vamos antes de empezar a caminar, es decir, sólo podremos determinar la mejor ruta hacia el éxito si sabemos cuál es el objetivo que nos hemos propuesto. De ese modo, los objetivos forman parte de cualquier intento de planificación en cualquier ámbito. (Raffino, M., 2020)

3.4.3. Resultados

Un resultado describe productos de trabajo intangibles que son un resultado o un estado, como un servidor instalado o una red optimizada. Como la aparición de un resultado suele documentarse de manera informal (por ejemplo, mediante actas o memorándums), los resultados también pueden utilizarse para describir productos de trabajo que no estén definidos formalmente. Una diferencia muy clara entre los resultados y los artefactos es que los resultados no son candidatos a ser tenidos por activos reutilizables. Los resultados no pueden tener plantillas o ejemplos asociados que no sea posible reutilizar como activos en otros proyectos.

3.4.4. Definición del Problema emprendedor

Durante muchos años se han estudiado los fenómenos económicos de las regiones, países y ciudades, tratando de explicar el papel del emprendedor en estos fenómenos.

De acuerdo a Stevenson (1990), comenta que las áreas de investigación en emprendimiento, básicamente caen en tres categorías: Qué pasa cuando los emprendedores actúan, por qué actúan y cómo actúan.

3.4.5. Componentes del programa

Partiendo del concepto que se tiene sobre planeación y programación que para algunas personas son equivalentes, algunos estudios de estos asuntos definen al primer término como el aspecto global de un proceso de desarrollo y al segundo con un grado de mayor concreción, indicando las partes y condiciones de un periodo de tiempo dado, así como los componentes.

Se comienza por nombrar todos los aspectos o componentes que se deben realizar y llevar a cabo:

- a) Tipo y número: Como su nombre lo indica es el número de personas que intervendrán en la ejecución del programa.

- b) Determinación de funciones: Estas pueden ser la línea desde el punto de vista jerárquico, de actividades según los integrantes del personal y supervisión que determinan por quienes y como desarrollará esta labor.

- c) Reclutamiento: Se refiere a la descripción de cómo y dónde se seleccionará el personal necesario.

- d) Adiestramiento: Se relaciona con la preparación especial que se impartirá al personal seleccionado.

- e) Elaboración del presupuesto: Se trata de especificar el presupuesto que se requerirá para la ejecución del programa y se deben desglosar las diversas partidas que lo integran.

e) Plan de obtención de fondos: Se refiere a la manera como se piensa obtener los fondos que se necesitan para cubrir el presupuesto.

f) Evaluación: Es la estimación de las realizaciones del programa con relación a los objetivos y procedimientos señalados. La evaluación requiere un adecuado sistema de registro de las actividades que se vayan a llevar a cabo.

3.4.6. Monitoreo

El monitoreo es un proceso permanente que consiste en revisar el cumplimiento de las actividades programadas y si con esas actividades estamos alcanzando las metas propuestas. (Rojas, R. A, 2002)

El monitoreo es útil porque nos permite:

- Reconocer a tiempo los errores y tomar las medidas correctivas para que no afecten el avance y los logros del proyecto.
- Prevenir o solucionar problemas que se nos pueden presentar en la ejecución de un proyecto.
- Proponer soluciones a los problemas encontrados y tomar las mejores decisiones para realizar las actividades.
- Cumplir con las metas en el tiempo programado y con los recursos presupuestados.
- Prevenir efectos negativos del proyecto y aprovechar los efectos positivos. verificar si se está avanzando en el cumplimiento de los objetivos.

3.4.7. Presupuesto

Un presupuesto es un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones para un periodo de tiempo determinado. (Arturo, K., 2019)

En el caso del presupuesto de una empresa, en este se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de esta, tales como las ventas, las compras, la producción, los gastos administrativos, y los gastos de ventas.

3.4.8. Fuentes de Fondeo

Las fuentes de fondeo se refieren al origen de los ingresos que generará el proyecto. Específicamente pueden ser pagos del usuario (tarifas), pagos del Estado (recursos de impuestos) o una combinación de ambos. (Villalobos, F., 2017)

Tipos de Fuentes de Fondeo:

1. Triple F: La primera vía de financiamiento se conoce en inglés con el término *Friends, Family and Fools* (Amigos Familia y Tontos en inglés). Consiste en pedirle dinero a gente que confía en ti porque cuando estás empezando a emprender y no tienes un historial que te respalde.
2. Venture Capital: Conocido también como capital de riesgo, se tratan de fondos que invierten en startups en fase de crecimiento, cuyo potencial y riesgo son altos. A cambio entregan un porcentaje accionario del emprendimiento.
3. Financiamiento gubernamental: Recursos que provienen del sector público dirigidos al ecosistema emprendedor.

3.4.9. Línea de tiempo

La línea de tiempo es la representación gráfica de periodos cortos, mediante, largos. En dicha línea podemos representar duración de los procesos, hechos y acontecimientos para conocer como suceden, cuáles suceden al mismo tiempo, cuánto tiempo duran, cómo se relacionan y en qué momento se produjeron.



IV. Preguntas Directrices

1. ¿Cuál es la situación actual de los negocios emprendidos en la Ciudad de Masaya?
2. ¿Cuáles son las entidades que apoyan los emprendimientos en Masaya?
3. ¿Cuáles son las necesidades de asesoramiento en los emprendedores de la Ciudad de Masaya?
4. ¿Cuál es la factibilidad de elaborar un programa de asesoramiento dirigido a los emprendedores de la Ciudad de Masaya?

V. Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumento de Investigación
Analizar la situación actual de los negocios emprendidos en la Ciudad de Masaya.	Situación Actual de los Negocios	La necesidad del emprendimiento para la producción fue primeramente reconocida por Alfred Marshall. En su tratado conocido como "Principios de Economía", Marshall afirma que hay cuatro factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización. (Economía E. d., 2016)	El análisis de la situación del negocio emprendido, en cuanto a las necesidades de cada uno de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad de emprendedores en Masaya. -censo económico urbano. -tiempo del negocio. -número de trabajadores. -número de productos o servicios. -tipo de debilidades empresariales. -Procesos de controles empresariales. -Planeación. -Organización. -Control. -Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> -Encuesta, Anexo 2, P(2.1,2.2,2.3,2.4,2.5,2.6,2.7, 2.8,2.9,2.10,2.11) -Revisión documental Gráfico 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15.

<p>Valorar los diferentes programas de asesoría que apoyan a los emprendimientos en Masaya.</p>	<p>Diferentes programas de asesoría</p>	<p>De acuerdo a (MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, 2021), se establecen y concentran políticas, planes, programas y acciones dirigidas a atender y acompañar las actividades productivas de la economía.</p>	<p>Entidades que apoyan con diferentes programas de asesoría a emprendedores.</p>	<p>-Entidades</p>	<p>-Entrevista, Anexo 3, P (1)</p>
<p>Determinar la factibilidad de la propuesta del programa de asesoramiento en consenso con emprendedores locales de la ciudad de Masaya.</p>	<p>Factibilidad del programa</p>	<p>A criterio de Luna & Chaves (2001) , la factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.</p>	<p>Implementación del programa mediante el análisis de la factibilidad.</p>	<p>-Recursos económicos -Aliados -Necesidades identificadas -Recursos profesionales</p>	<p>-Encuestas, Anexo 2. P(2.12,2.13) Tabla 3,4</p>

Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

VI. Diseño Metodológico

En este capítulo se refiere al proceso metodológico de la presente investigación, así como a las técnicas que se utilizarán para recopilar los datos de la realidad, el procesamiento de datos y el análisis con el propósito de dar respuesta a los problemas planteados en los objetivos de la investigación.

6.1. Tipo de Estudio

La investigación, por su nivel de profundidad es de carácter descriptivo, “Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, H. R, 2014).

Ahora bien, la presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se describen los aspectos teóricos conforme a los respectivos objetivos y el tema de investigación el cual consiste en: “Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de gestión empresarial a emprendedores locales de la ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”.

6.2. Tipo de Enfoque

De acuerdo a Sampieri (2014), el enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Por lo tanto, dentro de la presente investigación es cualitativo porque tiene variables de corte explicativas medidas por medio de la opinión y descripción de las diferentes técnicas aplicadas (entrevista a expertos) y cuantitativo por las variables que se miden por medio de encuestas y cuyo procesamiento e interpretación tiene que ver con pesos porcentuales obtenidos en la misma.

6.3. Metodología

El objetivo del estudio de la investigación consiste en analizar las necesidades en aspectos de estudio de campo y de manera teórica la situación de los procesos de gestión empresarial en los emprendedores de la Ciudad de Masaya con el fin que a través de la recopilación de datos con los diferentes instrumentos se realice el diseño del programa de asesoramiento para los emprendedores.

Por lo tanto, se dará un proyecto el cual es un conjunto de actividades interrelacionadas destinadas a lograr un objetivo específico de desarrollo, en un tiempo y costo predeterminados. En términos generales, el enfoque de proyecto es el principal instrumento de trabajo asumido por los organismos nacionales e internacionales de promoción del desarrollo, tanto de carácter público como los auspiciados por el sector privado. (Vigo, V., Vigil, S., Sánchez, M., & Medianero, D, 2018)

6.4. Determinación del Universo o Población

El universo está compuesto por el total de 660 negocios emprendidos en Masaya según registro del INIDE (2010).

6.5. Selección de la Muestra

De acuerdo a Cuesta (2009), El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Se utilizará dentro del mismo, el muestro discrecional es más comúnmente conocido como muestreo intencional, en este tipo de toma de muestras, los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. (González L. Á., 2017)

Por esta razón, aquellos son elegidos deliberadamente como sujetos, es decir, la presente investigación utiliza el muestreo no probabilístico, utilizando como procedimiento el muestreo por conveniencia, por el motivo del acceso y disponibilidad a la información.

Criterios de selección para la muestra:

- Ubicados en la zona central Masaya: Del parque Central de Masaya, 1 cuadra y 25 varas al norte.
- Negocios que estén funcionando permanente.
- Voluntariedad de participar.

La muestra de los negocios que cumplen estos criterios dentro de la investigación son un total de: 20 emprendimientos.

Además de los negocios se trabaja con una pequeña muestra de expertos en el tema de emprendimientos como son:

1. Responsable de pequeños negocios del MEFCCA (1)
2. Organismo de cooperación (1)

6.6. Proceso de Investigación

En el presente trabajo investigativo se han utilizado una combinación de búsqueda de información, se han utilizado fuentes primarias, en las cuales se hacen uso de una guía de observación técnica a emprendedores locales que desarrollan su negocio en la Ciudad de Masaya, para poder captar la situación que se está llevando.

Además, se ha llevado a cabo la obtención de fuente secundaria, con respecto al marco teórico, principalmente de libros y páginas web donde se han encontrado diversos tipos de información concreta, precisa y confiable, para poder llevar a cabo el desarrollo de una manera más comprensible, en qué consiste cada uno de los elementos que incluye el marco teórico de dicha investigación.

6.7. Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

El procesamiento de datos de la presente investigación es el apoyo con la implementación de los diferentes instrumentos para la recolección de datos con el fin de conocer todos los aspectos necesarios que permitan lograr los objetivos planteados en la investigación.

Las herramientas para el procesamiento de datos se realizarán mediante un programa estadístico o matrices de consolidación. Por lo tanto, se elaborará un análisis estadístico de datos con el objetivo de conocer las necesidades de emprendimientos, así también la matriz de consolidación proporciona el diagnóstico del nivel de consolidación con el que cuenta una organización o grupo al inicio del proyecto para determinar si se encuentra solidificada.

6.7.1. Entrevista

En la presente investigación se utiliza la técnica de Entrevista por medio del instrumento de cuestionario ya sea estructurado o semi estructurado, dirigida por medio del investigador a las personas seleccionadas para la aplicación del instrumento.

La guía de entrevista permitirá dentro de la investigación conocer las necesidades expuestas por cada emprendedor. Por lo cual, este instrumento está dirigido a expertos en relación a pequeños negocios o emprendimientos, quienes son los que están en la disposición de participar en colaboración para recopilar la información necesaria.

6.7.2. Técnica documental

La técnica documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado.

Entre los tipos de documentos utilizados están: Informes estadístico del INIDE, Informes del Banco Central (BCN), Informes de emprendimientos, entre otros.

6.7.3. Encuestas

Se puede definir la encuesta, como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. (Anguita, C. J, 2002, pág. 5)

Por otra parte, se define encuesta como aquel método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Este tipo de instrumento se seleccionó, ya que permite obtener información directa de los emprendedores, así de esa manera se obtiene las percepciones y necesidades que presente cada emprendimiento. La aplicación de este instrumento se realiza mediante el espacio tecnológico Google drive, ya que facilita el análisis y la aplicación del desarrollo de las mismas.

VII. Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados mediante el procesamiento de información con el fin de alcanzar los objetivos planteados al principio de la investigación, esto se da por medio de los instrumentos de análisis como: la entrevista, según anexo 3, y las encuestas, de acuerdo al anexo 2.

Además, los resultados se presentan en orden jerárquico, tomando en cuenta cada objetivo específico, sus variables e indicadores.

7.1. Análisis de la situación actual de los negocios emprendidos en la Ciudad de Masaya

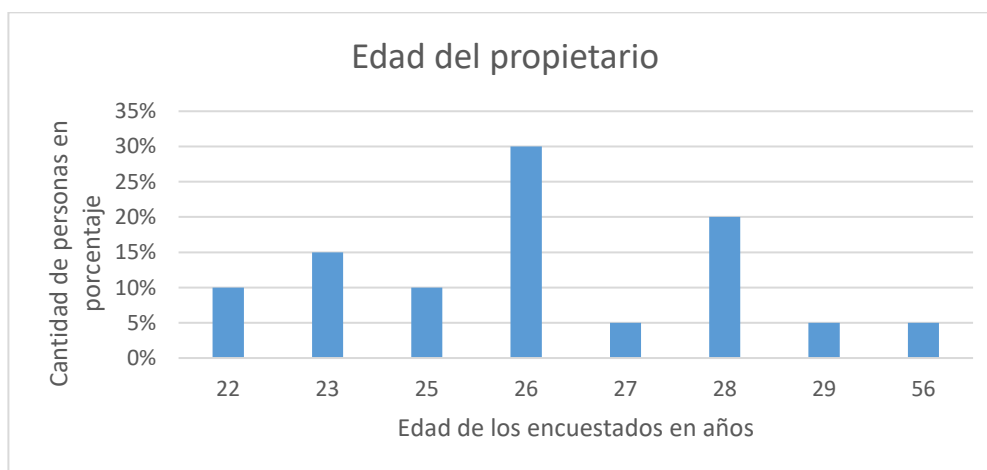
7.1.1. Descripción de los perfiles de emprendimientos en Masaya

Para la descripción del perfil de los emprendimientos se han seleccionados los siguientes aspectos:

a) Edad

Uno de los indicadores que se ha estudiado, es la edad de los emprendedores, que según la encuesta (ver anexo 2), se comporta de la siguiente manera:

Gráfico 1: Edad del propietario



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

Como se puede observar, la mayoría de los emprendedores obtiene la edad entre los 26 años con un porcentaje del 30%, luego la edad de 28 años con un 20%, la edad de 23 años con un 15%, la edad que sigue se da entre 22 y 25 años con un 10% y finalmente las edades de 27 años, 29 años y 56 años con un 5%. Este último, un rango de edad poco frecuente.

