



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIO Y FINANZAS

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN PYMES
VERSIÓN III**

TESIS DE MAESTRIA

Tema:

**LA CULTURA DE HACER NEGOCIO EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES DEL SECTOR CUERO Y CALZADO EN
ESTELÍ Y MASAYA EN EL PERIODO 2010 – 2012.**

Autora:

LIC. MARTHA LUCÍA MURILLO SOZA.

Tutora:

MSC. EYRA REYES JEREZ

Dedicatoria

A Jesús el dador de la vida.

Agradecimiento

Dios, gracias por el don de la vida y la oportunidad de realizar este trabajo. Gracias a cada una de las personas que se han interesado por mí y me han apoyado para dar por concluido este trabajo.

Índice

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| I. | Introducción | 1 |
| II. | Antecedentes | 2 |
| III. | Justificación del tema | 9 |
| IV. | Planteamiento del problema..... | 10 |
| V. | Objetivo general y específicos | 11 |
| VI. | Marco teórico..... | 12 |
| VII. | Metodología | 35 |
| VIII. | Capítulos de la investigación..... | 38 |
| IX. | Conclusiones..... | 54 |
| X. | Recomendaciones..... | 55 |
| XI. | Bibliografía..... | 56 |
| XII. | Anexos..... | 59 |

I. Introducción

Esta investigación se enfoca en analizar la cultura de hacer negocios en las empresas familiares de cuero y calzado de las ciudades de Estelí y Masaya, se consideró pertinente la realización de este tema de investigación por la importancia que tiene este sector en la economía del país.

En este trabajo de investigación se aborda cuatro capítulos donde en el primer y segundo capítulo se hace un análisis de la cultura de hacer negocios en las empresas familiares de cuero y calzado ubicadas en la ciudades de Estelí y Masaya. En un tercer lugar se identifican los problemas que presentan las empresas familiares de cuero y calzado de ambas ciudades en su cultura de hacer negocios. En el cuarto capítulo se presenta una propuesta de estrategias para la supervivencia y continuidad de estas empresas.

Al final se hacen recomendaciones y las conclusiones que consideran necesarias para las supervivencias de la PYMES de cuero y calzado tanto para la ciudad de Estelí y Masaya. Algunas de esta son sugeridas por los mismos empresarios que están frente a sus negocios.

II. Antecedentes.

1. Actividad empresarial en Nicaragua.

En Nicaragua hay aproximadamente 159,019 empresas entre ellas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, dato que se toma de la, Situación global de las pymes en Nicaragua 2008. Estas generan 362,412 empleos aproximadamente según datos de la Pyme en Nicaragua. Este número es significativo en el contexto de la economía de un país pequeño como el nuestro pero no da información respecto al surgimiento y estabilidad de éstas. Es curioso saber que las principales motivaciones de hombres y mujeres para emprender pequeñas y medianas empresas han sido:¹ Ser innovador y estar al frente de la nueva tecnología. Seguir aprendiendo y creciendo como persona. Tener el poder de crear un impacto en mi comunidad. Darles trabajo a miembros de mi comunidad. Tener libertad para adaptar mi propio enfoque al trabajo. Tener más flexibilidad para mi vida personal y familiar. Tener un ingreso personal más sustancioso. Ser respetado por mis amigos.

La necesidad de trabajo o el verse involucrado en el desempleo crea la iniciativa de establecer su propio trabajo, ha sido lo expresado por parte de ellos. Esta situación impulsa el desarrollo de un espíritu emprendedor: "Concepto multidimensional que incluye valores personales, tales como la creatividad, la disposición positiva para la innovación y el cambio, la confianza en uno mismo, las actitudes de cooperación y de trabajo en equipo"². Se puede emprender nuevas formas de trabajar en una empresa ya existente, o bien se pueden iniciar actividades del todo nuevas en diversos campos de la vida. Podemos encontrar espíritu emprendedor en ámbitos tan diversos como: Creación de nuevas empresas, Fortalecimiento de instituciones y negocios ya establecidos, etc.³

¹ Situación global de las pymes en Nicaragua

² José Fogaldo, Ex Secretario de Economía de España

³ " Éxito Emprendedor" de Arnulfo Urrutia

2. Historia

Las condiciones históricas de Masaya y de Estelí para asuntos comerciales son similares a la actualidad en algunos aspectos. Masaya estaba localizada en lo que se conoce como la Manquesa, o sea en el centro del territorio de indígenas Chorotegas de lengua Mangué. Mientras que Estelí estaba en el centro del área de los indígenas Matagalpas y en la pasada de los comerciantes Pochotecas que venían de México. Los Chorotegas Masayas comerciaban con sus productos en los mercados o “tiangués” donde no se permitía la entrada de varones. Vendían cerámica, tortillas, cacao, frijoles, entre otros.

Los Matagalpas o Chontales comerciaban con pepitas de oro, plumas aves exóticas, “negro de humo”, cerámica “cacaoli”, esos productos los llevaban los “tamemes” hasta en la zona del pacífico caminando hasta 50 leguas, por eso llegaban cansados vistiendo muy simples, sin sus adornos.⁴ Los comerciantes de Masaya como los de Estelí son considerados muy progresistas, es decir tienen gran sentido de pequeña empresa.

En la actualidad la Dirección General de Micro, Pequeña y Mediana Empresa Familiar, cuenta con diferentes programas que permitirán un desarrollo integral de las pymes de nuestro país⁵. Este programa viene a fortalecer parte de la asistencia técnica en capacitación en las diferentes ramas entre ellas está el cuero y calzado.

3. La Empresa Familiar en Nicaragua

Las empresas familiares se han convertido en materia de investigación mundial. En Nicaragua, los grupos empresariales de mayor tamaño hasta las unidades de negocios más pequeñas, son empresas familiares que han logrado crear empleos

⁴ Según el Historiador Eddy Kull Matagalpino.

⁵ Programas de la Dirección General de Micro, Pequeña y Mediana Empresa Familiar

y bienestar a miles de familias nicaragüenses.⁶ Que buena parte de la economía se sostiene por este tipo de actividad.