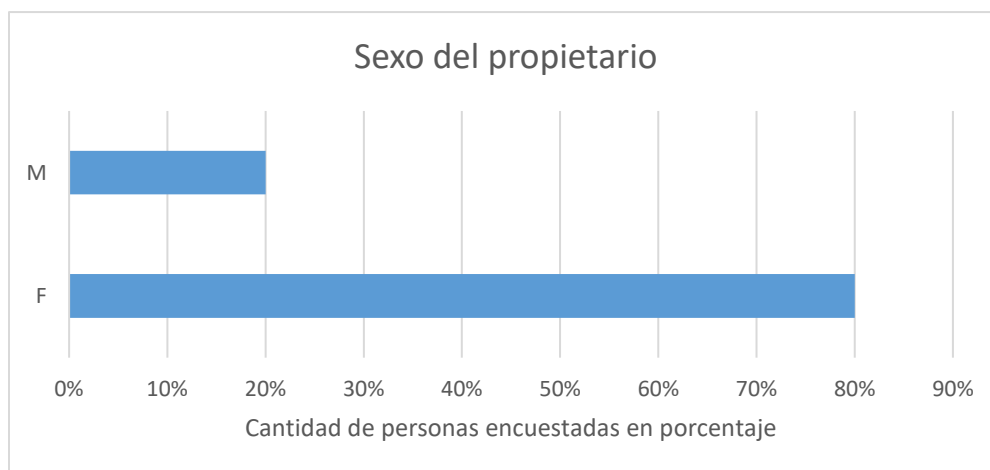
En los emprendimientos de la Ciudad de Masaya se ha manifestado que los rangos de edades que se dan en los dueños de negocios o emprendedores son jóvenes entre 26 y 28 años, es decir, hoy en día el emprendimiento ha venido a formar parte de la cultura nicaragüense desde el momento que se está fomentando en la educación primaria y secundaria.

Una de las ventajas más importantes que brinda la edad joven es la tendencia a poseer una mente más abierta, mayor tolerancia y apertura a nuevas ideas que permiten explorar soluciones creativas y novedosas. Por lo tanto, tienen en sus manos herramientas que los vuelven más competentes para iniciar su vida emprendedora.

b) Sexo

Otro indicador que se estudia es el sexo, según la encuesta (anexo 2) en la Ciudad de Masaya el 80% de los emprendimientos está liderado por el sexo femenino y el otro 20% corresponde al sexo masculino.

Gráfico 2: Sexo del propietario



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

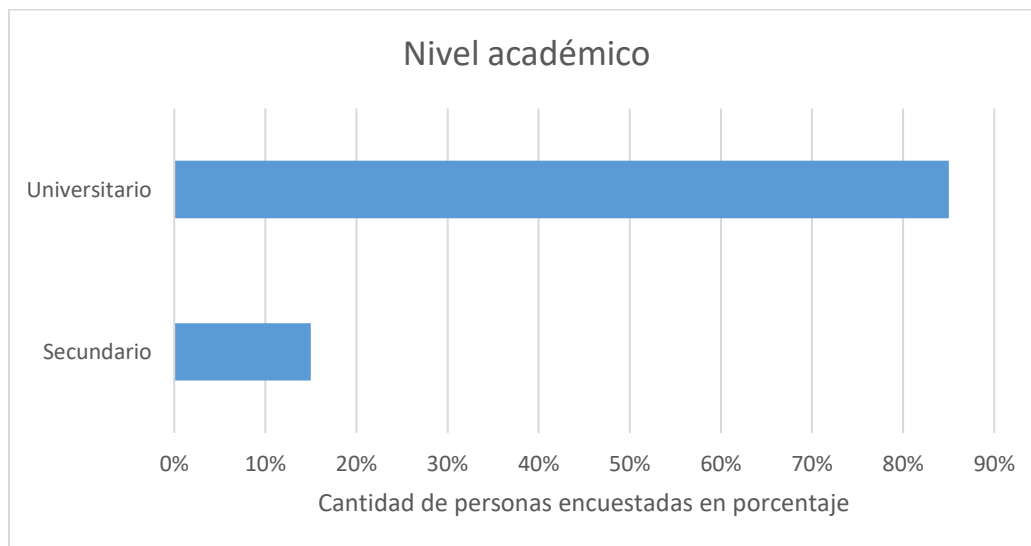
Para afirmar estos resultados del gráfico 2, se cita que: El sector empresarial femenino se está configurando hoy como pieza fundamental del crecimiento económico (Allen, I.E.; Elam, A.; Langowitz, N. & Dean, M., 2007).

Por otra parte, un estudio en Nicaragua realizado por Empresa sostenible (2015) el 28.4% de las empresas pertenecen exclusivamente a mujeres, cifra que se eleva hasta el 30.5% en el caso de los micronegocios (de 1 a 5 trabajadores).

c) Nivel académico

Ahora bien, se muestra en el siguiente gráfico otro indicador como es el nivel académico del propietario del emprendimiento, el cual muestra un evento importante, a saber el nivel de profesionalización.

Gráfico 3: Nivel académico



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

De acuerdo, al gráfico anterior que se muestra se da que el nivel universitario refleja el mayor porcentaje con 85% de propietarios que tienen un nivel académico de estudios superiores y el otro porcentaje de 15% conlleva a estudios secundarios en los mismos.

En cada emprendimiento cuando el dueño del mismo tenga un grado de nivel académico universitario se convierte en una posición muy favorable para el negocio, ya que mejora la calidad al emprender el pequeño negocio.

7.1.1.1. Tipos de Negocio

De acuerdo al INIDE, en el censo urbano que corresponde a la Ciudad de Masaya existen diversos negocios según su giro y continuación se mencionan:

Tabla 2: Establecimientos según giro de su negocio

Gran División CIU, Grupo y Clase	Número de Establecimientos	Personal Ocupado			Participación %	Participación %		
		Total	Hombres	Mujeres		Total	Hombres	Mujeres
Total	8 229	22 567	11 252	11 315	100.0	100.0	100.0	100.0
0140 Actividades de servicios agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias	2	4	4	0	0.0	0.0	0.0	0.0
0502 Acuicultura; Actividades de servicios relacionadas con la acuicultura	1	2	1	1	0.0	0.0	0.0	0.0
1511 Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	5	11	5	6	0.1	0.0	0.0	0.1
1520 Elaboración de productos lácteos	7	10	0	10	0.1	0.0	0.0	0.1
1531 Elaboración de productos de molinería	42	77	48	29	0.5	0.3	0.4	0.3
1533 Elaboración de alimentos preparados para animales	1	4	4	0	0.0	0.0	0.0	0.0
1541 Elaboración de productos de panadería	344	987	475	512	4.2	4.4	4.2	4.5
1543 Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería	43	155	79	76	0.5	0.7	0.7	0.7
1549 Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	31	84	30	54	0.4	0.4	0.3	0.5
1554 Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales	1	12	11	1	0.0	0.1	0.1	0.0
1711 Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles	3	10	9	1	0.0	0.0	0.1	0.0
1721 Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir	36	63	13	50	0.4	0.3	0.1	0.4
1722 Fabricación de tapices y alfombras	2	5	1	4	0.0	0.0	0.0	0.0
1723 Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes	86	244	155	89	1.0	1.1	1.4	0.8
1729 Fabricación de otros productos textiles n.c.p.	74	119	8	111	0.9	0.5	0.1	1.0

Fuente: (INIDE, Instituto Nacional de Información de Desarrollo)

Es de gran importancia, conocer los emprendimientos o pequeños negocios según su tipo de negocio para poder distinguir el negocio en base a la oferta que mantiene para sus clientes.

En la tabla anterior, se da 3 tipos de negocios que predominan más, los cuales son: La panadería con 344 establecimientos, fabricación de cuerdas, cordeles y bramantes con 86 establecimientos y por último la fabricación de productos textiles con 74 establecimientos. Por lo tanto, esto es de gran importancia conocer que estos tipos de negocios se han emprendido más de forma significativa, es decir, las personas buscan negocios que generen para hoy.

Además, la mayoría de los negocios en la actualidad que se emprenden están en busca de ser innovadores y no ser parte de los mismos negocios iguales que siempre para comenzar a emprender. En este caso, la mayoría de los establecimientos que tienen la mayor cantidad, son negocios de los que se demandan en cantidad, esto se debe a los productos que ofertan, los cuales son productos que en la Ciudad de Masaya se buscan en gran cantidad por los rubros a los que pertenecen. Por ejemplo, en el caso de fabricación de productos textiles se da una demanda en este tipo de producto, porque el factor de mano de obra es barata, lo que genera que las personas compren y revendan a un precio más en otros departamentos, y de esta forma es un producto demandado en gran cantidad, esto convierte a dicho producto en donde el emprendedor logra invertir para dar inicio a un negocio.

7.1.1.2. Ubicaciones geográficas de los emprendimientos

De acuerdo al estudio por parte del INIDE, señala la cobertura sectorial. El Censo Económico Urbano se planificó para levantarse en las Áreas Urbanas de 379 localidades, de las cuales 120 corresponden a cabeceras municipales.

Según este censo, estos pequeños negocios están ubicados en la zona urbana, de manera que todos los departamentos que corresponden a Masaya están presentados por todos los establecimientos que han surgido en cada uno de ellos.

7.1.1.3. Creación de los emprendimientos en Nicaragua

Es importante mencionar que el principal impulsor en Nicaragua ha sido el Estado por diferentes programas, proyecto, instituciones, como una alternativa al autoempleo.

A continuación, se describen algunos:

- CONICYT (Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología): Esta institución ha creado un espacio para crear emprendimientos, en el cual es llamado “CONICYT Emprendedores”, donde se crea un espacio de información sobre actividades que el CONICYT desarrolla en beneficio de la creación de nuevos negocios y de la aplicación de herramientas creativas para empresas MIPYMES.

Así mismo, dará oportunidad de intercambio de información de emprendedores de diferentes sectores industriales y empresariales. Proveerá de conocimientos de iniciativas provenientes del sector académico, privado y público como resultado final sea el cultivo de un ecosistema emprendedor eficaz.

El público meta, es la sociedad en general interesada en su desarrollo económico y el aumento de la productividad de Nicaragua.

- MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa): En esta institución cuentan con programas para el desarrollo de sus emprendimientos, como proyectos NICAVIDA (Desarrollo Sostenible de los Medios de Vida de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua), PRODERUL (Programa de desarrollo del sector lácteo en la cuenca ganadera sur-oeste de Río San Juan y ruta Santo Tomás-El Rama), BOVINOS (Programa a la Implementación de modelos productivos mejorados y sostenibles).
- INJUVE (Instituto Nicaragüense de la Juventud): Ente rector de las políticas públicas en materia de juventud, se impulsan acciones que contribuyen a la transformación de la conciencia y rescate de valores a través de acciones de movilización social que aportan a

la restitución de derechos, la educación gratuita y de calidad, la promoción de la seguridad ciudadana, la generación de empleo y auto empleo para la juventud, la formación y capacitación, entre otros. Uno de los retos que presenta esta entidad es: “Promoveremos la creación y el fortalecimiento de pequeños negocios juveniles a través de planes de capacitación, acompañamiento en elaboración de planes de negocios y asesorías a los ya conformados.”

Por lo cual estas instituciones que han sido mencionadas anteriormente, hacen el esfuerzo conjunto para ser un apoyo a los emprendedores de manera consistente, pero aún hay falta de alcance territorial, es decir, desarrollarse un poco más en los departamentos a nivel Nacional.

De acuerdo al Experto 1 (Especialista en pequeños negocios de la Dirección general de talleres y pequeños negocios – MEFCCA) mediante la entrevista, según anexo 3, expresa en cuanto a la institución del MEFCCA que:

“MEFCCA dentro de sus lineamientos, fomenta el desarrollo económico de hombres y mujeres protagonistas de la zona rural y urbana a nivel nacional. Dentro de los ejes de fomento se encuentran: la familia, los pequeños negocios, la comunidad, la asociatividad y el cooperativismo, el fortalecimiento a la producción, conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales los que están en lineamiento para los cuales fue creada la entidad”.

Por lo cual, en base a esta opinión una de las instituciones que ha estado más cerca del emprendedor, ha sido el MEFCCA ya que genera una base territorial consistente, pero aún hay emprendedores que no han sido alcanzados a este programa.

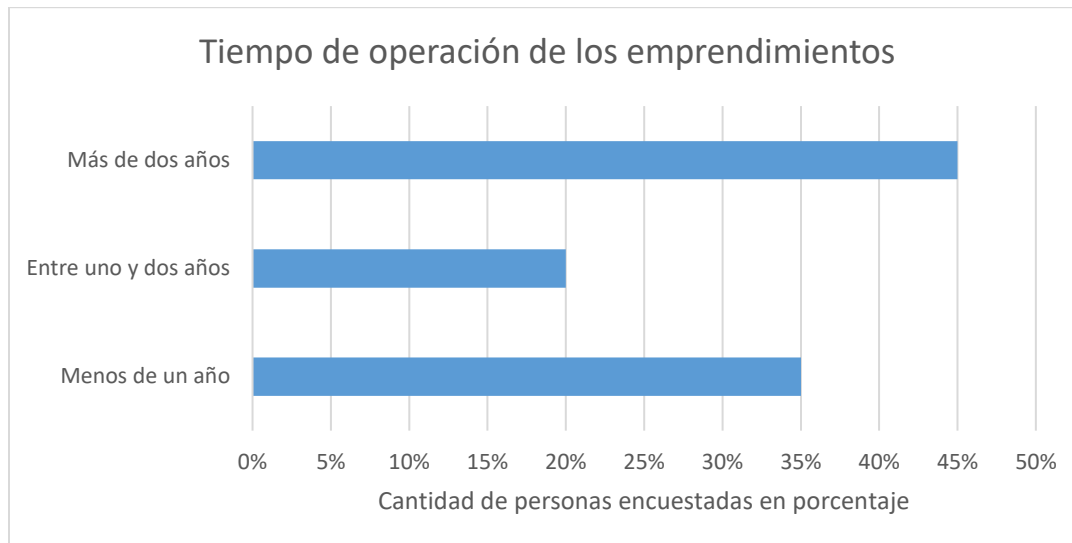
7.1.2. Aspectos administrativos financieros de los emprendimientos

7.1.2.1. Tiempo de operar del emprendimiento

Según, el anexo 2, la encuesta generada a los emprendimientos de la Ciudad de Masaya resultó que el tiempo de operar es: 7 negocios que equivale al 35% operan desde hace menos de un año, 4 negocios que equivale al 20% operan sus actividades entre uno y dos años y 9 negocios que equivale al 45% operan con más de dos años.

De modo que, la mayoría de estos emprendimientos ya han crecido conforme a las estadísticas que generaron mayor relevancia en este caso, el 45% de ellos tiene más de dos años de ejecutar sus actividades en el mercado.

Gráfico 4: Tiempo de operar de los emprendimientos



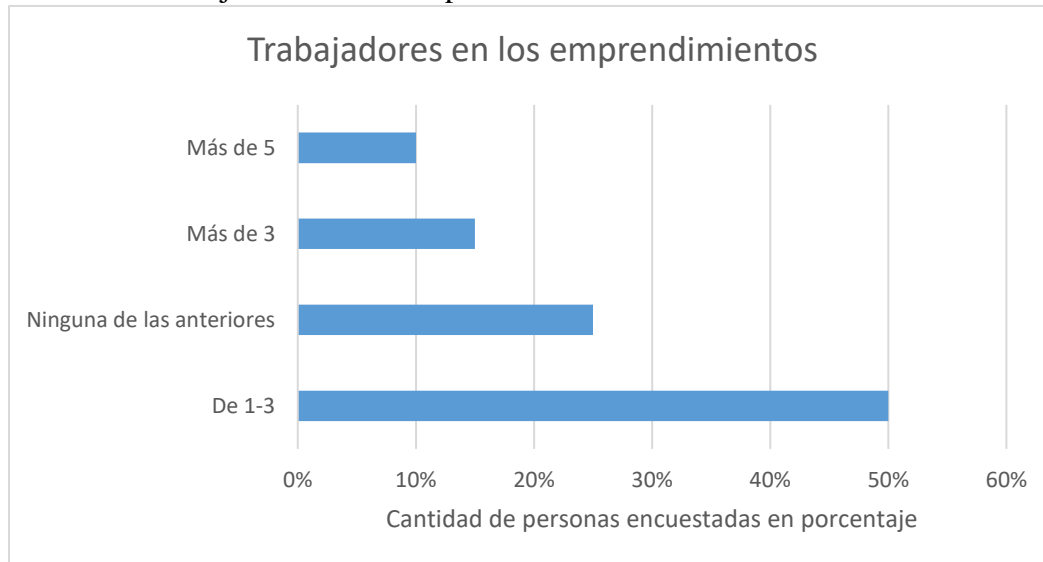
Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

Ahora bien, cada emprendimiento lleva su ritmo de crecimiento, observando las estadísticas generadas mediante la encuesta, estos emprendimientos de la ciudad de Masaya se encuentran en la etapa de crecimiento, es decir, en esta etapa es donde se comienzan a implementar estrategias dentro del negocio, por lo cual esto refiere que los emprendedores aún tienen la necesidad de capital para desarrollarse más eficaz al ingresar al mercado, ya que entre más capital se genera mayores necesidades de invertir y de crecer al mismo tiempo.