Las empresas familiares tienen como objetivo el crecimiento de su rentabilidad y la armonía familiar; dos objetivos que se alimentan mutuamente, ya que sin armonía familiar es difícil obtener crecimiento en utilidades y sin crecimiento en rentabilidad, es difícil mantener la armonía familiar. La clave es institucionalizar el quehacer empresarial a través de la creación y funcionamiento de los llamados Órganos Corporativos de Gobierno.⁷

Concebir el éxito de la empresa familiar únicamente por sus logros presentes es un error. Una empresa familiar es exitosa no solo si obtiene éxitos presentes, sino asegurando también los éxitos futuros y esto se obtiene a través del compromiso asumido por la familia empresaria en el denominado Protocolo Familiar, en donde se establecen de manera consensuada las normativas que regirán sus relaciones familiares y empresariales presentes y futuras.⁸

Estas empresas constituyen el 95% de las Pymes en Nicaragua. Son una línea completa de especialización, donde no sólo se estudian las situaciones empresariales como su planeación. Hoy día se consideran un instrumento de desarrollo económico.⁹ Donde se percibe empleo para muchas familias nicaragüenses, además como podemos ver las empresas privadas son las generadoras de mayor empleo en el país.

4. Los Empresarios Estelí

Estelí en sus inicios era una pequeña Villoría, es importante destacar que en este pequeño poblado no vivían familias españolas sino ladinos quienes trabajaban en

⁶ El éxito de las empresas familiares

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ Centro de exportaciones e inversiones Nicaragua.

las Estancias y Hatos vecinos. Las leyes coloniales permitían a los mestizos laborar en las Haciendas como colonos de estos latifundios. Estos nunca lograron constituir grandes Haciendas como los Españoles pero tenían ventaja sobre los aborígenes ya que no estaban sujetos a la Encomienda, ni pagaban tributo. Según El cronista Francisco de Oviedo les llama “avillanados”.¹⁰ A los pobladores de Estelí, localizado al lado de la Carretera Panamericana y cerca de la confluencia de la carretera a León, La Concordia, Pueblo Nuevo y El Sauce se les facilitaba esta oportunidad de comercializar en la villa.

La ciudad de Estelí es conocida por su tradicional industria del cuero, ya que en la ciudad existen excelentes talabarteros elaboran todo tipo de aperos para bestias de montar.¹¹ La actividad económica del Municipio está sustentada fundamentalmente en la agricultura y la ganadería; el comercio y otros servicios; la pequeña y mediana industria artesanal. La gran mayoría de las empresas en todos los sectores económicos son de tamaño micro, pequeño y mediano.

5. Actividad Empresarial Estelí

El municipio de Estelí, rodeado de hermosos paisajes con un territorio lleno de cultura y tradiciones, cuenta con habitantes laboriosos, emprendedores y hospitalarios, que junto a su gobierno local han edificado en la ciudad una metrópoli económica en el norte de Nicaragua.¹² Estelí también ciudad en la que existen excelentes talabarteros como don Elpidio Sánchez, que tiene más de 40 años de elaborar todo tipo de aperos para bestias de montar. En su pequeño taller ubicada cerca de la Carretera Panamericana, junto a sus cinco ayudantes fabrica las gustadas monturas texanas, muy apetecidas por los hípicas. Igualmente elabora albardas, albardines, pecheras, fajas, jáquimas cabezales y todos los

¹⁰ Colecciones manfut.org Bienvenidos.. Nicaragua en cada lugar... Algo Especial..

¹¹ Producción y comercialización de 12 PYMES de cuero y calzado legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí. 2009-2011

¹² <http://www.manfut.org/esteli/esteli.html>

aperos que necesita un buen jinete para su bestia. Otros talabarteros se dedican a elaborar zapatos de baqueta, pero él prefiere mantenerse en su especialidad, pues como dice, siempre hay gente que anda en busca de accesorios para su caballo o mula, que son los medios de transporte por excelencia del campesino¹³.

“Estelí es una de las ciudades con un crecimiento económico relativamente, alto de Nicaragua, porque su posición geográfica es ventajosa, y en este municipio convergen los pobladores de más de 20 municipios del norte”.¹⁴ Oportunidad que se ha venido desarrollando y se obtenido provecho ya se encuentra entre una de las ciudades con más oportunidades para trabajar.

6. **Los Empresarios de Masaya**

Los primeros pobladores de Masaya fueron indios Chorotegas, tribus venidas de México, de influencia cultural Maya. Los Dirianes, fue el nombre que se le dio a los Chorotegas quienes habitaban las alturas y eran agricultores, y grandes artesanos, que se asociaban en clanes, y tribus. La familia convivía en rancherías, los ancianos eran los jefes o cabezas de familia; y el matrimonio obligatorio constituía la base familiar. Sus principales centros indígenas fueron: Nindirí, Ticuantepe, Masaya, Monimbó y Niquinohomo.¹⁵

La estructura socio productiva del Departamento de Masaya es similar a la de Estelí en términos básicos, aunque cada municipio posee particularidades en cuanto al giro económico, basado en la producción agropecuaria en mayor o menor medida y en la producción artesanal, los cuales han impulsado el desarrollo de las actividades comerciales y de servicio en los últimos años.

¹³ ibíd.

¹⁴ Eduardo López Herrera, presidente de la Asociación de Desarrollo Social de Nicaragua. (Asdenic).

¹⁵ http://www.visitnicaragua.com/?page_id=634

Masaya es un departamento en el que las MIPYMES artesanales juegan un papel preponderante en la dinámica económica-social-cultural de cada uno de sus municipios. La principal fuente de empleo local son todas las MIPYMES comerciales, de industria artesanal y agrícola. Estas empresas generan en un 90% de 1 a 10 puestos de trabajo, siendo en su mayor porcentaje familiares cercanos al núcleo principal. En el municipio de Masaya, el 31% de las empresas artesanales tiene laborando entre 6 a 10 trabajadores.¹⁶ La pequeña industria artesanal ocupa un lugar importante dentro de las actividades económicas del municipio, sobresaliendo la elaboración de cerámicas, juguetes, sombreros de palma y cabuya, bordados, variedad de cuero y calzados, muebles de madera, entre otros.