7.1.2.2. Número del personal que labora

De acuerdo, a la encuesta que se realizó a cada emprendedor se da que el 50% de los emprendimientos tienen de 1 a 3 trabajadores, el 15% de los emprendimientos tienen más que 3 trabajadores, el 10% tienen más de 5 trabajadores y el 25% no poseen trabajadores a su cargo.

Gráfico 5: Trabajadores en los emprendimientos



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

Uno de los aspectos importantes que se toman en cuenta, es en relación al número de trabajadores que posee el negocio. En este caso, en los emprendimientos es base conocer este número, ya que relaciona como va en crecimiento además cataloga el tipo de emprendimiento al que está enfocado. Debido a esto, estos emprendimientos se convierten en micronegocios.

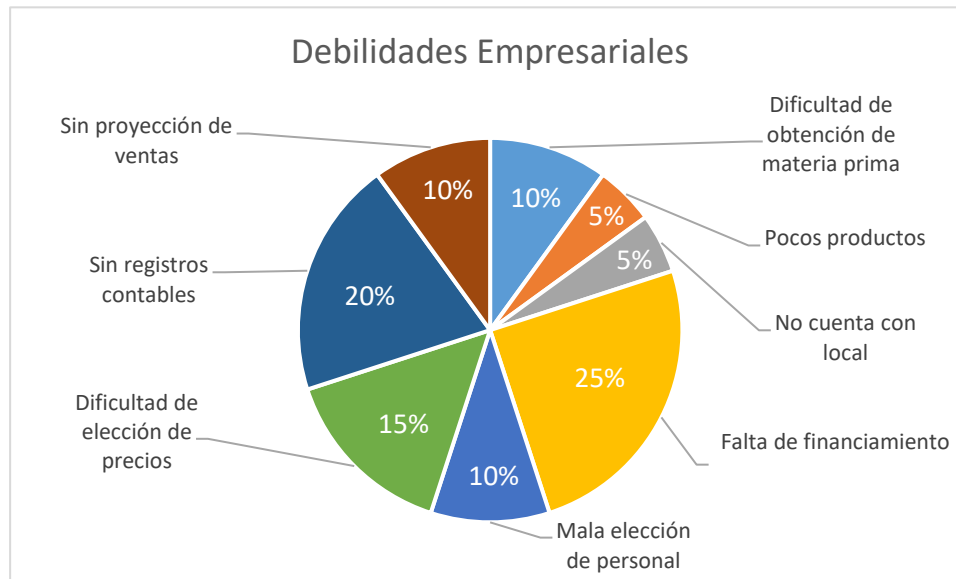
De acuerdo a la Ley No. 645 “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas”, estos emprendimientos dentro de la clasificación se encuentran como microempresas de 1-5 trabajadores, lo cual esto hace que tengan poco personal ya que son emprendimientos pequeños que se han formado con esa categoría.

7.1.2.3. Tipo de debilidades empresariales que muestran los emprendimientos

De acuerdo al anexo 2 mediante encuestas se realizó la pregunta que corresponde a cuáles son aquellas debilidades empresariales que se tienen aún dentro del desarrollo de su negocio emprendedor, esto es de gran importancia ya que favorece con pautas para apoyar y asesorar a los emprendedores en aquellas pequeñas barreras que aún existen en el mercado.

Según los datos, se obtuvo lo que se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Debilidades empresariales



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

La información obtenida por medio el gráfico anterior, genera que las debilidades empresariales que poseen los emprendedores, se da en: el 25% tiene falta de financiamiento para sus negocios, el 20% se da en que no llevan los registros contables, el 15% se da en las dificultades para poner el precio del producto, un 10% da que no cuenta con una proyección de ventas, otro 10% muestra que tiene dificultades para negociar los precios de insumos/materia prima y el otro 10% se genera en los fallos en la elección de las personas que formarán parte del personal de su emprendimiento. Estas debilidades son determinantes para que el negocio se desarrolle y a la vez están relacionados.

Por lo tanto, se requiere financiamiento, pero no son bancables porque muchas tienen una estructura empresarial interna que no respalde su solicitud de crédito. Por ejemplo, esto hace que se de apoyo por asesorías en temas de contabilidad y usos de herramientas de planificación, manejo de recursos.

Ahora bien, sobre todo las debilidades empresariales son elementos que se encuentran al momento de hacer un análisis interno, pero son factores claves y decisivos para determinar las deficiencias que pueda tener el negocio; y que le puedan afectar en el logro de los objetivos y metas que espera alcanzar.

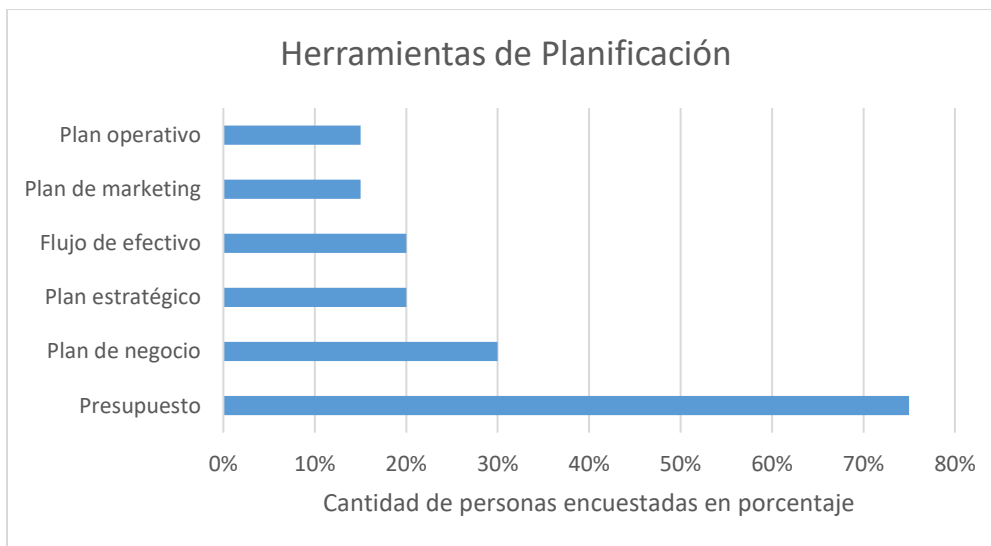
En efecto, el emprendedor debe conocer esas debilidades con las que cuenta, porque al conocerlas se puede determinar qué es lo que se está haciendo mal o de manera inadecuada; y así pueda modificar sus acciones y estrategias dentro de su emprendimiento.

7.1.2.4. Herramientas de planificación y gestión que utilizan

a) Herramientas de Planeación

De acuerdo, al anexo 2, el 30% de los emprendimientos utilizan el plan de negocio, 75% de los emprendimientos generan el presupuesto, el 20% de los negocios utilizan el plan estratégico, el 20% utilizan el flujo de efectivo, el 15% hacen uso del plan de marketing y el 15% utilizan el plan operativo. Por lo tanto, con los resultados generados la mayoría de los emprendimientos hacen uso del presupuesto, la cual es una herramienta básica incluso en el diario vivir.

Gráfico 7: Herramientas de Planificación



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

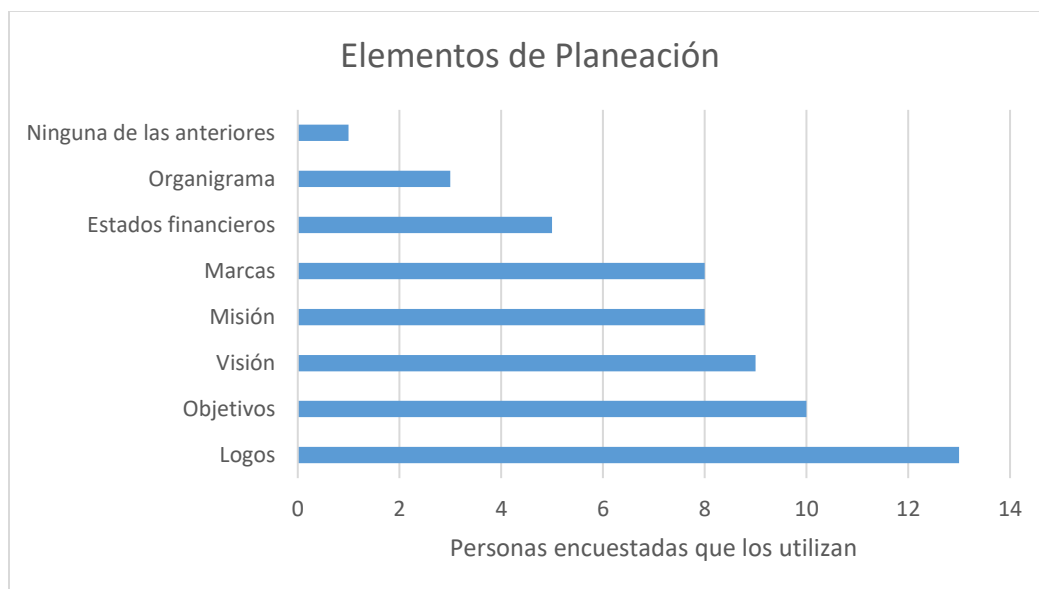
De acuerdo a (Galindo, L. M, 2007), la planeación es la: “determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos, y definir estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (pág. 40).

En los emprendimientos, es fundamental una planificación hoy en día, ya que se generan distintas tareas, además apoya a la implementación de estrategias en lo largo del negocio.

b) Elementos de Planeación

También, en el anexo 2 la encuesta, se verificó que 13 emprendimientos de los encuestados cuentan con logos para identificar su negocio, 10 emprendimientos presentan objetivos, 9 emprendimientos tienen visión para su negocio, 8 emprendimientos poseen una misión y la marca dentro de su negocio, 5 emprendimientos que refieren a la realización de estados financieros y, por último, 3 emprendimientos cuentan con un organigrama.

Gráfico 8: Elementos de la Planeación



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

En este gráfico, se aprecia los elementos con el que cuenta cada emprendedor dentro de su negocio lo que hace que el emprendimiento tenga más fluidez al momento de una gestión empresarial siendo de manera activa y eficiente a la misma vez.

Ahora bien, dentro de la planificación de cada emprendimiento es necesario conocer las herramientas que utilizan en conjunto de los elementos que desarrollan en la actualidad.

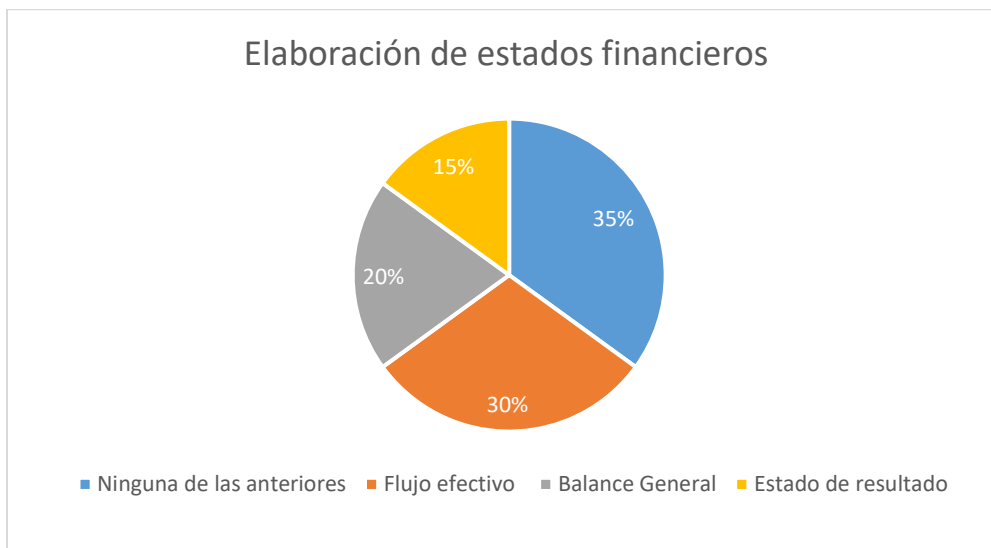
Por lo tanto, un emprendimiento que conlleva al éxito analiza una situación, establece objetivos, formula las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

7.1.2.5. Descripción de sus operaciones contables financieras

a) Estados Financieros

De acuerdo, a la encuesta generada del anexo 2, resultó que el 35% no hace uso de ninguna herramienta financiera, el 30% hace uso del flujo de efectivo para realizar sus finanzas, el 20% utiliza el balance general y por último el 15% hace uso del estado de resultado para su emprendimiento.

Gráfico 9: Elaboración de estados financieros



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

En el gráfico anterior, se muestra el porcentaje del uso por cada modelo de estado financiero que realiza el emprendedor, lo que generó que casi el 35% no hace uso de ninguno de estos modelos financieros. Es una cifra importante.

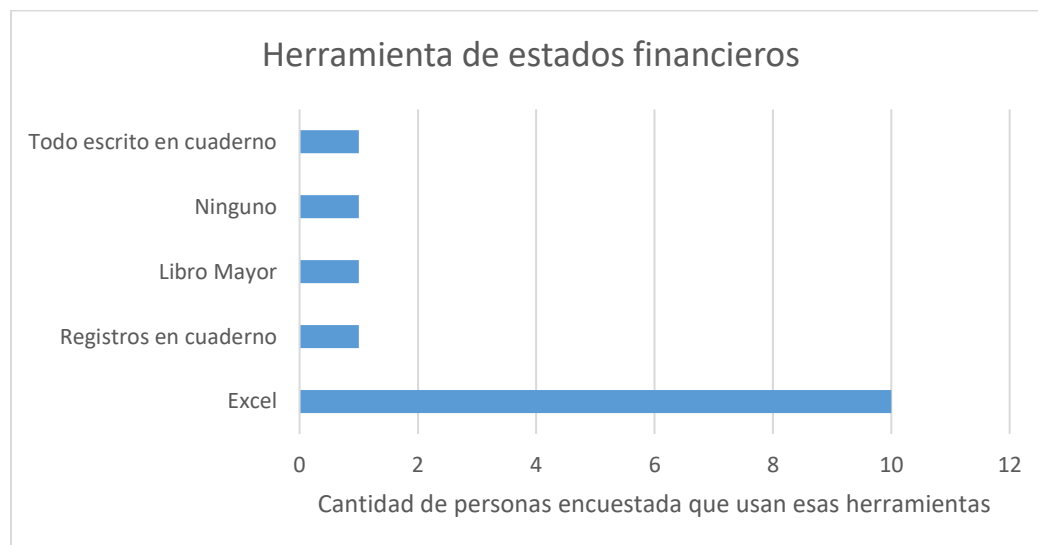
Por lo cual, en estos emprendimientos tienen como reto implementar los estados financieros que les permitan conocer cómo se desempeña su capital, sus bienes y obligación, la disponibilidad para invertir y el control de sus recursos.

Es importante, en cada emprendimiento se realice estados financieros ya que se hace un hábito saludable para el emprendimiento para garantizar una adecuada toma de decisiones a nivel interno y promover el buen nombre y la seriedad del emprendimiento que, a un largo plazo, se puede llegar a convertir en una gran empresa.

b) Herramientas para estados financieros

Por otra parte, resultó mediante la encuesta en la pregunta sobre cuál es el uso de la herramienta que utilizan para realizar los estados financieros, se obtuvo lo siguiente:

Gráfico 10: Herramientas para los estados financieros



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

De acuerdo a la información proporcionada, se da que de 10 emprendimientos lo realiza por medio del programa de Excel, el resto que equivale a 1 emprendimiento lo realiza de diferentes formas como: registros en cuaderno, libro mayor, por escrito en cuaderno; una parte también que equivale a una mínima cantidad de emprendimiento no hace uso de ninguna herramienta para realizar sus estados financieros.

En este caso, los emprendimientos tienen como reto implementar nuevas herramientas financieras que les permitan expandirse y generar mayores ganancias.

Por lo tanto, para incrementar las utilidades de un negocio, las herramientas financieras son muy útiles, porque permiten organizar los estados financieros para llevar un mejor manejo y así tener la seguridad de que se están tomando las mejores decisiones.

7.1.3. Aspectos de Mercado/comercialización

7.1.3.1. Tipos de productos/servicios en los emprendimientos

En el anexo 2 mediante la encuesta se muestra donde se consultó a cada emprendedor: Mencione los productos y/o servicio con el que cuenta. La respuesta según la siguiente tabla a los 20 emprendedores es y se obtuvo los siguiente:

Tabla 3: Perfil de cada emprendedor

No. de emprendedor	Tipo de producto y/o servicio
1	Bisutería de acero
2	Tienda de Juegos
3	Consultorías
4	Venta de electrónica
5	Ropa para dama
6	Decoración de eventos sociales
7	Comida rápida
8	Venta de vídeo juegos
9	Taller de hamacas

10	Postres
11	Batido de frutas, desayunos y ensaladas de frutas
12	Ropa
13	Ropa de cama, accesorios para damas, juguetes para niños, entre otros
14	Exportación de artesanía nicaragüense
15	Servicio de uñas acrílicas
16	Calzado nacional
17	Venta de pupusas
18	Ropa de dama, cosméticos
19	Cosméticos para el cuidado personal de dama
20	Venta de queso

Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

La tabla anterior, señala el tipo de producto y/o servicio que caracteriza cada emprendimiento encuestado en la Ciudad de Masaya. Es muy importante, destacar la innovación que nace en cada emprendimiento para la oferta y demanda de sus productos.

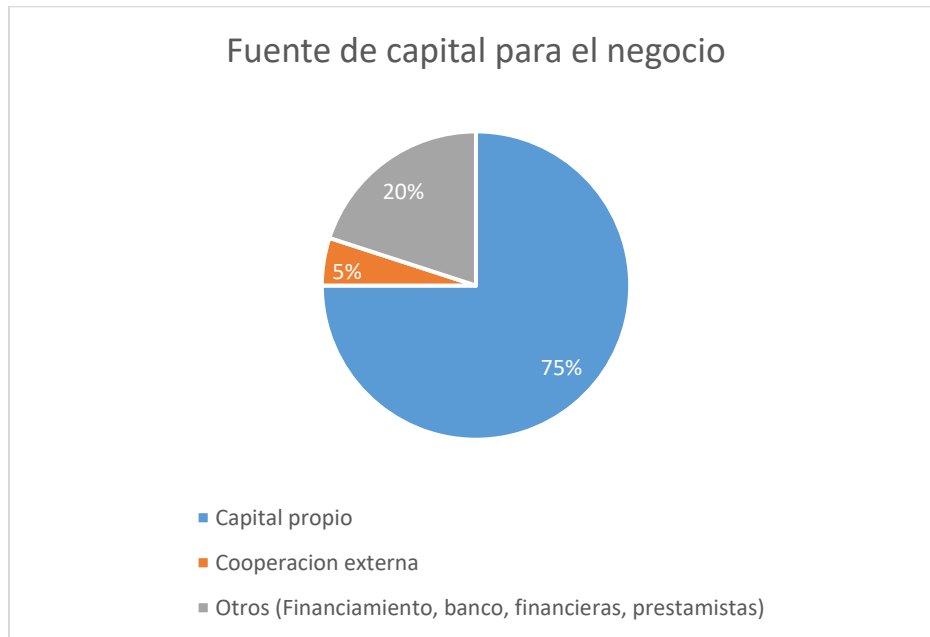
En los productos que se ofertan en estos emprendimientos, en muchos casos cuentan con productos y/o servicios que se demandan suficiente, como: la comida rápida, la exportación de artesanía y la venta de casa. Por lo cual, se considera que se venden en gran cantidad a los clientes potenciales.

7.1.4. Aspectos de Capital

7.1.4.1. Fuentes de capital

De acuerdo, al anexo 2 resultó que el 75% de los emprendimientos encuestados utilizan capital propio, el 20% lo realiza mediante diferentes vías como: financieras, bancos y prestamistas; el 5% recibe ayuda de cooperación externa.

Gráfico 11: Fuente de capital para el negocio



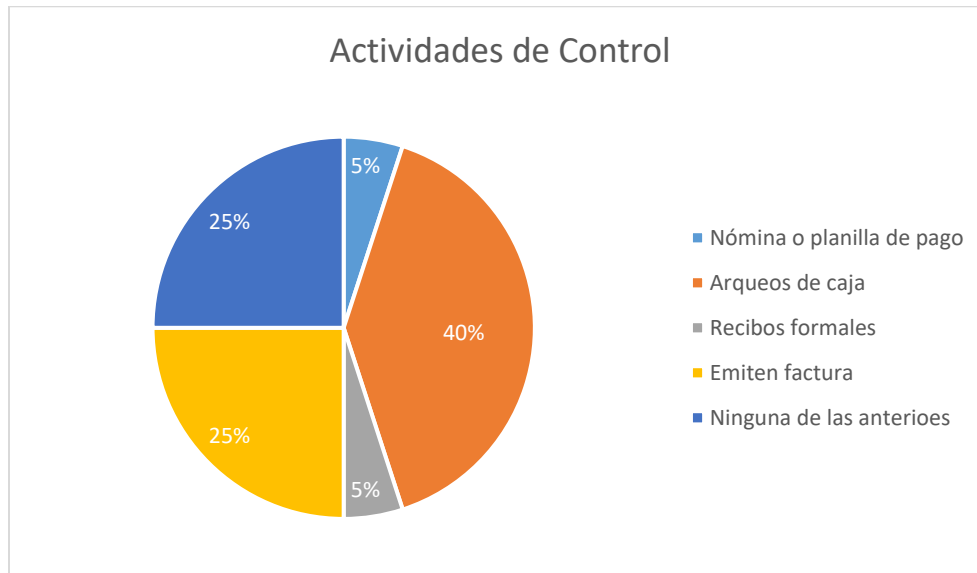
Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

A como se muestra el gráfico, la mayor parte de los emprendedores ejecutan todo su emprendimiento por medio de capital propio. El capital juega un papel significativo en proyectos de negocio, ya que es proporcionado y utilizado por sus propietarios con la expectativa de devengar una utilidad. No hay seguridad de que, en efecto, se gane una utilidad o de que el capital invertido se recupere. De igual manera, no se ponen limitaciones en el uso de los fondos, excepto las impuestas por los propietarios mismos. Sin embargo, para que un negocio se desarrolle requiere de inversiones fijas y capital de trabajo que les permita ir agregando proceso e incrementando volumen.

7.1.5. Aspectos de Control Interno

Según la encuesta en el anexo 2 se obtiene que las prácticas de control interno se dan de la siguiente forma: el 40% realiza arqueos de caja en sus negocios, el 25% de los emprendimientos emiten facturas comerciales a sus clientes, el otro 25% no realiza ninguna de las funciones mencionadas anteriormente, así como: contratos de personal, nómina o planilla de pago y de recibos formales.

Gráfico 12: Actividades de control interno



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

Es importante mencionar que el control interno en los emprendimientos es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre el negocio y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en el mismo.

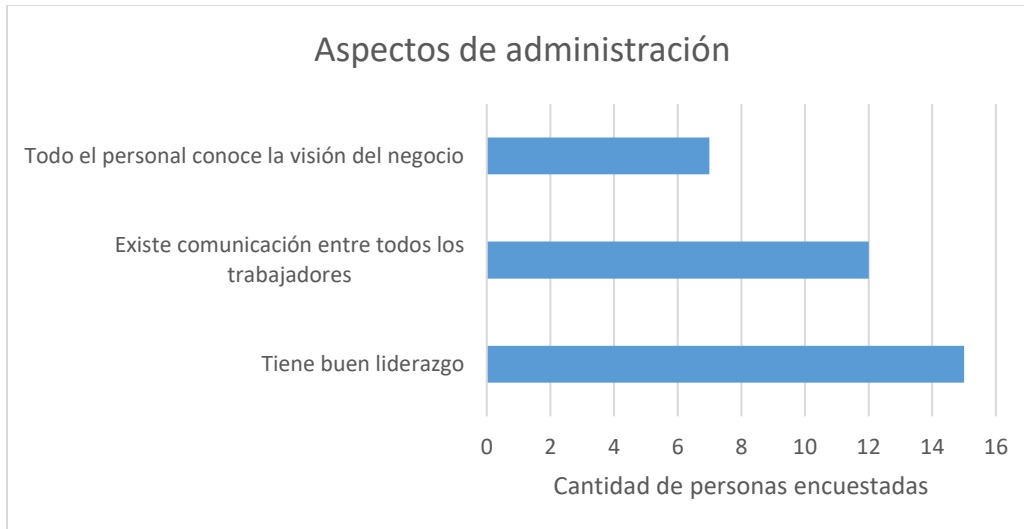
Las prácticas que se evaluaron en este gráfico, tienen que ver con el grado de formalidad con que estos negocios gestionan sus operaciones, y se observa que es baja, lo que claramente limita el acceso a fondos de capital por parte de terceros, límite de compradores por falta de facturas, la ineficiencia en el personal a causa de la seguridad y estabilidad laboral.

7.1.6. Aspectos de administración del emprendimiento

En los datos proporcionados mediante el instrumento de encuesta, pregunta 2.9 del anexo 2, también se observa que dentro de los factores que influyen en la administración de un pequeño negocio un total de 15 emprendimientos que tienen que ver con un buen liderazgo, 12 emprendimientos se atribuye a una buena comunicación entre todos los trabajadores y una

cantidad de 7 emprendimientos resultó en dar a conocer la importancia que todo el personal este al tanto de la visión del negocio.

Gráfico 13: Aspectos de administración



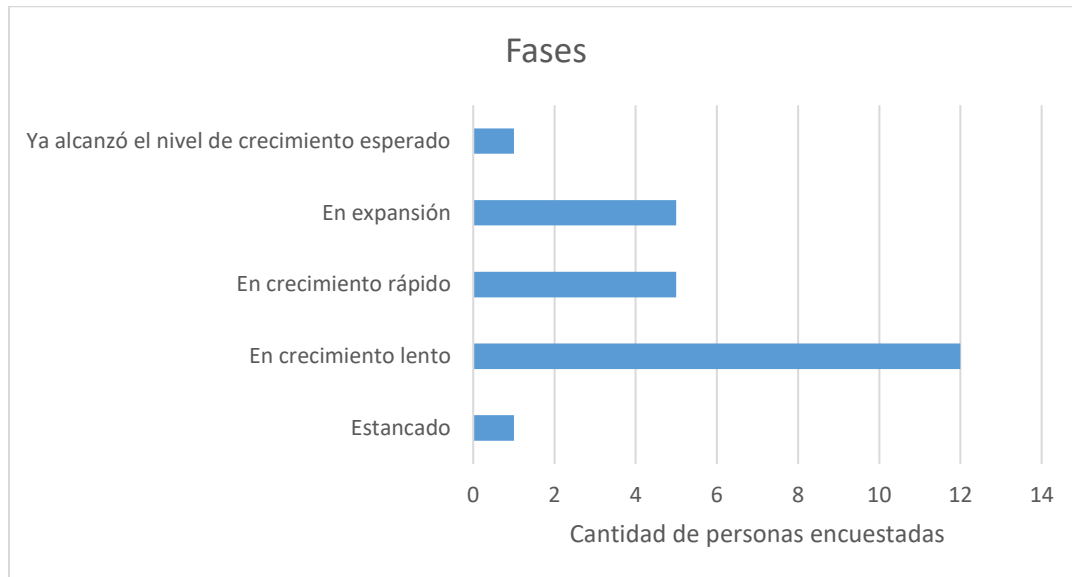
Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

En este caso, los factores de administrar un negocio influyen en las actividades que se realicen de manera interna en el mismo. Además, la buena práctica de una eficiente administración en un pequeño negocio se convierte a largo plazo en la clave del éxito para el crecimiento del negocio. Por lo tanto, en la mayoría de los emprendimientos encuestados se ejercen las acciones administrativas, es decir, logran una buena función para el logro de sus objetivos.

7.1.7. Valoración de la fase donde se encuentra cada emprendimiento

De acuerdo, a la encuesta en el anexo 2, pregunta 2.10, los emprendedores valoran que sus negocios están en fases como: 12 emprendimientos están en un crecimiento lento, 5 emprendimientos en un crecimiento rápido, así como también 5 pequeños negocios se encuentran en expansión, 1 emprendimientos está estancado y por último 1 emprendimiento ya alcanzó el nivel de crecimiento esperado dentro del mismo.

Gráfico 14: Fases



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

En base, al gráfico anterior que se muestra la mayoría de los emprendimientos se encuentran en un crecimiento lento, esto es de gran valor ya que en esta etapa cada vez más personas podrían conocer el producto y/o servicio que ofrece el emprendedor y en algunos casos, el esfuerzo y la publicidad ya no es tan grande, como cuando se está iniciando el negocio.

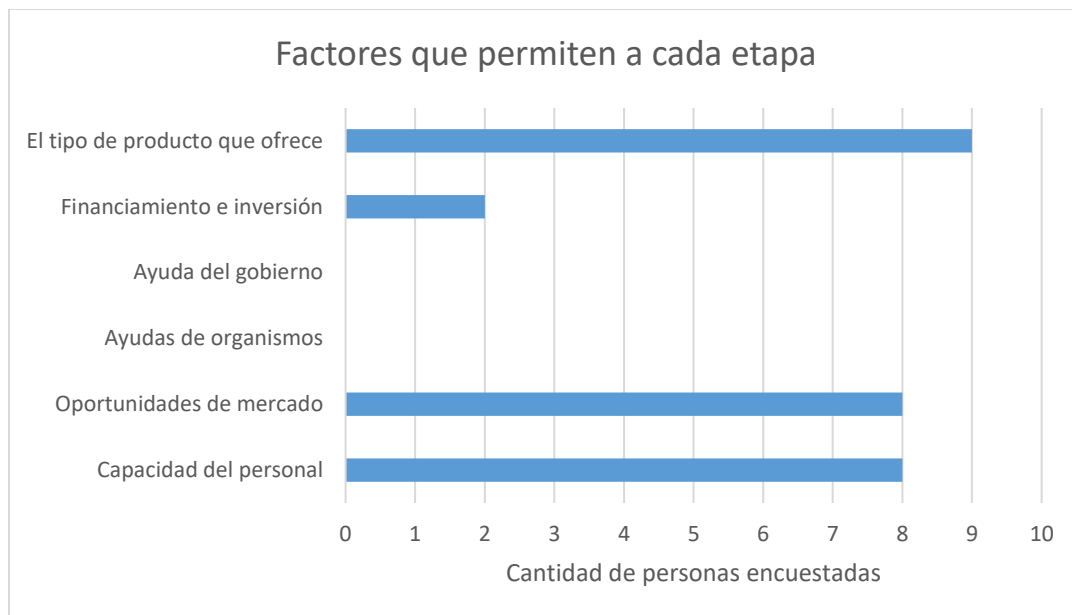
Por otra parte, hay emprendimientos que están creciendo rápido en algunos casos, esta etapa no es muy viable porque surge decisiones apresuradas cuando se produce un crecimiento rápido, es decir, se apresura a formar equipos directivos y se centra mucho más en tareas que tienen que ver con la planificación y la comunicación.