7. Actividad Empresarial de Masaya

A pesar de ser el más pequeño de los departamentos del país, Masaya es también uno de los más poblados y plagado de diversos atractivos. Las expresiones y productos culturales de sus pequeñas y bonitas ciudades que guardan parte de la herencia indígena, más los distintos y accesibles destinos naturales forman parte de su amplia oferta turística.¹⁷ Entre los atractivos de este municipio sobresalen los culturales: hay una gran producción variada de artesanías; hay diversas manifestaciones folclóricas como bailes y procesiones pintorescas. Su centro es la dinámica ciudad de Masaya, en la que hay hoteles y restaurantes, así como puntos de interés como sus mercados, su malecón, sus talleres artesanales, sus antiguas iglesias y su vieja fortaleza. En las afueras, otros sitios a visitar son unas paredes de petroglifos, la Laguna de Masaya y una parte de la Reserva Natural Laguna de Apoyo.¹⁸

¹⁶ ernestocheguevara/caracterizacion-masaya

¹⁷ <http://vianica.com/sp/nicaragua/masaya>

¹⁸ *Ibíd.*

El comercio de la ciudad de Masaya, se realiza en gran escala con las ciudades y pueblos del mismo departamento y con los de otras plazas de Carazo, Granada, Managua. En materia de industrias populares, desde épocas aborígenes se elaboran cerámicas, juguetería, sombreros de palma y de cabuya, hamacas, bordados hechos a mano y a máquina, sandalias y zapatos, entre otros productos que constituyen rubros de avanzada industria y gozan del aprecio de turistas y de la competencia en el mercado nacional e internacional. La pequeña industria artesanal ocupa un lugar de importancia dentro de la actividad económica del municipio y dentro de las actividades está el cuero y calzados.

Las diferentes actividades a las que se dedican las empresas permiten diversificar los esfuerzos que se realizan para promover el fortalecimiento, mejorar la participación de las empresas en el mercado nacional y en un futuro apoyarlas para que logren realizar sus exportaciones directamente. Es importante recordar que la mayoría de los procesos como los de cuero y calzado entre otros, se realizan aún de manera artesanal y en pocos casos con un nivel relativo de mecanización.

III. Justificación.

Este trabajo se ha realizado con el interés de conocer cómo hacen negocios las empresas familiares en las industrias de cuero y calzado de las ciudades de Estelí y Masaya, cuales se aprecian como muy prósperas en sus negocios. Es interesante conocer cómo crean sus negocios y comprender cómo hacen negocios, en ambas ciudades que tienen ubicaciones geográficas diferentes y un estilo de vida propio de cada departamento, de acuerdo a los principios y valores empresariales. Las empresas de cuero y calzado son importantes en el desarrollo local de estas ciudades y por ende en la economía nacional. En este sentido el resultado de este estudio proporcionará conocimientos que contribuyan a un mejor progreso de estas empresas.

IV. Planteamiento del Problema.

Enunciar el problema.

Las empresas familiares realizan sus negocios dentro de una determinada cultura que en muchos casos limita un mayor desarrollo de éstas, porque algunos de sus miembros manejan las relaciones internas de ellas inapropiadamente. Debido a que la empresa familiar por su naturaleza no separa la relación familiar de la del negocio, las malas relaciones internas provocan situaciones que impiden un mayor desarrollo en este tipo de empresas.

De esta situación no se escapan las empresas familiares de cuero y calzado de las ciudades de Estelí y Masaya, lo que entorpece su supervivencia y la continuidad, por lo que se hace necesario conocer cómo es su cultura en materia de negocios familiares, ya que existe una relación indisoluble entre la cultura de la empresa familiar, su evolución y su desarrollo.

Pregunta General

¿Cómo es la cultura de negocios en las empresas familiares de cuero y calzado ubicadas en las ciudades de Estelí y Masaya en el periodo 2010 – 2012?

Pregunta específicas:

1. ¿Cómo es la cultura de hacer negocios las empresas familiares de cuero y calzado en la ciudad de Estelí?
2. ¿Cómo es la cultura de hacer negocios las empresas familiares de cuero y calzado en la ciudad de Masaya?
3. ¿Qué problemas presentan en su cultura de hacer negocios las empresas familiares de cueros y calzado en Estelí y Masaya?
4. ¿Qué estrategias se pueden implementar para la supervivencia y continuidad de las empresas de cuero y calzado de Estelí y Masaya?

V. Objetivos

Objetivo general.

Analizar el impacto de la cultura de negocios de las empresas familiares de cuero y calzado ubicadas en las ciudades de Estelí y Masaya en el período 2010 – 2012.

Objetivo Específicos:

1. Analizar cómo es la cultura de hacer negocios de las empresas familiares de cuero y calzado en la ciudad de Estelí.
2. Analizar cómo es la cultura de hacer negocios las empresas familiares de cuero y calzado en la ciudad de Masaya.
3. Identificar los problemas que presentan en su cultura de hacer negocios las empresas familiares de cuero y calzado de las ciudades de Estelí y Masaya.
4. Presentar estrategias para la supervivencia mejora y continuidad de las empresas de cuero y calzado de Estelí y Masaya.

VI. MARCO TEÓRICO.

1. La Empresa

La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple. Desde el punto de vista económico, ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos. De esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios y a veces también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos (dirección por objetivos). Existen, además, otras finalidades, aparte del lucro, que mueven a la creación de empresas, como, por ejemplo: el autoempleo, fines sociales (creación y mantenimiento del empleo y la riqueza para determinadas capas de la población o regiones), prestación de servicios a los ciudadanos (empresas municipales de servicios, como el transporte o la limpieza viaria), etcétera.¹⁹

En base a lo anterior podemos decir que una empresa tiene diversas finalidades, es así que tiene un sentido económico y social, ya que su creación beneficia no solamente a los propietarios y directivos de esta, sino que también beneficia a los empleados y a la comunidad en la cual la empresa opera.