De modo que, estas dos fases de crecimiento lento y rápido se puede generar a la débil gestión de los negocios que han presentado estos emprendimientos en el no uso de herramientas financieras, así como también de marketing. Por lo tanto, estas son pautas que se generan para encontrar estrategias que se desarrollen para gestionar el uso de estas herramientas en cada emprendimiento.

7.1.8. Factores que han marcado el crecimiento de los emprendimientos a cada fase

De acuerdo, al anexo 2 se da que 9 de los emprendimientos se encuentran en una considerable etapa por el tipo de producto y/o servicio que ofrecen a los clientes, unos 8 pequeños negocios valoran las oportunidades del mercado. Por otra parte, 8 emprendimientos desarrollan la capacidad del personal, así como también 8 emprendimientos consideran el financiamiento e inversión.

Gráfico 15: Factores que permiten a cada etapa



Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

Ahora bien, en los emprendimientos de la Ciudad de Masaya valoran la importancia de la fase que se encuentre su negocio, donde pueden percibir cómo ha crecido su negocio y hacia qué posición se dirige en la actualidad dentro del mercado. Además, se ha considerado en gran parte el tipo de producto y/o servicio que ofrecen, esto quiere decir, que se enfocan en la atención al cliente tomando en cuenta lo que el comprador demanda pueda, es decir, que la gestión de su negocio está orientada al cliente. Siendo en este sentido, influye cómo está capacitado el personal para transmitir satisfacción en los clientes.

Otro aspecto que se genera de gran importancia, es considerar toda oportunidad de mercado que se pueda dar para el negocio, según los resultados, los emprendedores han sabido aprovechar dichas oportunidades para crecer.

7.2. Programas de asesoría que apoyan a los emprendimientos en Masaya

7.2.1. Mapeo de entidad

Una de las entidades que apoya en la actualidad los emprendimientos en Masaya es el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) el cual es parte de un nuevo modelo de atención integral a la micro y pequeña producción rural y urbana, reconociendo las diferentes capacidades de las familias nicaragüenses y distintas formas de participación en la economía nacional.

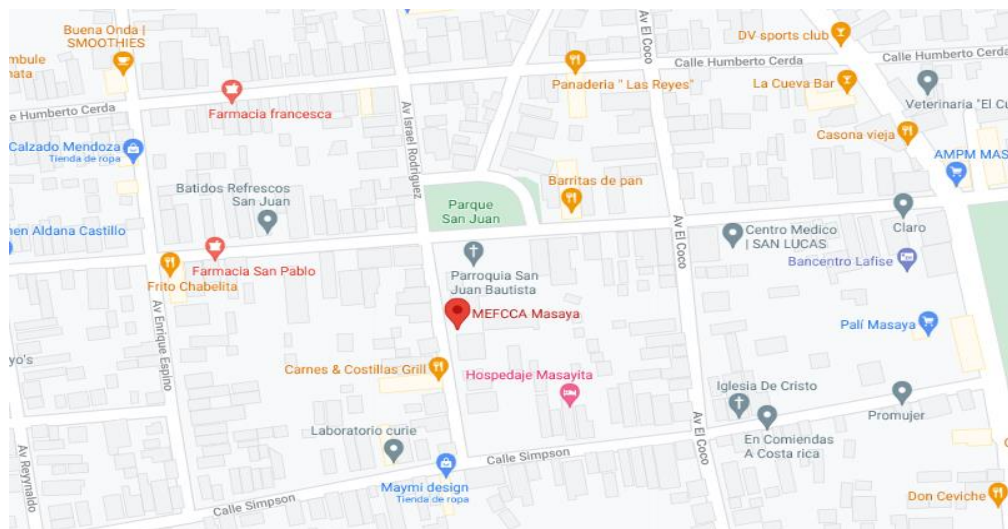


Ilustración 2. Mapeo de ubicación del MEFCCA. Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

La ilustración muestra la ubicación donde se encuentra la Delegación de Masaya del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA). La dirección exacta es Iglesia San Juan 30 metros al sur, Barrio San Juan - Masaya.

7.2.2. Servicios de asesorías por instituciones y/o Organismos para los emprendimientos

MEFCCA: En la institución del MEFCCA, se cuenta con la “Dirección General de Talleres y Pequeños Negocios (DGPN)”, cuya función es la implementación de acciones y estrategias para fomentar y fortalecer el desarrollo de iniciativas empresariales, creando condiciones que contribuyan a la generación de empleo y competitividad de Emprendimientos, Pequeños Negocios y PYMES, entre las cuales se destacan los servicios de: acompañamiento, capacitaciones, ruedas de negocios, facilitación de espacios de promoción y comercialización, asesorías en oficina de atención a emprendedores, entre otras acciones que fomentan el desarrollo de la economía.

INJUVE: En el organismo del INJUVE, “Instituto de la Juventud” es un organismo público, adscrito al Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, cuya actividad principal se dirige a promover actuaciones en beneficio de los y las jóvenes. En el área de emprendimiento, dentro del contexto actual, el Instituto de la Juventud (INJUVE) se ha marcado como prioridad relativa al empleo juvenil, el fomento del espíritu emprendedor en los jóvenes, así como desarrollar instrumentos que los animen y ayuden a proyectar y desarrollar sus iniciativas emprendedoras.

En este sentido, mediante el “Certamen Nacional de Jóvenes Emprendedores” se incentiva el desarrollo de proyectos de emprendimiento. Para menores de 35 años con proyectos en marcha o ya proyectados.

CONICYT: Es el “Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología”, adscrito a la vicepresidencia de la república de Nicaragua creado por decreto 5-95, cuyo objetivo principal es regular el ámbito de ciencia y tecnología en los diferentes sectores.

Así mismo, coordina los programas, proyectos y actividades científico-tecnológicas, sirviendo de enlace entre organismos nacionales e internacionales con los actores de ciencia y tecnología de Nicaragua. Por lo tanto, CONICYT tiene un espacio para emprendedores, el cual consiste en el desarrollo de actividades de la creación de nuevos negocios y de la aplicación de herramientas creativas para empresas MIPYMES.



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



INATEC: El Tecnológico Nacional (INATEC), es aquel que garantiza Capacitación y Educación Técnica y Tecnológica gratuita y de calidad dirigida a las familias, comunidades, instituciones y empresas.

Por lo tanto, es una institución que promueve el desarrollo de capacidades, dignificamos los oficios y reconocemos las competencias adquiridas en el ámbito laboral de trabajadores/as del campo y la ciudad. Uno de las actividades importantes que realiza, es la capacitación a empresarios.

Además, existen los siguientes organismos de cooperación que por su perfil de trabajo pueden ser aliados importantes para este programa:

ACODEA: Es la primera agriagencia de cooperación internacional para el desarrollo de habla hispana. Respondiendo al concepto de agriagencia, ACODEA nace en 2009 a partir de la iniciativa de dos organizaciones representativas del sector agrario de su país de origen, UPA (Unión de pequeños agricultores y Ganaderos) y FADEMUR (Federación de Asociaciones de Mujeres rurales), con el objetivo de apoyar el desarrollo de las cooperativas y organizaciones de productores, principalmente en América Latina.

Por lo tanto, este organismo tiene como misión el fortalecer a las cooperativas y organizaciones de productores de países en desarrollo, a través de la asistencia y asesoría prestada por parte de sus homólogas en España y el resto del mundo. Además, también al fortalecer las estructuras de estas organizaciones, y contribuir a que se doten, instituciones y personas, de los instrumentos necesarios para hacer frente a los desafíos del mercado, va a facilitar la participación de los pequeños productores en la toma de decisiones a todos los niveles, transformándose así en gestores de su propio desarrollo.

SWISSCONTACT: Es una organización pionera de vanguardia en la implementación de proyectos de desarrollo internacional. En este sentido, esta entidad administra la plataforma de apoyo a la inversión regional para emprendedores (RISE).

Por lo cual, RISE es uno de los programas con los que cuenta esta organización, así como también es uno de los pocos programas que adopta un enfoque multinacional, multinversor, multisectorial y multidonante, lo que le permite trabajar con muchos tipos de empresas impactantes. De la misma forma, la asistencia técnica posterior a la inversión brinda apoyo comercial a las pequeñas empresas que ya han recaudado capital con éxito.

TECHNOSERVE: Es una organización líder sin fines de lucro que opera en casi 30 países, donde se trabaja con mujeres y hombres trabajadores en el mundo en desarrollo para construir granjas, negocios e industrias competitivas. Al vincular a las personas con la información, el capital y los mercados, se ha ayudado a millones de personas a crear una prosperidad duradera para sus familias y comunidades.

Por consiguiente, en esta institución se trabaja con propietarios de pequeñas empresas y emprendimientos donde reconocen que los emprendedores enfrentan diferentes oportunidades y desafíos dependiendo de una variedad de dimensiones, incluido su contexto particular, género, edad, etapa de su ciclo de crecimiento y apetito personal de crecimiento. Por lo tanto, TechnoServe adapta cuidadosamente su metodología para servir mejor a cada comunidad particular de emprendedores.

MEDA: (Asociados menonitas de desarrollo económico) es una organización internacional de desarrollo económico que crea soluciones comerciales para la pobreza. Además, comenzó como una asociación de empresarios menonitas que creían que estaban llamados a ser fieles en compartir generosamente sus habilidades y recursos.

Así mismo, busca la innovación sostenible en los emprendimientos, donde se promueve la justicia al asociarse con personas emprendedoras en situación de pobreza para lograr el éxito. Por tanto, MEDA crea soluciones empresariales a la pobreza.

7.2.3. Experiencia/Resultados de apoyo a emprendimientos en Nicaragua

MEFCCA:

En la entrevista aplicada al experto 1, (ver anexo 3), en su experiencia como Especialista en pequeños negocios de la Dirección general de talleres y pequeños negocios -MEFCCA expresa que:

“Desde el Ministerio, se brinda apoyo en el fortalecimiento de ideas de negocios mediante capacitaciones especializadas orientadas a subsanar las necesidades descritas por los protagonistas emprendedores. En este sentido, el emprendedor es identificado mediante técnicos MEFCCA municipales quienes remiten la solicitud de apoyo a un enlace de pequeños negocios departamental, quienes realizan la labor de acompañamiento directo en coordinación con la Sede central MEFCCA.”

Según el experto se brinda un acompañamiento al emprendimiento en las diferentes etapas (Creación del emprendimiento, promoción y comercialización). En este caso, el resultado esperado en dicha institución es apoyar al emprendedor para desarrollar su negocio, dependiendo siempre de las perspectivas que este tenga de superación y empeño hacia el proceso que conlleva emprender en nuestro país.

ACODEA:

En la entrevista aplicada al experto 2, (ver anexo 3), en su experiencia como Asesor empresarial- ACODEA expresa que:

“Nosotros si apoyamos pequeños productores asociados a cooperativas. Por lo tanto, a través de las mismas se notan sus estructuras de procesos internos, en finanzas, en el tema de la comercialización y el área de recursos humanos. Con base a todo esto, se identifican las debilidades, para que estas nos apunten donde se da la asesoría.”

De acuerdo al experto, la organización trabaja con pequeños productores organizados en cooperativas, de los cuales se analiza cada uno de sus áreas que están operando para identificar las necesidades que sobresalen, de esa manera se podrá implementar la asesoría en esas necesidades. Po tanto, con este tipo de metodología que utiliza está entidad con las cooperativas de productores se cree que esa metodología pueda aplicarse a los emprendimientos.

7.3. Factibilidad de la propuesta del programa de asesoramiento en consenso con emprendedores locales de la Ciudad de Masaya

7.3.1. Necesidades de asesoría de los emprendimientos

Los emprendimientos que han sido encuestados por medio del anexo 2, resultó que si existen necesidades de asesoría y se han categorizado como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4: Necesidades de asesoría en los emprendimientos en Masaya

Cantidad de Emprendedores	Tipo de asesoría que les gustaría recibir:
4	Plan de marketing y Publicidad
6	Asesoría Financiera
2	Asesoría legal
3	Marketing Digital
1	Asesoría de ventas
2	Gestión Empresarial/Administración
1	Cómo hacer crecer más el negocio
1	Asesoría completa
Total: 20	

Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

En la tabla anterior, se muestra las necesidades de asesoría que hay en la realidad de cada emprendimiento que va en busca de un mejoramiento continuo y que desarrolla una visión más allá con su pequeño negocio.

Por otro lado, se puede observar que las necesidades de asesoría ahí plasmadas concuerdan con las debilidades encontradas en la gestión de sus negocios según los gráficos 6, 7 y 12 que anteceden este análisis. Esto indica hacia donde deben dirigirse el contenido del programa de asesoría.

De modo que, al conocer las necesidades permitirá adaptar estrategias para apoyar al emprendedor, así como también tener tácticas que se puedan tomar para colaborar en el mejoramiento de las actividades que están aún ausente en cada emprendimiento

7.3.2. Relación costo /beneficio de un programa de asesoría

El programa de asesoría iniciaría como un proyecto con el diseño, producto de esta tesis. Para ello se prevé arrendar un local en la Ciudad de Masaya por 8 meses y se invertirá en equipos, tal como se describe a continuación:

Tabla 5: Presupuesto del proyecto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
	MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA	
1	Archivador Metálico de 4 Gavetas T/Legal	\$ 200.00
3	Silla Secretarial con Brazos	\$ 361.76
2	Escritorio 2 gavetas	\$ 440.00
1	Equipo Telefónico fijo	\$ 76.45
1	Equipo Telefónico Inalámbrico	\$ 95.00
1	Planta Eléctrica (800 watts)	\$ 150.00
1	Aire Acondicionado 24,000 BTU	\$ 420.00
1	Data Show	\$ 300.00
4	Sillas de espera	\$ 148.00
	Sub Total	\$ 2,191.21

	EQUIPOS DE CÓMPUTO	
1	Computadora LAPTOP DELL	\$ 430.00
1	Computador Servidor	\$ 200.00
4	Computadora Escritorio (Marca HP)	\$ 350.00
1	Impresora Multifuncional EPSON	\$ 237.00
	Sub Total	\$ 1,217.00
	Arrendamiento	\$ 150.00
	Papelería y útiles De Oficina	\$ 15.00
	Internet	\$ 25.00
	Energía Eléctrica	\$ 30.00
	Agua Potable	\$ 15.00
	Artículos de higiene y limpieza	\$ 10.00
	Gastos por Capacitación	\$ 1,900.00
	Publicidad y Promociones (Volantes, redes sociales)	\$ 200.00
3	Servicios Profesionales	\$ 1,050.00
	Viáticos de alimentación y transporte	\$ 140.00
	Sub Total	\$ 3,535.00
	TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$ 6,943.21

Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

A continuación, se describe cómo funcionará la oficina física de este programa:

Se pretende poner una oficina física cuyo propósito es tender a los emprendedores para evacuar consultas, dar información y coordinar los diferentes servicios que demande.

Por otra parte, también se establecerán las relaciones correspondientes con los diferentes aliados con los que se visualiza trabajar tanto en términos de financiamiento como de ejecución del programa.

La oficina se localiza en la siguiente dirección: Del bac, 1 cuadra y 25 varas al norte, por ser un lugar céntrico y está cerca de puntos estratégicos donde se sitúan pequeños negocios. El costo inicial es el que figura en la tabla No. 5.

La inversión en equipos permitirá la realización de las diferentes actividades administrativas, así como de gestión suman un total de \$3,535.00, según tabla No.5.