El Diccionario de la Real Academia Española²⁰ define la empresa como: «Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad». Las empresas obtienen productos (bienes y servicios) a partir de los factores productivos (trabajo, capital y materias primas) que intercambian en el mercado, bien por otros productos o bien por dinero.

¹⁹ La organización en la empresa pág.3 <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

²⁰ *Ibíd.*

Consideramos a las empresas como toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se consideran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular. Todas las empresas tienen un fin principal, y dependiendo de su finalidad, beneficia prioritariamente a la empresa misma o a la sociedad en la cual opera.

Cuando cumple una finalidad económica externa, la empresa produce bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad. Cuando cumple con una finalidad económica interna, la empresa opera para obtener un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y, a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye abrir oportunidades de inversión para inversionistas y empleo para trabajadores. Ambos inversionistas y trabajadores están estrechamente vinculados por medio de objetivos que tratan de alcanzar.

Una finalidad social externa contribuye al pleno desarrollo de la sociedad, que en su práctica trata de promover los valores sociales y personales fundamentales. En una finalidad social interna, la empresa tiene como objetivo el pleno desarrollo de sus integrantes.

2. La dirección de la empresa.

Si examinamos las distintas tareas que se realizan en una empresa y las diferenciamos según la responsabilidad que conllevan, se verá que están estructuradas en tres grados o niveles: el directivo, el ejecutivo y el operativo. Dirigir supone tomar decisiones para lograr fines determinados. Toda empresa puede dirigirse de forma centralizada o descentralizada. Se considera que una dirección es centralizada cuando es la máxima jerarquía quien adopta todas las decisiones; lo cual es habitual en empresas pequeñas. Por su parte, la dirección

descentralizada se caracteriza por la delegación de autoridad y responsabilidad a las diferentes unidades en las que se estructura la organización, con el fin de alcanzar mejor sus objetivos. En la dirección descentralizada no todas las decisiones se adoptan en el nivel directivo, sino que también se toman decisiones en el nivel ejecutivo, e incluso en el operativo, aún que en cada uno de ellos estas decisiones son de distinto orden.

- a. **En el nivel directivo** se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo. Medidas como determinar los productos que se elaboran, las fábricas que se construyen o los acuerdos estratégicos nacionales o internacionales son algunas de ellas. En este nivel, se encuentran los directores de las diversas áreas funcionales de la empresa; esto es: director general, director de mercadeo, director de producción y, por último, director de financiación.

- b. **En el nivel ejecutivo o intermedio** se integran los distintos jefes o mandos intermedios. En él se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar los fines generales. Así, el jefe de ventas seleccionará a los vendedores, determinará su tarea, establecerá los sistemas de remuneración y formación, supervisará la coordinación con la dirección de marketing, etcétera.

- c. **El nivel operativo** también aborda cuestiones (normalmente más sencillas) relacionadas con el desarrollo de sus tareas específicas. Por ejemplo, un vendedor se ocupará de visitar a los clientes actuales y potenciales, de recibir los pedidos, de gestionar los cobros, del seguimiento de los impagados, etcétera.

3. Las funciones de la dirección de una empresa

La correcta dirección de una empresa implica, fundamentalmente, las funciones de planificar, organizar, gestionar y controlar. A continuación, explicaremos con más detenimiento cada una de ellas.

Planificar.

Consiste en fijar los fines que se desean alcanzar en el futuro y trazar el camino que se seguirá para lograr su consecución. Con la planificación se da respuesta a las siguientes preguntas: ¿en qué situación se encuentra la empresa? ¿Adónde se quiere llegar? ¿Cómo conseguirlo?

Organizar.

Se trata de ordenar los medios materiales y humanos para alcanzar esos fines. Es decir: ¿qué medios se necesitarán para lograrlos?

Gestionar.

Esto es, hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten eficazmente y conseguir que todo el personal realice el cometido que se le ha asignado. O sea: ¿quién se encargará de cada función.

Controlar.

Consiste en comprobar que los datos reales se corresponden con las previsiones y, si es necesario, corregir los posibles desvíos. Es decir: ¿dónde estamos? ¿Dónde se debería estar? ¿Hay que corregir algún punto?

Las actividades de la dirección expuestas anterior mente no son exclusivas de las empresas, sino que resultan adecuadas para cualquier actividad humana. Pueden desarrollarse metódicamente, o ser realizadas de forma anárquica, de igual

manera que en el ámbito personal, donde los individuos también planifican, organizan, gestionan y controlan sus actividades o, incluso, su propia vida²¹.

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficientemente y eficazmente el trabajo de otros. Estas funciones, previamente expuestas, fueron originalmente introducidas por Henri Fayol, quien propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar, y controlar. Ahora, que también describe el enfoque de las funciones lo que hacen los gerentes. Los gerentes no siempre siguen la secuencia de planear, organizar, dirigir, y controlar, pero sí ejecutan estas funciones cuando trabajan.

4. **Las Empresas Familiares.**

Existen diferentes criterios para definir lo que es una empresa familiar. Sin embargo el criterio de clasificación y estudio es la familiaridad de las empresas donde surgen interrogantes en torno al concepto y su realidad. El interés por el estudio de los problemas que las aquejan surgió en los Estados Unidos aproximadamente en 1971²². Por su tamaño a estas empresas se les conoce como empresas artesanales y microempresas.

Posteriormente se trata de explicar el concepto de empresa familiar que es el concepto que mejor se describen por eso trataremos de tener claro este concepto. Así mismo conocer los diferentes tipos de empresas familiares y determinar sus ventajas o puntos fuerte o desventajas.

²¹ La organización en la empresa pág.3 <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

²² La cultura de la Empresa Familiar, Manuel Vallejos Martos. Pág. 67.

¿Qué es una empresa familiar?

Se define como aquella donde el capital, y en su caso la gestión o el gobierno están en manos de la familia; quienes tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia para dirigirla o controlarla y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. El deseo de que la empresa continúe en manos de la familia en las siguientes generaciones origina dos problemas específicos, la sucesión y la necesidad de regular las relaciones entre el grupo familiar y la empresa²³. Una empresa familiar, se puede definir como una organización que tiene como objetivo dar continuidad al desarrollo empresarial. Considerando cambios que deben hacerse según lo demanda la situación actual.

Las empresas familiares otorgan una serie de beneficios y retos internos, tanto para la familia misma, como para el resto de administradores y empleados. Las empresas familiares se centran en la capacidad de recuperación más que en el rendimiento. Ellos renuncian a las utilidades disponibles en tiempos de estabilidad económica con el fin de aumentar sus probabilidades de supervivencia durante los tiempos de recesión.

Un gerente de una empresa familiar puede tener incentivos financieros similares a los de los jefes ejecutivos de las empresas no familiares, pero la obligación familiar que siente dará lugar a opciones estratégicas muy diferentes. Los ejecutivos de las empresas familiares suelen invertir con un horizonte de 10 a 20 años en mente, concentrándose en lo que pueden hacer ahora en beneficio de la próxima generación.

²³ Promoción e implantación de herramientas de gobierno corporativo en Pymes Nicaragüenses

Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes:

- La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- Existe una vocación de continuidad y de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.²⁴

5. Tipos De Empresas Familiares.

Las empresas familiares son en mayor medida la evolución que se experimenta a lo largo de su vida. Dentro del proceso de clasificación según Gallo en 1993 podemos distinguir cuatro tipos de empresas familiares: empresa de trabajo familiar, empresa de dirección familiar, empresa de inversión familiar, y empresa familiar coyuntural.

Empresa de trabajo familiar, es aquella en la que los propietarios tienen la disposición de estar unidos en la propiedad y en ellas se promueven los miembros de la familia. Con el objetivo de animarse como miembros de la familia a prepararse y abrir caminos en la misma empresa.

Empresa de dirección familiar, es aquella en la que los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad pero que se distinguen los más capacitados para la actividad empresarial, trabajan en la empresas ocupando cargo de mayor responsabilidad, como miembros del consejo de administración.

²⁴ Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, pág. 15

Empresa de inversión familiar, en ésta los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocios consistiendo su trabajo en la empresa familiar principalmente en las decisiones de inversión y control, y no tanto en dirección sino más bien en la formulación e implantación de estrategias.

Empresa familiar coyuntural, es donde los miembros están unidos como propietarios, mas por circunstancias históricas y de herencia que por decisión de querer estar unidos. De manera que ellos si tuvieran la oportunidad de separarse y vender sus acciones lo harían y se unirían a otros.

Para muchos, la frase "empresa familiar" connota una empresa pequeña o mediana empresa con un enfoque local y un conjunto familiar de problemas, como disputas por la sucesión. Mientras que muchas de las empresas de mamá y papá sin duda encajan con en esa descripción, realmente no refleja el papel importante que las empresas controladas por familias desempeñan en la economía mundial.

Todos los empresarios familiares desean que su empresa sea exitosa para poder derivar un bienestar para toda la familia. Los orígenes de ellas puede ser importante pero la continuidad es más relevante. Entonces se hace importante estudiar, libros, cursos y demás documentación en cuanto a: ¿cómo lograr el éxito en su empresa? Pero no se estudia de la misma manera la cuestión de: ¿cómo gastar dinero para alcanzar satisfacción personal y empresarial? Se cree que cada persona puede decidir libremente y sin ninguna ayuda, en qué debe gastar su dinero.

6. Ventajas de la Empresas Familiares

Las ventajas competitivas de la empresa familiar derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa.

Destacan entre estos valores los siguientes:

- **Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio.** El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
- **Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa.** Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
- **Mejor orientación al mercado.** Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- **Mayor vinculación con los clientes.** El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.
- **Comportamiento más entusiasta de los trabajadores.** Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.

- **Importante afán de superación y capacidad de progreso**, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
- **Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste** en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.²⁵
- **Compromiso y orgullo familiar**, así el hecho de que más de una generación se halla dedicado a la generación de algún bien o prestación de servicio de manera continua y con éxito es un motivo de orgullo y satisfacción para sus miembros. Ver el apellido en cualquier parte como resultado del ingenio y esfuerzo de la familia y de alguna manera es transmitido a otras generaciones.

Otro rasgo interesante en relación con la cultura de empresa familiar, es la evolución que ésta sigue con los cambios generacionales.

Lo más frecuente es que la persona que sucede en la empresa familiar, intente adaptarla a “su aire”; esto es, desvincularla del pasado para que no se asocie con valores que ya no están de moda: “he llegado yo, y voy a hacerlo todavía mejor que antes”. A lo sumo respetan una serie de principios que han funcionado a lo largo del tiempo, pero desde luego que intentarán que la empresa se asocie a lo que se dice “una nueva imagen”.

Resulta más fácil cambiar lo visible que lo invisible, es saber a qué atener y cómo hacerle frente. Por eso la confusión llega cuando se piensa que ya se ha cambiado o mejorado todo con una simple renovación de mobiliario, de decoración, de logo, etc. Pero no se revisan esos principios sobre los que el fundador levantó su empresa familiar. Que por otro lado, coincide con una cultura mucho más sólida y desde luego, una en las que están dispuestos a casi todo.²⁶

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ <http://laempresacreativa.com/documents/Boletin.pdf>

Se hace evidente que tan coherente y sinérgicas son las empresas familiares: La frugalidad y el bajo nivel de deuda ayudan a reducir la necesidad de despidos, lo que mejora la retención. La expansión internacional proporciona una diversificación natural de riesgos. Menos adquisiciones significan menos deuda. El dinero ahorrado a través de la frugalidad se invierte sabiamente si la empresa mantiene el listón muy alto en gastos de capital. En lugar de trabajar aisladamente, los valores expuestos se refuerzan entre sí muy bien.