Además, se proyecta contratar a 3 personas, que se encargarán de trabajar para el programa, los cuales son:

- **Administrador/Financiero:** Desempeña el papel de liderazgo en la planeación, organización y control del proyecto, involucrando al equipo del proyecto en estas funciones para hacer que se comprometan con la terminación exitosa del proyecto. Además, es el que se encarga de llevar el control de los ingresos y egresos del trayecto del programa mediante avance el proceso de pilotaje del mismo.
- **Asesor empresarial:** Se encarga de ser un facilitador de las ideas y actividades que se piensan realizar para sacar adelante el emprendimiento. Su función principal es la del acompañamiento de una idea o acción y emitir consejos con el sustento debido. Un buen asesor debe tener experiencia y conocimientos, manejar datos y estadísticas.
- **Encargado de logística:** Se encarga de optimizar los procesos logísticos, en especial los relacionados con el transporte, con la finalidad de reducir los tiempos de movilización.

En dicho programa a las 3 personas que se contratan se da por medio de un contrato de servicios profesionales, y con salarios con un total de \$1,050.00. Se requiere también realizar actividades de marketing lo que significa la presentación y venta del programa a diferentes entidades estatales y organismos de cooperación, para ello se estima un monto de \$400.00 mensual durante los primeros 4 meses del lanzamiento del programa para alcanzar aliados mediante la publicidad de este.

En el anexo No.5 se muestra el presupuesto de inversión/gastos. Como se puede observar el total es de inversión inicial es de \$6,943.21, los costos mayores corresponden a las actividades administrativas por un monto de \$2,285.00. Los ingresos que se obtienen por los diferentes servicios se obtienen a partir del mes No.5, y se puede observar que el flujo neto es positivo por lo que son sostenibles a partir de las premisas ahí planteadas. Sin embargo, los primeros 5 meses y la inversión deben ser financiadas por lo que se debe trabajar en función de gestionar un patrocinador que por las características del programa es de preferencia sea un donante.

La generación para lograr a financiar este proyecto se genera con socios claves y alianzas estratégicas con las instituciones que promueven programas de asesoramiento a emprendedores en el país, entre las cuales están: El MEFCCA, INATEC, CONICYT, e INJUVE donde estas instituciones poseen programas vinculados al apoyo de emprendimientos. La alianza estratégica con estas instituciones se basará en dar conocer el programa de asesoría dirigidos directamente a emprendedores de Masaya, donde muchas de estas instituciones no han alcanzado este territorio.

Además, se contactarán algunos organismos de cooperación como:

1. El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) es apoyado por el Gobierno de Alemania a través de su agencia KfW y por la Unión Europea mediante la plataforma Facilidad de Inversión de América Latina (LAIF, por sus siglas en inglés), para implementar la Iniciativa de Desarrollo de Ideas para Negocios y Aceleración de las MIPYMES Centroamericanas (Iniciativa DINAMICA).

Los recursos se dirigen a los siguientes mecanismos de cooperación:

- Técnica para Centros de Desarrollo Empresarial Dinámicos (CDEDS); centros constituidos por entidades gubernamentales, fundaciones, asociaciones, cámaras, cooperativas, universidades u otra entidad de similar naturaleza, así como incubadoras de empresas, aceleradoras, parques científicos-tecnológicos, con el fin de apoyarles para su fortalecimiento institucional y para proyectos relacionados a emprendimiento dinámico e Innovación.
- También contempla cooperación técnica para mipymes nuevas, jóvenes e innovadoras; cooperación técnica para “Instituciones Financieras Intermediarias” (IFIS) que apoyan proyectos de financiamiento responsable de MIPYMES. Finalmente son recursos que permiten visibilidad de la iniciativa como patrocinios, eventos y otras formas de divulgación.

Por tanto, este programa de asesoría a emprendedores es de efecto social, el cual será financiado por entes externos e involucrar socios privados con alianzas estratégicas también con instituciones del estado. Este programa, se ofertará de manera personalizada a los emprendedores.

2. SWISSCONTACT: Con esta organización, se permitirá una alianza estratégica para obtener vínculos de apoyo conforme a apoyar este programa con dicha organización. De esta manera, mutuamente se puede consolidar un apoyo en cuanto al asesoramiento de los emprendimientos.

Ventajas de financiar la inversión:

- Financiación directa: Cualquier entidad u organismo de cooperación puede emplear sus recursos directos al pago de los servicios para emprendedores que ellos puedan atender.
- Adaptado a las necesidades: La inversión se generará de acuerdo con el programa y a sus necesidades primordiales.

Desventajas de financiar la inversión:

- Coste de oportunidad: El coste de oportunidad implícito que conlleva, ya que siempre se podría haber realizado otra acción con ese dinero.
- Programa no se vuelva innovador: El programa puede con el tiempo, no ajustarse a las necesidades de los emprendimientos futuros que surjan en el mercado.

Por otra parte, el estado puede invertir fondos para este tipo de programa siempre y cuando apoye a la población, teniendo en cuenta las alianzas estratégicas que se podrían hacer con instituciones gubernamentales.

La inversión en esta propuesta se hace factible considerando que son los primeros 8 meses de diseño y pilotaje con el objetivo después de aumentarse la oferta y gestionar otros fondeadores para ampliarlo.

Para la inversión del proyecto, es decir, dar el apunte del mismo no se espera una recuperación de la inversión, pero si se prevé la sostenibilidad del mismo cuando vaya avanzando la ejecución del proyecto. Por lo tanto, este proyecto se convierte en un aspecto social dirigidos propiamente a un segmento elegido.

Por otra parte, en el anexo No.6 se muestra el ingreso que se genera por los servicios de asesorías que para comenzar con el pilotaje del programa con una mínima cantidad ofertada de los mismos. Como se puede observar el total en cada mes, a partir del mes no. 5 es de \$3,180.00.

Con relación a los emprendedores se beneficiarán con el programa de asesorías mediante pautas y necesidades que sobresale en cada negocio. El propósito se da en que cada emprendedor sea asesorado de forma personalizada y tenga un seguimiento hasta su meta propuesta para su emprendimiento, es decir, el proyecto suministrará asesoramiento en aquellas áreas que el emprendedor conciba la necesidad. Si se consigue financiar los servicios, los emprendedores podrán recibir subvenciones, y pagar quizá un pequeño monto que corresponda a gastos de movilización, alimentación, entre otros.

7.3.3. Capacidades de los emprendimientos para recibir asesorías

Las capacidades de los emprendimientos se determinan primeramente por qué, el emprendedor debe aceptar que no tiene conocimiento de todo y que se necesita dejarse guiar para que sus ideas se conviertan en un negocio, luego en empresa y así se pueda establecer estrategias acertadas para lograrlo.

Muchas de las razones por las que los emprendedores fracasan es, porque no son conscientes de las asesorías que necesitan para su emprendimiento y por eso muchas ideas terminan siendo un fracaso antes de un negocio rentable.

Por otra parte, así como cada persona es única, cada emprendimiento lo es, por lo que siempre se necesita de una asesoría específica que tenga en cuenta las habilidades, capacidades, experiencias, conocimientos del emprendedor y las características propias de su proyecto. Así que es responsabilidad de cada emprendedor, buscar la asesoría especializada que más sea convincente para el negocio que desee emprender y para cada una de sus etapas.

Por lo tanto, dentro de las capacidades para el emprendedor reciba asesorías debe disponer de:

- El espíritu emprendedor.
- Las ideas que tenga deben siempre basarse en soluciones hacia los problemas.
- Conocer el propósito del emprendedor y de la empresa que se quiere crear o ya tenga creada
- Poseer persistencia, paciencia y sobre todo resiliencia.
- Capitalizar los conocimientos y herramientas

Como se observó en los resultados de las encuestas, la mayoría tiene nivel académico universitario, están conscientes de su necesidad de fortalecer capacidades y están dispuestos a invertir en su profesionalización.

7.3.4. Capacidad económica de los emprendimientos para pagar asesorías

Los emprendedores, tomando en consideración las asesorías que necesitan, y lo que han realizado para emprender, el cual es todo un proceso. Por lo cual, puede haber una capacidad económica significativa para aporte al programa.

7.3.5. Fondos disponibles para subvencionar un programa de asesoría

Una de las vías para subvencionar el programa de asesoría, radica en realizar alianzas estratégicas con instituciones que posean programas de asesorías a pequeños negocios o que estén orientados al emprendimiento en nuestro país. Por lo tanto, uno de los aliados claves para esta parte, se da con el “*Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa-MEFCCA*”.

El otro aliado clave se da con el “*Instituto Nacional Tecnológico-(INATEC)*” en la cual, es la institución del Buen Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional por medio de la cual se garantiza Capacitación, Educación Técnica y Tecnológica gratuita y de calidad a las familias nicaragüenses, así como a instituciones y empresas aportantes del 2%, en donde en la actualidad se impulsa la capacitación hasta la comunidad, barrios y colegios públicos a través de las diferentes estrategias de formación enfocados en el Programa “*Aprender, Emprender, Prosperar*” que impulsa el Buen Gobierno en todos los niveles educativos del país.

El último aliado clave en el cual se puede influir en este aspecto de las asesorías es en el “*Consejo Nicaragüense de Ciencia y tecnología-CONICYT*”, donde promueven un programa llamado “*CONICYT-Emprendedores*”, en el cual se desarrolla en beneficio de la creación de nuevos negocios y de la aplicación de herramientas creativas para empresas MIPYMES.

Por otra parte, tras la solicitud de financiamiento para la preparación de la subvención, se brindará detallado el presupuesto de costos con los insumos que se necesitarán para dar inicio al proyecto. (Ver anexo 5)

7.4. Propuesta del programa de asesoramiento

Nombre de la propuesta:

La propuesta será “Programa EMPRE”, el cual significa la palabra “EMPRE” de emprendimiento, se da ese nombre mediante la palabra clave que hace énfasis al programa de asesoría basada en los emprendimientos de Masaya.

Objetivo del programa:

Promover e impulsar el desarrollo empresarial de los emprendimientos por medio de una oferta de servicios de asesoría y capacitaciones dirigidas a las diferentes capacidades de negocio.

Justificación del programa:

En base a los resultados de este análisis de los emprendedores y sus negocios, el programa de asesoría a emprendedores es diseñado para desarrollar sus propios negocios con herramientas básicas en finanzas, marketing, entre otros.

Los emprendimientos han sido un medio por el cual se ha incentivado el autoempleo. Se constituyen en pequeños negocios a partir de una idea innovadora. La mayoría de los emprendedores tienen habilidades de negocio, pero a medida que las operaciones crecen y se dinamiza la economía se requieren mayores capacidades financieras, contables, comerciales y administrativas lo cual hace que muchos emprendimientos declinen. En cambio, los que logran permanecer siguen con sus actividades, pero muchas oportunidades no son aprovechadas y se ven en un grado de estancamiento.

Este programa ofrece servicios para impulsar la competitividad empresarial a través de la instrumentación y aplicación de acciones de mejora; así mismo para desarrollar las habilidades de los microempresarios en la implementación de mejoras empresariales que hagan más rentables y productivas sus negocios.

También es una alternativa para aquellas entidades y organismos que desarrollan proyectos y programas dirigidos a emprendedores para brindarles servicios empresariales de manera integral y especializada a pequeños negocios.

Diseño de contenidos y/o temáticas:

Según las necesidades de los emprendimientos, los contenidos se distribuyen en:

- a) Fortalecimiento en comercialización: El propósito es llevar a los emprendimientos hacia mercados de valor, es decir, que paguen el precio justo por sus productos y servicios mediante una adecuada instrumentación de marketing y formulación comercial estratégica.

Contenidos: -Plan de Marketing

-Estrategia comercial

-Estudios de mercado

-Análisis de productos

-Poder de negociación

- b) Plataforma financiera básica: Tiene como fin impulsar que los emprendimientos adopten una plataforma contable financiera que les permita aplicar procedimientos y herramientas financieras contables en sus operaciones para proyectar confianza y transparencia entre compradores formales, inversionistas e instituciones financieras, además de llevar el control de los resultados económicos de su negocio.

Contenidos: -Elaboración, presentación e interpretación de estados financieros

-Herramientas de control interno

-Herramientas de planificación financiera (flujos, presupuestos)

-Sistemas de pago en línea

-Uso de la tecnología digital para registro y control financiero

- c) Legalización del negocio: Una de las barreras que tienen los emprendimientos es la falta de un soporte jurídico que los acredite como empresa formal. Este tópico consiste la orientación y acompañamiento en la elección de la forma jurídica más conveniente que pueden adoptar, su constitución y funcionamiento legal.

Contenidos: -Tipos de formatos jurídico para empresas en Nicaragua
-Tramites y gestiones legales

Metodología de desarrollo de los servicios del programa:

Este programa consta de 3 modalidades de servicios que se describen a continuación:

a) Talleres trabajo: Son espacios de capacitación en temáticas requeridas por lo emprendedores dentro de los contenidos propuestos en este programa.

Son sesiones cuya metodología es participativa, con enfoque de construcción que consiste en la elaboración de decisiones y propuestas a partir de los pre saberes de los participantes y que se adecuan a sus demanda y necesidades específicas.

El diseño básico consta de:

-Introducción: Apertura y establecimiento de objetivos.

-Acción: Es el desarrollo del contenido del taller, con un material de consulta y usos de medios audiovisuales, ejercicios prácticos con el fin de aprender haciendo, el compartir experiencia de un emprendimiento a otro, una autoevaluación a partir de la exposición de cada experiencia y la identificación de áreas de mejora.

-Cierre: Plan de mejora, resumen, evaluación del taller.

Tiempo de duración:

Cada taller tendrá una duración de 3 días con 6 horas cada uno. En casos que se requiera se tramitará con INATEC para acreditar certificaciones en algunas áreas académica.

Facilitadores:

Los talleres serán desarrollado por expertos en cada tema, sus perfiles combinan la formación profesional con la experiencia en emprendimientos o pequeños negocios.

- b) Asesorías personalizadas: Es un servicio que consiste en el acompañamiento personal a cada emprendimiento puede ser virtual y presencial, en un tema o situación específica que requiera de una atención dirigida. Los temas pueden ser en comercialización, finanzas/contabilidad, en aspectos legales.

Diseño de la asesoría:

Se asigna un asesor especialista en el tema requerido, este trabajará con el emprendimiento y su personal por la cantidad de días acordada. Utilizará medios convenientes que puede ser una combinación de virtual con presencial y las actividades a realizar para lograr los resultados propuestos se definen en una oferta que realiza dicho asesor. Cada asesor entregará un informe de evaluación de la asesoría, así como los productos entregables que se contraten

Tiempo de duración:

Puede tener un tiempo mínimo de 3 días y un máximo de 15 días, según plan de trabajo que se realice.

Experto:

Las asesorías estarán a cargo de un asesor empresarial, con experiencia en este tipo de negocios, especialista en el tema que se identifique plenamente con las personas que lideran estos negocios. Su perfil será evaluado y sometido a concurso por medio de pruebas antes de sus selección y contratación.

- c) Intercambios de experiencias: Consiste en el intercambio de conocimientos, mediante las experiencias de un emprendimiento con otro. La dinámica es buscar emprendimientos exitosos que han logrado desarrollarse empresarialmente para que puedan compartir con otros emprendimientos menos desarrollados.

Diseño de la actividad:

Se visita las estaciones del emprendimiento más desarrollado, pueden asistir hasta 3 emprendimientos. Se diseña previamente una lista de temas que son la necesidad de los emprendimientos débiles para que sean abordados por el emprendimiento a visitar.

Este evento será acompañado por un asesor empresarial, quien llevará el hilo conductor de las actividades y temas, además que sistematizará la experiencia para convertirla en acciones de mejoras para los emprendimientos visitantes.

Duración: 2 días

Medición de resultados:

La medición de resultados de este programa se hará mediante un diagnóstico previo (antes de los servicios) y otro posterior. En el primero se detectarán las debilidades que tiene los emprendimientos y será insumo para dirigir los diferentes servicios a esos puntos. El segundo tiene como fin verificar o medir hasta qué punto el servicio brindado mejoró las debilidades iniciales de cada emprendimiento. Para ello se diseña un instrumento de diagnóstico.