Cada una de las ventajas de las empresa familiares es con mira a la supervivencia de futuro, pero se debe llevar siempre la empresa familiar a una flexibilidad en los cargos habilitando la comunicación interacción que desarrollo un ambiente saludable para la institución y la familia. “La característica más relevante de las empresas familiares es que el emprendedor tiene la intención de transmitir su empresa a la generación siguiente. Sin embargo, no todas estas organizaciones consiguen pasar después de la tercera generación, y las que lo consiguen muchas pierden su carácter familiar”.

7. Desventajas de las empresas familiares.

Cuando la segunda generación llega, no percibe, aquello a lo que tanta importancia dieron sus predecesores y se deja llevar por las modas, que en ese momento funcionan pero que les queda por demostrar su permanencia en el tiempo.²⁷ Esta es una de las dificultades que se enfrentan con más regularidad. Solo cuando las personas que la heredan han sido muy bien entrenadas se logra un desarrollo a largo plazo. De hecho, las micros, pequeñas y medianas empresas juntas generan más del 66% de la fuente de empleos.

- a) El acceso más complicado a los mercados de capital puede suponer una limitación al crecimiento.

²⁷ la cultura en la empresa familiar. Piedad Carreño Espinosa

- b) Organización confusa, a menudo se les critica a las empresas que la organización sea confusa y desordenada. La autoridad y responsabilidad pueden no estar definidas de forma clara. Es normal que existan ciertos solapamientos en distintos puestos y los directivos suelen desempeñar diferentes cargos a la vez.
- c) Nepotismo, puede suceder cuando se produce un dominio claro de las relaciones familiares sobre la lógica de los negocios. Se tolera como gestores a miembros de la familia ineptos. Sistemas de remuneración y recompensa no equitativas.
- d) Mayor dificultad para atraer a directivos profesionales.
- e) Síndrome del niño mimado. El chantaje emocional realizados por los progenitores cambia según sea su edad y los convierte en personas caprichosas que desconocen, el esfuerzo y sacrificio y consecuentemente no los valoran y tienen escasas ambiciones de la vida.
- f) Luchas internas, son el resultado del conjunto de aspecto positivos y negativos en las relaciones entre las familias a lo largo de su vida son los distinto sentimientos buenos y malos que cada uno de ellos ha ido relacionando hacia los otros. Los enfrentamientos familiares interfieren en el negocio. Así como las buenas relaciones familiares puede hacer que el negocio florezca.
- g) Estilo paternalista autócrata, este estilo de direcciones muy frecuentes en las empresas familiares, basado en la personalidad dominante de los fundadores quienes gracias a su gran tesón y esfuerzo han conseguido sacar adelante la empresa trae consigo efecto negativos claros.

Resistencia al cambio. Secretismo solo el director maneja la información. Las personalidades dependientes se sienten atraídas.

- h) Tensiones financieras, algunos aspecto que se han señalados como positivos pueden ser un arma de doble filo hasta el punto de ser aspecto negativo. Además a veces se consideran más importante las ganancias de la familia que el beneficio de la misma empresa. Los familiares acaban con el negocio. Desequilibrio entre contribución y remuneración.
- i) Problemas de sucesión y el relevo generacional. Algunos dueños de empresa familiares actúan como que la muerte fuera un tabú. Este silencio puede verse gravado por el silencio y el abandono. Los hijos pueden dudar de la capacidad para salir adelante y la preocupación por quien va ser el sucesor.

De estas características se deduce la necesidad y conveniencia de intentar dotar a la empresa familiar de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa, para facilitar su supervivencia en el tiempo.

En el proceso de esta sección hemos manifestado que para clasificar a una empresa como familiar basta con que exista una decidida voluntad de continuidad en el negocio, así tener miembros de las familias con participación de capital que les permita tomar decisiones propias. Así mismo los aspectos de ventajas y desventajas en la empresas familiares, cuentan que la gran mayoría de ellos son de raíz cultural lo que viene a reforzar a un mas la necesidad de desarrollar valores y principios empresariales.

De estas características se deduce la necesidad y conveniencia de intentar dotar a la empresa familiar de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y

formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa, para facilitar su supervivencia en el tiempo.

8. Cultura.

El término cultura, que proviene del latín cultus, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia: desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.²⁸ En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Este término tiene mucha relación con la forma de hacer negocios, es así que existe una cultura de hacer negocios en todos los tipos de empresa, ya no se diga en una empresa familiar.

9. La cultura y los negocios

El significado de la cultura para los negocios Cuando las personas trabajan en sociedades y culturas que difieren de las suyas propias, se multiplican los problemas que enfrentan al abarcar un solo conjunto de culturas por el número de conjuntos culturales que encuentran en cada mercado. Con gran frecuencia, por desgracia, quienes conocen un solo patrón cultural creen que tienen conocimientos de las características culturales de otros lugares, cuando en realidad no es así. A menos que hayan podido hacer comparaciones con otras culturas, tal vez ni siquiera conozcan las características más importantes de la suya. Acaso también les pase inadvertido el hecho de que cada sociedad

²⁸<http://definicion.de/cultura/>

considera que su cultura es superior a la de los demás (etnocentrismo) y que sus intentos por introducir su estilo encuentren una férrea resistencia.

¿Cómo aprenden a convivir con otras culturas los empresarios? El primer paso es comprender que existen culturas diferentes a la propia. Luego necesitan avanzar un poco más y aprender las características de esas culturas con el fin de adaptarse a ellas.

El conocimiento intercultural es parte importante de este proceso. Resultaría contraproducente para nuestras intenciones de operación fuera del ámbito nacional, no querer conocer más sobre las contrapartes, quienes por su propia cultura e idiosincrasia tienen características particulares de tratar y hacer negocios. La lógica que nos impulsa es la misma: buscar socios comerciales y establecer con ellos relaciones de largo plazo en un contexto de buena fe y de ganar-ganar.²⁹

Es por eso que debemos invertir tiempo en conocer aspectos culturales típicos y determinantes de aquellas personas que perfilamos como socios, tanto en la forma de hacer negocios, como en la convivencia social. Esto resultará ser una práctica beneficiosa para las intenciones de nuestra empresa.