Costo de los servicios:

El costo de los servicios es la inversión requerida para desarrollar cada uno y a la vez es el ingreso que permitirá la sostenibilidad de este programa. A continuación, se detalla por cada taller y asesorías que se impartirán, las horas por cada metodología especializada, el material gastable y de apoyo.

Tabla 6: Costo de un taller (duración 3 días para 15 personas)

Concepto	Costo
Alquiler del local	\$210.00
Material didáctico (material de consulta, data show, papelones, marcadores)	\$ 300.00
logística	\$700.00

Pago de honorarios facilitador experto	\$450.00
Margen para el programa (20% del costo)	\$320.00
TOTAL:	\$1,980.00

Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

La tabla anterior muestra, el costo del taller por horas, la papelería que se utilizará en este caso, en folletos, materiales didácticos entre otros y en el pago del personal profesional para cada metodología que se realizará dentro del programa.

Las asesorías tienen un costo de \$200 por día al igual que los intercambios de experiencia.

Fondeadores (Fuentes):

Los fondeadores se darán mediante dos posibilidades como:

- a) Inversores privados
- b) Apoyo del Gobierno mediante alianzas estratégicas con instituciones que realicen apoyo a los emprendedores.

Condiciones:

- Reservas de efectivo para atender costos de operación y mantenimiento por un tiempo determinado.
- Disponibilidad de suficiente equity para compensar sobre-costos o demoras en el inicio de operaciones.
- La inclusión cuando así se requiera de algunas coberturas para elementos como el riesgo político, en este caso, este tipo de coberturas es comercializado por mecanismos de soporte de proyectos creados por los gobiernos.

En el anexo No. 6 se pueden observar las proyecciones de talleres y servicios de asesoría para los próximos 8 meses a partir del mes 5, puesto que los primeros meses serán de publicidad y contactos para promover el programa.

Alianza con actores:

Las alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales para mejorar la promoción del Programa conjunto gestionar con otras instituciones que sean financieras para obtener más recursos de estos con el objetivo para ampliar las oportunidades para los emprendimientos.

El logro mediante una mayor integración entre las instituciones involucradas en la promoción del Programa EMPRE y otras iniciativas relacionadas a la promoción de emprendimientos, ya de esta forma se da una mejor articulación y por ende mayores resultados en los programas empleados y apoya al desarrollo social.

Por otra parte, el involucramiento a los familiares de los emprendedores para que brinden apoyo moral, ya que se ha demostrado que es importante contar con el respaldo de la familia, manteniendo siempre la autonomía y que los emprendedores sean responsables de su propio desarrollo y asuman los compromisos financieros con las instituciones, con sus clientes y sus proveedores.

Línea de tiempo para implementación:

La línea de tiempo del Programa “EMPRE” se da como muestra la siguiente tabla:

Tabla 7: Línea de tiempo

Actividades para validar y ejecutar la propuesta	Descripción	Fechas
Finalizar diseño	La propuesta o diseño contempla las necesidades de asesoramiento para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen en el transcurso de dicho programa.	01/07/21

Validación con emprendedores	Los emprendedores validarán si las necesidades que se ejecutarán corresponden a los mismos.	05/07/21
Validación con expertos	Los expertos apoyarán en la validación del programa, con el objetivo de obtener conocimientos mediante sus experiencias.	12/07/21
Edición	La edición permitirá contar con correcciones y mejoramiento al programa.	15/07/21
Promoción o lanzamiento	El lanzamiento del programa se dará dando a conocerlo primeramente entre los emprendedores y los actores claves.	17/07/21
Pilotaje	El pilotaje pondrá a prueba el diseño del programa.	20/07/21
Ajustes	Los ajustes se darán mediante se realice el proceso integral del diseño.	26/07/21
Ejecución	La ejecución del programa se da en realizar las actividades que están dentro del diseño.	30/07/21

Evaluación	La evaluación consiste en se analizar todos los elementos que intervienen en el diseño del programa con el fin de determinar su eficacia.	03/08/21
------------	---	----------

Fuente: Elaboración propia, Calderón, M. N. (2021)

La tabla anterior muestra las distintas actividades para ejecutar y diseñar la propuesta del programa para realizar las acciones en el periodo establecido, además de conocer la importancia de cada actividad que está influyendo en la propuesta.

VIII. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas, a partir de la discusión e interpretación de los resultados de la investigación:

Según el objetivo No. 1 de esta tesis se puede concluir que, la situación actual de los negocios emprendidos en la Ciudad de Masaya se ha demostrado que se encuentra en crecimiento, tomando en consideración que los rangos de edades que se dan en los dueños de negocios o emprendedores son jóvenes entre 22-28 años, es decir, son emprendimientos juveniles, de los cuales están en proceso de crecimiento cada uno de estos emprendimientos.

Con relación al segundo objetivo, se concluye que el apoyo que reciben los emprendedores es poco en su fase de consolidación de negocio. Por lo general, reciben apoyo de entidades como MEFCCA, INJUVE, CONICYT para incubar el emprendimiento en su etapa de iniciación, pero posteriormente no hay asesoría dirigida solamente el MEFCCA les atiende por medio del área de pequeños negocios.

De acuerdo, al tercer objetivo de la presente tesis, se demuestra que efectivamente un programa de asesoría dirigida especialmente a emprendedores con negocios en marcha es factible. Desde el punto de vista económico la inversión fija es baja, los servicios solo se costean al momento de darlos y aún se puede percibir un margen de ingreso para sostener este programa. Existen aliados estatales y de cooperación a quienes se puede presentar este programa y lograr que estos cubran sus costos para los emprendedores. La ventaja es que responde a las necesidades de estos negocios y sus costos son razonables.



IX. Recomendaciones

De acuerdo, al análisis de la situación de los emprendedores de la Ciudad de Masaya se debe realizar mejoras en cada aspecto de debilidad ya que, son emprendimientos que necesitan superar barreras de mercado que puedan surgir en el proceso del crecimiento de la microempresa que se está estableciendo.

En base, a las instituciones que apoyan a los emprendimientos en la Ciudad de Masaya, no solo únicamente debería existir la presencia de una entidad. Por lo cual, debería existir más entidades en el departamento que puedan aportar y estar al alcance para apoyar a los emprendedores.

Para mejorar la factibilidad del programa se debe dar a conocer que será un apoyo directo de asesoramiento para sus negocios y manifestar el impacto socioeconómico que dará a los beneficiarios del programa.

Analizar la propuesta de mejoras que se le puede realizar al programa en el transcurso de su ejecución para así aplicar aquellas recomendaciones que contribuyan para la motivación de los beneficiarios actuales y para futuras ejecuciones del programa.

X. Bibliografía

- Administración*. (2009). Obtenido de <http://tutorial-administracion.blogspot.com/2009/02/24-programas.html>
- Aguillo, S. (2016). *El asesoramiento Empresarial*. España, Elche.
- Allen, I.E.; Elam, A.; Langowitz, N. & Dean, M. (2007). *Report on Women and Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor*. Massachusetts, USA.: The Center for Women’s Leadership at Babson College.
- Allen, U. R. (18 de Agosto de 2019). *Plataforma Digital de Linguística, Economía, Derecho y otras Ciencias*. Obtenido de <https://leyderecho.org/deslizamiento/>
- Alvarez, R. & Grazi, M. (2019). Innovation and entrepreneurship in Latin America: What do we know? What would we like to know? *Estudios de Economía*. En R. & Alvarez, *Innovation and entrepreneurship in Latin America: What do we know? What would we like to know? Estudios de Economía* (págs. 157-171).
- Anguita, J. C. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *ELSEVIER*, 5.
- Arias, E. R. (04 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/credito-bancario.html>
- Arias, J. (4 de Julio de 2010). *Blog Spot/ Jenny Arias*. Obtenido de <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/07/etapa-de-introduccion.html>
- Arturo, K. (25 de Septiembre de 2019). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/presupuestos/>
- Baque, G. J. (2017). *Propuesta de asesoría en Gestión de Emprendimientos en el Cantón Durán*. Guayaquil.
- BCN. (2020). https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/revista/Revista_Vol_7_2020.pdf.
- Brannback, Carsrud &. (2007).
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan Limited.
- Caro, L. (23 de Abril de 2020). *Los 12 tipos de Emprendimientos y sus características*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-de-emprendimiento/>
- Carrillo, S. (15 de Junio de 2019). *Grupo Enroke*. Obtenido de <https://blog.grupoenroke.com/en-cual-de-estas-5-etapas-se-encuentra-tu-negocio>
- Centro de Gestión Educativa, Formativa y Humanitaria*. (2019). Obtenido de <http://www.cevec.org.mx/index.php/modelo-educativo/rol-del-asesor>

- Cerda, U.G. (2017). *Ánalysis del comportamiento del emprendimiento y su importancia para el desarrollo socioeconómico de Nicaragua*. Managua.
- Connect Americas. (s.f.). Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFporqu%C3%A9-es-importante-contratar-los-mejores>
- Cooperación Externa, L. d. (1985). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Nicaragua.
- Cuesta, M. (2009). *Introducción al muestreo*. Universidad de Ovideo.
- Dether, M. (2009). ¿Qué es la formación de Emprendedores?
- Dutra Bentancor, Aná Inés, Rossi Carrizo, Ana Stefany. (2011). *Emprededurismo en Uruguay*. Uruguay.
- Economía, D. d. (s.f.). *El economista.es*. Obtenido de <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/inflacion>
- Eggertsson, T. (1991). *Economic Behavior and Institutions*. . Cambridge .
- Escoto, M. (11 de Octubre de 2019). *Nicaragua y las oportunidades en el Emprendimiento*. Obtenido de El 19 Digital: <https://www.el19digital.com/>
- Europeo, Fondo Social. (2007). *La persona emprendedora y la idea de negocio*. España.
- Ezequiel Herruzo Gómez, Brizeida r. Hernández Sánchez, Giuseppina María Cardella, José C. Sánchez García. (2019). Emprendimiento e Innovación (Oportunidades para todos). En B. r. Ezequiel Herruzo Gómez, *Emprendimiento e Innovación (Oportunidades para todos)* (pág. 11). Madrid: DYKINSON.
- Fomento, C. A. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*.
- Freire, A. (2008). *Pasión por Emprender: de la idea a la cruda realidad*. Argentina .
- Fuentes, G. (s.f.). *Bring Connections*. Obtenido de <https://bringconnections.es/etapas-de-un-negocio/>
- Galindo, L. M. (2007). Fundamentos de Administración. En L. M. Galindo, *Fundamentos de Administración* (pág. 28). México: Trillas.
- García, G. (Octubre de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-asesorias.html>
- Gardey, J. P. (2013). *Definición.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/validacion/>
- Gerencie*. (8 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://www.gerencia.com/emprendimiento.html>

- González, A. (13 de febrero de 2018). *Emprende pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-productos.html>
- González, L. Á. (2 de Febrero de 2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico. Teoría*. Obtenido de www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/
- Hodgson, G. (2001). *How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Science*. Londres.
- Howard Stevenson H., J. J. (1990). *A Paradigm Of Entrepreneurship*.
- Índex, E. (2018).
- INIDE, Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2010). *Censo Económico Urbano: Resultados de Masaya*.
- Jean, S. B. (1803). *A treatise on political economy, reimpresso 2001*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Llano, J. C. (14 de Marzo de 2019). *Consultor y Speaker de Marketing Digital y Transformación Digital*. Obtenido de <https://www.juanmejia.com/marketing-digital/los-7-retos-de-un-emprendedor/>
- Marulanda, V. (2013). *Teorías Motivacionales en el estudio del Emprendimiento*. Colombia: Universidad del Norte.
- MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, C. C. (2021). *Ministerio Agropecuario (MAG Nicaragua)*. Obtenido de <https://www.mag.gob.ni/index.php/mefcca>
- Minniti, Bygrave & Autio. (2006).
- Molina, M. D. (2017). *Plan de Negocio de Asesorías Administrativas y Contables en Pequeñas Empresas y Personas Naturales (INTEGRAL CONSULTING LAR S.A.S) en la Ciudad de Villavicencio-Meta*. Villavicencio.
- Montoya, J. , Correa, G., & Mejía, L. (2009). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del Comportamiento humano. En J. , Montoya, *REVISTA EAN* (págs. 153-168).
- Mota, A. G. (2012). *Knoow.net*. Obtenido de <https://knoow.net/es/cieeconcom/finanzas/capital-propio/>
- Nicaragua, N. J. (1985). *LEY DEL MINISTERIO DE COOPERACION EXTERNA*. Nicaragua.
- Nicuesa, M. (2 de Junio de 2014). *Empresariados, Información básica para pymes y autónomos*. Obtenido de <https://empresariados.com/cuatro-fases-en-la-creacion-de-empresas/>
- North, D. (1984). *Estructura y cambio en la historia económica*. Madrid: Alianza Universidad. .

- Núñez, M. Á. (Julio de 2001). *Emprenderalia Magazine*. Obtenido de <https://www.emprenderalia.com/como-financiar-mi-emprendimiento/>
- OCDE/CEPAL/CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. Paris.
- Pérez Hernández, S. J. (2015). *Impacto Socioeconómico del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración en el Municipio de Matagalpa, Primer Semestre 2014*. Matagalpa.
- Peterson, Valliere &. (2009).
- Quintanilla, M. Á. (1998). *Visión Industrial*. Obtenido de <http://visionindustrial.com.mx/industria/la-tecnica/que-es-la-tecnologia>
- Rafael Luna, Damaris Chaves. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidadde proyectos ecoturísticos*. Guatemala: PROARCA /CAPAS/USAID.
- Raffino, M. E. (26 de Junio de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/objetivo/>
- ROA, R. (2013). *Gestión Empresarial: La Función de Dirección en el Proceso Administrativo*. Managua: Biblioteca Unan-Managua RUCFA.
- Rojas, A. R. (2002). *Fortalecimiento Comunal: Monitoreo y Evaluación*. San José, Costa Rica: FUPROVI.
- Rosero y Molina. (2008). Sobre la Investigación de Emprendimiento, Informes psicológicos.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Sánchez, M. (2003). *Perfil Psicológico del autoempleado*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Santibáñez, P. S. (4 de Noviembre de 2015). *Los 6 retos del emprendimiento social*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/269174>
- SINNAPS. (s.f.). Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/definicion-de-proyecto>
- Sornoza Parrales Diego Renato, P. P. (2018). *Economía, Organización y Ciencias Sociales*. Area de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Stephen P. Robbins, M. (2010). *Administración Décima Edición*. México: Pearson Educación.
- Sungkhawan, J. M. (2012). *ntrapreneurial Workplaces And Job Satisfaction: The Case Of Thai Employees*.



- Tessmer, M. (1990). Environment analysis: A neglected stage of instructional design. Educational Technology Research and Development. En M. Tesmmer.
- Torres, C. (2010). Estudios Gerenciales. En *Consideraciones par ala formación en emprendimiento: Explorando nuevos ámbitos y posibilidades* (págs. 41-50).
- Umaña, L. (11 de Noviembre de 2019). Proyecto de Fortalecimiento de Mipymes fomenta desarrollo de nuevos emprendimientos en Nicaragua. *El 19 Digital*.
- UniMOOC. (19 de Noviembre de 2018). *Blog de Emprendedores*. Obtenido de <https://unimooc.com/sobre-el-empleado-de-tu-negocio/>
- Vigo, V., Vigil, S., Sánchez, M., & Medianero, D. (2018). *Manual de Diseño de Proyectos de desarrollo sostenible*. Cajamarca, Perú: Publiser Comunicaciones S.R.L.
- Villalobos, F. (7 de Febreo de 2017). *FV Infraestructura (Cooperación, Evaluación, Mejores didácticas)*. Obtenido de <http://federicovillalobos.com/blog/capsula1#:~:text=Las%20fuentes%20de%20fondeo%20ose,o%20una%20combinaci%C3%B3n%20de%20ambos.>



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



XI. Anexos



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



Anexo 1: Cuadro Resumen de utilización de Instrumentos.

Técnica	Tipo	Instrumento
Observación	No participante	Guía de Observación.
Entrevista	Estructurada	Guía de Entrevista.



Anexo 2 : Encuesta

Encuesta a Emprendedores

Se estará realizando la siguiente encuesta con el objetivo de la investigación en asesorar a los emprendimientos de la Ciudad de Masaya siendo esta información para fines académicos en la Tesis de Maestría. Le agradecemos por brindar un minuto de su tiempo y contestar las siguientes preguntas:

I. Datos Generales:

Edad del propietario

Tu respuesta _____

Sexo del propietario

F

M

Nivel académico

Primaria

Secundaria

Universitario

Otros: _____

II. Situación del emprendimiento:

2.1. ¿Hace cuánto tiempo que inicio el emprendimiento?

- Menos de un año
- Entre uno y dos años
- Más de dos años

2.2. ¿Con cuántos trabajadores cuenta en su emprendimiento?

- De 1-3
- Más que 3
- Más de 5
- Ninguna de las anteriores

2.3. ¿Cuenta con algunas debilidades empresariales? (Puede marcar más de una)

- Falta de Financiamiento
- Fallos en la elección de las personas que formarán parte de su personal
- Dificultades para poner el precio del producto
- No lleva registros contables
- No cuenta con proyección de ventas
- Tengo dificultades para negociar precios de insumos/materia prima
- Poco volumen de productos
- Otros: _____



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



2.4. Utiliza alguna herramienta de Planificación dentro de su emprendimiento:

- Plan de negocio
- Presupuesto
- Plan estratégico
- Flujo de efectivo
- Plan de marketing
- Plan operativo
- Otros: _____

2.5. Con cuál de estos elementos cuenta:

- Organigrama
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Logos
- Marcas
- Estados financieros
- Ninguna de las anteriores



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



2.6. Elabora estados financieros. Marque cuáles:

- Balance General
- Estado de resultado
- Flujo de efectivo
- Estado de cambio en el patrimonio
- Ninguna de las anteriores

2.6.a. ¿Qué herramienta utiliza para elaborar los estados financieros?

- Excel
- Otros: _____

2.7. ¿De quién obtiene apoyo económico para su negocio? (Puede marcar más de una):

- Capital propio
- Cooperación Externa
- Apoyo por el Gobierno
- Otros (financiamiento, Banco, financieras, prestamistas)

2.8. ¿Cuáles de las siguientes actividades de control interno realiza en su negocio? (Puede marcar más de una):

- Contratos de personal
- Nómina o planilla de pago
- Arqueos de caja
- Recibos formales
- Emiten facturas
- Ninguna de las anteriores



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



2.9. Valore los siguientes aspectos de administración de su negocio (Marque un número del 1 al 4: lo hace mal o no lo hace y 5: lo hace muy bien):

- Tiene buen liderazgo 1-2-3-4-5
- Existe comunicación entre todos los trabajadores 1-2-3-4-5
- Todo el personal conoce la visión del negocio 1-2-3-4-5

2.10. ¿Si pudiese valorar la fase en que se encuentra su emprendimiento, cuál sería?

- Estancado
- En crecimiento lento
- En crecimiento rápido
- En expansión
- Va a la quiebra
- Ya alcanzó el nivel de crecimiento esperado



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



2.11. ¿Cuáles considera usted que han sido los factores que le han permitido llegar hasta esta fase en su emprendimiento?

- Capacidad del personal
- Oportunidades del mercado
- Ayudas de organismos
- Ayuda del Gobierno
- Financiamiento e inversión
- El tipo de producto/servicio que ofrece

2.12. Mencione los productos y/o Servicio con el que cuenta:

Tu respuesta _____

2.13. ¿Qué tipo de asesoría le gustaría recibir para gestionar mejor su negocio?

Tu respuesta _____



Anexo 3: Entrevista

Entrevista:

La presente entrevista se realiza con el fin de conocer acerca de su opinión sobre los programas de asesoría para emprendedores, de esta manera apoyará a la investigación acerca de la situación de los emprendimientos en Masaya.

Se dan las siguientes preguntas:

1. ¿Nombre del organismo o entidad para la que labora, puede explicar a qué se dedica dicho organismo?
2. ¿Cuál es su cargo / función y cuánto tiempo tiene de desempeñarlo?
3. Describa su experiencia profesional en asesoría empresarial
4. ¿Qué opina sobre los pequeños negocios que han nacido a través de emprendimientos en Nicaragua?
5. ¿Sus organismos apoya a los emprendimientos? ¿Porqué?
6. ¿Cómo cree usted que se han desarrollado las pequeñas empresas en la actualidad?
7. ¿Qué debilidades cree que tienen en el ámbito empresarial?
8. Desde su experiencia, ¿Qué tipo de asesoría y cómo se debe dar a estos pequeños negocios?

Anexo 4: Tabla de entrevista

Pregunta	Experto 1	Experto ONG	Consolidación	Valoración
1. ¿Nombre del organismo o entidad para la que labora, puede explicar a qué se dedica dicho organismo?	El Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), es una entidad que atiende a miles de familias protagonistas de pequeños/as y medianos/as productores, es parte de un nuevo modelo de atención integral a la micro y pequeña producción rural y urbana, reconociendo las diferentes capacidades de las familias nicaragüenses.	ACODEA (Fundación ACODEA-Fundación para el desarrollo agrícola). Específicamente nosotros trabajamos asociaciones de productores, ya sea en cualquier tipo de estructuras puede ser: federación, cooperativa o pequeñas organizaciones siempre lideradas por productores. Nuestro enfoque principal es transmitir conocimientos mediante asesorías virtuales, presenciales, en todo el sentido empresarial como: finanzas, marketing, entre otros.	Ambos están en instituciones que apoyan a pequeños productores o emprendedores.	Estas instituciones brindan colaboración en asesoramiento.
2. ¿Cuál es su nombre/cargo / función y cuánto tiempo tiene de desempeñarlo?	Daniel Mayrena Espinales, Especialista en pequeños negocios de la Dirección general de talleres y pequeños negocios - MEFCCA. La función principal radica en diseñar e implementar propuestas metodológicas para el desarrollo de capacitaciones, talleres y eventos, orientados a responder necesidades específicas de emprendedores individuales o	Luis Galo, el cargo es asesor empresarial, desde el 2015 bajo dos modalidades, la primera fue agripoolers, donde se brinda asesoría a cualquier parte del mundo para productores, y como asesor empresarial de planta a partir del 2019.	Ambos son especialistas en asesorar.	El asesoramiento que brindan es distinto, un experto es a pequeños negocios y el otro experto a cooperativas de productores.

	colectivos, mediante un mecanismo de coordinación con enlaces de departamentales.			
3. Describa su experiencia profesional en asesoría empresarial	Mediante capacitaciones especializadas orientadas a subsanar las necesidades descritas por los protagonistas emprendedores. En este sentido, el emprendedor es identificado mediante técnicos MEFCCA municipales quienes remiten la solicitud de apoyo a un enlace de pequeños negocios departamental, quienes realizan la labor de acompañamiento directo en coordinación con la Sede central MEFCCA.	Todas las experiencias han sido valiosas, porque lo práctico ha aportado mucho valor en todo el proceso que uno va escalando, donde en la actualidad ya tengo conocimientos para solucionar problemas en algunos casos de asesoramientos a cooperativas, conocer cuál es la vía de solución a ciertos problemas que se presenten.	Los dos expertos han desarrollado un nivel de experiencia satisfactorio en asesorías mediante capacitaciones, talleres, entre otros.	Las experiencias son de gran importancia, más cuando se transmite el conocimiento para apoyar a otros.
4. ¿Qué opina sobre los pequeños negocios que han nacido a través de emprendimientos en Nicaragua?	En Nicaragua, el emprendedurismo ha venido en auge. Nuestro país presenta oportunidades para su desarrollo a través de entidades como el MEFCCA.	Los pequeños negocios se van con un pensamiento que prueban si les va bien o mal, así como también no tienen planificación ni estudio de mercado donde se percibe si el producto será demandado o no. Por lo tanto, son emprendimientos que trabajan empíricamente y así crecen lentos por lo que no tienen objetivos claros y no saben hacia donde van.	-	Las perspectivas de análisis son diferentes en cuanto a que los pequeños negocios crecen, pero lo realizan de manera desordenada en la gestión empresarial.
5. ¿Sus organismos apoyan a los emprendimientos? ¿Por qué?	Si, MEFCCA dentro de sus lineamientos, fomenta el desarrollo económico de	Nosotros si apoyamos pequeños productores asociados a cooperativas. Por lo	Ambas entidades muestran apoyo a protagonistas de pequeños	El apoyo que dan es de enfoque distinto en cuanto al grupo meta, en

	<p>hombres y mujeres protagonistas de la zona rural y urbana a nivel nacional. Dentro de los ejes de fomento se encuentran: la familia, los pequeños negocios, la comunidad, la asociatividad y el cooperativismo, el fortalecimiento a la producción, conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales los que están en lineamiento para los cuales fue creada la entidad.</p>	<p>tanto, a través de las mismas se notan sus estructuras de procesos internos, en finanzas, en el tema de la comercialización y el área de recursos humanos. Con base a todo esto, se identifican las debilidades, para que estas nos apunten donde se da la asesoría.</p>	<p>negocios, ya sean productores, hombres y mujeres.</p>	<p>el cual esa entidad apunta, pero posee un mismo fin, el cual es apoyar al pequeño empresario.</p>
<p>6. ¿Cómo cree usted que se han desarrollado las pequeñas empresas en la actualidad?</p>	<p>Desarrollando estrategias de comercialización y precio principalmente (compra de materia prima conjuntas de un mismo sector) para ser más competitivo en el mercado.</p>	<p>Estos emprendimientos se han formado por una necesidad, puede ser el desempleo. Estos se han desarrollado de manera empírica donde no hay una profesionalización, donde hay muchos problemas de liquidez, donde se confunde las finanzas del emprendimiento con las finanzas personales, también el tema de la planificación estratégica.</p>	-	<p>Los emprendimientos desarrollan sus estrategias, pero en muchos casos la realizan de manera rápida sin prever un sin número de factores externos del mercado.</p>
<p>7. ¿Qué debilidades cree que tienen en el ámbito empresarial?</p>	<p>El capital semilla ha sido uno de los elementos. En este sentido, desde MEFCCA se han capitalizado familias emprendedoras a través de proyectos o programas específicos con herramientas y enseres para el desarrollo de sus emprendimientos, por ejemplo, proyectos</p>	<p>La principal debilidad se basa en la planificación desde ahí se ve mal, también en la planificación financiera donde se debe hacer un presupuesto anual en cuanto voy a vender en un año. Los pequeños negocios deben ponerse objetivos. Por otro lado, no se manejan los flujos de caja, el cual se hace para saber si tengo</p>	<p>Ambos expertos opinan que es la parte de la planificación financiera dentro de los emprendimientos.</p>	<p>Los pequeños negocios poseen debilidades desde el momento de la idea, ya que no existe una indagación del mercado que desea incursionar para establecer su negocio.</p>

	<p>NICAVIDA, PRODERUL, BOVINOS. De la misma manera, se ha venido fortaleciendo a familias emprendedoras a través de programas de financiamientos tales como: programas de emprendimientos en el campo, usura cero, entre otros.</p>	<p>efectivo para mi negocio.</p>		
<p>8. Desde su experiencia, ¿Qué tipo de asesoría y cómo se debe dar a estos pequeños negocios?</p>	<p>Identificar la necesidad (ejemplo: muchos emprendimientos pueden tener capital, pero hay una mala administración del negocio) para luego crear una estrategia correctiva en base a un plan de acción, seguimiento y acompañamiento.</p>	<p>El tipo de asesoría para dirigirla debo conocer primeramente las necesidades, para desarrollar el programa de asesorías, se pueden dar como: talleres de formación, asesorías puntuales y luego el seguimiento.</p>	<p>Los dos expertos coinciden que lo primordial, es la identificación de necesidades para poder conocer cuáles serán los temas de asesorías que son claves para cada uno de los emprendedores.</p>	<p>La identificación de la necesidad del emprendedor permite desarrollar la asesoría viable que se brindará al mismo.</p>



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



Anexo 5: Presupuesto de Gastos de inversión y operación

PRESUPUESTO DE GASTOS DE INVERSION Y OPERACIÓN									
Programa de Asesoría "EMPRE"									
Meses de apertura e implementación del programa									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión en equipos									
1 archivador Metálico de 4 Gavetas	\$200.00								
3 silla secretarial	\$361.76								
2 escritorio de 2 Gavetas	\$440.00								
1 equipo Telefónico fijo	\$76.45								
1 equipo Telefónico Inalámbrico	\$95.00								
1 planta Eléctrica (800 watts)	\$150.00								
1 aire Acondicionado 24,000 BTU	\$420.00								
1 data Show	\$300.00								
4 sillas de espera	\$148.00								
1 computadora LAPTOP DELL	\$430.00								
1 computador Servidor	\$200.00								
1 computadora Escritorio (Marca HP)	\$350.00								
1 impresora Multifuncional EPSON	\$237.00								
Total	\$3,408.21	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión en Mano de obra									
Salarios	\$1,050.00					\$1,050.00	\$1,050.00	\$1,050.00	\$1,050.00
Total	\$1,050.00	-	-	-	-	\$1,050.00	\$1,050.00	\$1,050.00	\$1,050.00
Actividades de Marketing									
Publicaciones	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	-	-	-	-
Impresiones gráficas	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	-	-	-	-
Total	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	-	-	-	-
Actividades Administrativas									
Arrendamiento	\$150.00					\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00
Servicios públicos (Internet, agua, luz)	\$70.00					\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00
Papelería y útiles de oficina	\$15.00					\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00
Viáticos de alimentación y transporte	\$140.00					\$140.00	\$140.00	\$140.00	\$140.00
Gastos por capacitación	\$1,900.00					\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00
Artículos de higiene y limpieza	\$10.00					\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00
Total	\$2,285.00	-	-	-	-	\$2,285.00	\$2,285.00	\$2,285.00	\$2,285.00
TOTAL GENERAL	\$6,943.21	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$3,335.00	\$3,335.00	\$3,335.00	\$3,335.00



Diseño de un programa de asesoramiento para los procesos de Gestión Empresarial a emprendedores locales de la Ciudad de Masaya durante el período 2020-2021”



Anexo 6: Ingresos por Servicios

PROGRAMA DE ASESORÍA "EMPRE"									
Ingresos por Servicios/ Primeros 8 meses									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Talleres (2 mensuales) margen de \$ 350						\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00
Asesorías (2 de 5 días) Costo \$1000 * 0.20 de margen es \$200						\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Asesorías (2 de 10 días) Costo \$2000 * 0.20 de margen es \$400						\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Asesorías (2 de 15 días) Costo \$3000 * 0.20 de margen es \$600						\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Intercambio de experiencia (1 por mes) Costo \$400 *0.20 es \$80						\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00
Total ingresos						\$3,180.00	\$3,180.00	\$3,180.00	\$3,180.00

Anexo 7: Flujo de Operación

PROGRAMA DE ASESORÍA "EMPRE"									
Flujo de operación primeros 8 meses									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
CONCEPTO									
Inversión inicial									
Compra de equipos	\$3,408.21								
Total inversión inicial	\$3,408.21								
Ingresos por servicios	\$3,180.00					\$3,180.00	\$3,180.00	\$3,180.00	\$3,180.00
Gastos de operación									
Arriendo mensual a partir del mes 5						\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Servicios públicos a partir del mes 5						\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
Gastos de marketing los primeros 4 meses		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Planilla del personal a partir del mes 5						\$1,050.00	\$1,050.00	\$1,050.00	\$1,050.00
Total de gastos de operación		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$1,270.00	\$1,270.00	\$1,270.00	\$1,270.00
Flujo neto (Ingresos menos gastos)	\$ -228.21	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00

Anexo 8: Fotos de emprendimientos de la Ciudad de Masaya