10. Sugerencias para iniciar un negocio.

A continuación algunas recomendaciones que pueden ser de utilidad a toda persona que desee pertenecer al club del emprendedurismo nicaragüense. Recomendaciones, no recetas.

²⁹ <http://www.spentamexico.org/v2-n2/2%282%29%20156-228.pdf> pág. 4

1) Tener una visión de futuro.

a) Se debe visualizar un horizonte para nuestras vidas. Hacer como los niños y preguntarse qué se quiere ser cuando grande. En el caso de la persona adulta la pregunta puede ser: ¿qué deseo de mi vida cuando tenga tal edad?

b) Tener objetivos y metas es fundamental para vivir una vida motivadora.

c) Decidir qué tipo de negocio se quiere iniciar debe estar, en la medida de lo posible, vinculado a qué tipo de existencia se desea. Antes de pensar en un plan de negocios es muy importante esbozar un plan de vida.

2) Analizar si realmente desea crear su propia empresa.

a) Ser emprendedor no implica necesariamente montar un negocio. Bien se puede ser emprendedor en un centro de investigación, en un aula o en una organización de beneficencia. Ser emprendedor es una filosofía de vida y no necesariamente tener una empresa. Ser emprendedor es estar permanentemente con deseos de hacer cosas nuevas. Ser emprendedor es tener una vida llena de retos y metas por cumplir.

3) Definir el tipo de empresa o giro del negocio.

a) Ésta es una de las etapas más difíciles para el emprendedor por la cantidad de opciones que hay, especialmente en Nicaragua, donde hay tantas cosas por hacer. Algunos consejos que pueden servir de guía.

b) Conocer muy bien la realidad que nos rodea, éste es un principio básico para iniciar un buen negocio. Tal conocimiento nos dirá qué necesidades están pendientes de satisfacer y cuáles ya están saturadas.

c) Ir a un supermercado y ver cuáles de los productos importados que allí se muestran es posible fabricar nacionalmente. Industrias La Matagalpa lo hizo y sus

conservas ocupan los mejores lugares en ese tipo de establecimientos.

d) Analizar cuáles son sus principales aptitudes.

e) Determinar cuáles son los principales recursos de su localidad y analizar las posibilidades de transformación o comercialización de los mismos.

f) Analizar las tendencias sociales y económicas.

g) Pensar cómo se pueden hacer más fáciles ciertas tareas.

4) Decidir la ubicación:

a) Una vez que haya decidido el tipo de negocio que iniciará es muy importante determinar la ubicación del mismo.

5) Definir una estrategia para competir.

a) Antes de establecer un negocio se debe contar con una estrategia para la lucha por el mercado meta.

6) Sin plan, el plan es fallar.

a) Por muy sencillo que sea un negocio o empresa hay que establecer un plan; si está escrito es mejor. Este plan cuando es escrito y detallado se conoce como plan de negocios.

7) Perseverancia y confianza.

a) Cuando se es un bebé y se está aprendiendo a caminar no es extraño caer muchas veces y llevar ciertos golpes y moretones en el cuerpo.³⁰

³⁰ Arnulfo Urrutia emprendedores@elnuevodiario.com.ni

11. Principios y Valores Empresariales.

¿Qué son principios empresariales?

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad. Integran valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, los cuales se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones. Por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Algunos valores éticos en el marco empresarial son:

- 1. Responsabilidad**
- 2. Respeto**
- 3. Confianza**
- 4. Honestidad**
- 5. Compromiso**
- 6. Justicia**
- 7. Competencia leal**
- 8. Integridad**

Las empresas se deberían instruir por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para la comunidad y los empleados, ya que la actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes como son los proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, y la comunidad general entre otros.

Se exige de la actividad empresarial una actitud responsable para dicha comunidad, ya que su comportamiento le repercute directa o indirectamente. Ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación, ya que las señales que emite una empresa afectan a

muchas personas, quienes confían en la información y a partir de ella toman decisiones que a su vez afectan a otros. La comunidad confiará en estas señales en la medida que sean honestas.

Además la confianza necesita el reconocimiento de compromisos implícitos en las promesas. La competencia leal y la consecución de calidad real son parte de la confianza, y su quebrantamiento perjudica directamente a las personas.³¹

Esto así porque Fayol entendió que en estos cinco elementos se fundamenta la verdadera tarea de administrar. Esto ha servido de base para estructurar lo que hoy se conoce como proceso administrativo. Es decir, Fayol fue el primero que estructuró dicho proceso; de ahí que se le considera como el fundador de la escuela de proceso administrativo.

Estos elementos nos permiten darles forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. A estas personas se les llaman gerentes, administradores, y obreros, que sirven mejor a su organización para establecer y alcanzar metas. No es menos ciertos de que el país o las empresa por sí solo no puede realizar todas las tareas, es aquí donde intervienen los elementos fundamentales para desarrollar principios.

Los principios de la empresa deben ser desarrollados e implementados por ella misma. Estos principios tienen la ventaja de salvar la diversidad cultural dentro de la empresa y ofrecer la flexibilidad necesaria para adaptar las soluciones a las circunstancias particulares.

Una empresa debe desarrollar su propio procedimiento para expresar sus principios de negocio, en función de sus objetivos y valores fundamentales. Las

³¹ (2010, 12). Principios Y Valores Empresariales. *BuenasTareas.com*. Recuperado 12, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Princip%C3%ADos-y-Valores-Empresariales/1253647.html>

empresas deben seleccionar y priorizar los temas que se tratarán en sus principios de negocio basado en los temas que son más importantes para ellos y para sus grupos de interés, y que son más relevantes para su sector y las actividades comerciales.

12. ¿Qué son valores Empresariales?

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Algunas características de los valores.

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

La importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren tope máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

- Se lograr una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

13. Opiniones sobre principios y valores.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc. Fayol estableció 14 principios de administración, los que son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones:

1. **División del trabajo.** Referido a la especialización de tareas para producir más con el mismo esfuerzo.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Ambas son complementarias y de contrapeso. Un jefe bueno debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
3. **Disciplina.** Son normas de obediencia y respeto.
4. **Unidad de mando.** Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues no sabrá a quien obedecer. Para no generar conflictos, deberá existir una sola unidad de mando.
5. **Unidad de dirección.** Debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin.

6. **Subordinación del interés individual al general.** El interés general o de grupo debe ser antepuesto al interés personal.
7. **Remuneración al personal.** El trabajador debe recibir pago, y que sea justo, según sea las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo.
8. **Descentralización vs. Centralización.** Los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible. Cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución (centralización); y en otras ocasiones recurre a la experiencia de sus colaboradores (descentralización).
9. **Jerarquía.** Debe de haber una cadena de mando, niveles de comunicación y autoridad, que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Pero el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.
10. **Orden.** En una organización debe de haber un lugar para cada persona y una persona en cada lugar.
11. **Equidad.** Todo superior debe ser justo y equitativo.
12. **Estabilidad del personal.** Debe de haber estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado.
13. **Iniciativa.** Es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y

será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

14. Espiritu de grupo o unión del personal. Debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo, pues la unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.³²

Fayol escribió en la misma época que Taylor. Mientras Taylor se centraba en los gerentes de primera línea y el método científico, la atención de Fayol se dirigía hacia las actividades de todos los gerentes.

Escribía partiendo de su experiencia personal como director general de una gran empresa francesa de minas de carbón. Fayol describió la práctica de la administración como algo diferente a la contabilidad, finanzas, producción, distribución, y otras funciones típicas de un negocio. Su creencia de que la administración es una actividad común para todos los negocios, gobiernos, e incluso hogares, lo llevaron a desarrollar los 14 principios de administración; reglas fundamentales de administración que podían aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñarse en las escuelas.

Según Fayol son la base de toda organización y según su opinión si toda empresa lo aplicara, las empresas u organizaciones no tendrían mayores dificultades. La situación es que las empresas familiares en su mayoría surgen de un trabajo desorganizado y se les hace una cultura empresarial que está ligada principios y valores de su región, por lo tanto se dificulta su aplicación.

³² <http://www.monografias.com/trabajos92/administracion-general/administracion-general.shtml#ixzz2ie8zeCqi>

VII. METODOLOGÍA.

1. Naturaleza de la investigación

Este estudio es de carácter investigativo e interpretativo y en tanto se propone hacer una entrevista a pequeños y medianos empresarios de Masaya y Estelí. En base a los datos compilados se realizará un análisis sobre las características particulares que poseen los empresarios de cada uno de estos lugares. Además se investigará el comportamiento cultural de ellos como empresarios creativos en sus productos homogéneos pero sobre todo en cuero y calzado; iniciativas en la creación de sus negocios y expectativas para un mejor desarrollo a corto y mediano plazo. Los análisis necesarios, tomará en cuenta aspectos culturales de las regiones y particularidades que distinguen a los empresarios como personas creativas e innovadoras.

2. Muestra y criterios de la selección.

El estudio se limitó para ser realizado en el casco urbano de los departamentos de Estelí y Masaya. El trabajo de campo implica entrevista semi estructurada con empresarios de ambos lugares. Se seleccionará a empresarios de 10, 5 y 3 años de edad en el surgimiento de las pequeñas empresas o negocio, existentes en estos lugares.

Las empresas que se dedican al trabajo con cuero y calzado en Estelí, son 69 lo cual es un dato general, porque en el casco urbano de Estelí según informe de la alcaldía se encuentran registradas 12 pero son más las que funcionan. En este estudio se tomó un total de 13 empresas encuestadas que en su mayoría son las más grandes que hay. En Masaya según el informe Universo Empresas MYPIME 2005 el total de empresas dedicada al trabajo de cuero y calzado son 454, pero la mayoría de éstas se dedican a la elaboración de zapatos con material sintético. El total que consideró es de 80 en el casco urbano

3. Fuentes de datos e Información.

Para la realización de este estudio será necesario tomar en cuenta fuentes secundarias y primarias.

En esta instancia se ha trabajado con fuentes secundarias para referencia teórica, datos de directorio Económico Urbano INEC, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) Departamento de Estelí, Ministerio De Fomento Industria Y Comercio (MIFIC). Otra forma de obtener información será acercándose al objeto de estudio, y realizar entrevista semi estructuradas.

4. Métodos Técnicas e instrumentos para la obtener la información.

Para la recolección de la información se ha utilizado un proceso de observación y 2 instrumentos:

- Entrevistas semi estructuradas.
- Encuesta.

Método: Representa la estrategia concreta e integral de trabajo para el análisis de un problema o cuestión coherente con la definición teórica del mismo y con los objetivos de la investigación³³.

Técnica: conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación³⁴.

Instrumento: mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar la información; formularios, pruebas, test, escalas de opinión, listas de chequeo³⁵.

³³ Ibíd.

³⁴ catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mdi/...a.../capitulo8.pdf

³⁵ Ibíd.

Entrevista: es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.³⁶

Entrevista Semiestructurada. Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha)³⁷

Encuesta: es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.³⁸

³⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista>

³⁷ http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE Pág. 5

³⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

VIII. CAPÍTULOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A. Análisis de la cultura de hacer Negocios en las empresas Familiares de cuero y calzado de la ciudad de Estelí.

La ciudad de Estelí también es conocida por su tradicional industria del cuero, ya que en la ciudad existen excelentes talabarteros que elaboran todo tipo de aperos para bestias de montar. Otros talabarteros que se dedican a elaborar zapatos de cuero.

Los propietarios afirmaron que sus proveedores de materia prima, principalmente del cuero, provienen de Guatemala y Honduras, ya que éstos cumplen con los estándares de calidad, otros adquieren materia prima en el mercado nacional. Un empresario (Samuel López, propietario calzado SAMLOP) afirma: “En Nicaragua procesan cuero pero no es de buena calidad porque viene con rayones y cicatrices de picaduras”³⁹ También existen fabricas de fajas porque tienen un bajo costo de producción y tiempo mínimo para su elaboración, además producir calzado, fabrica monturas, albardas y elaboran billeteras. Algunas de ellas realizan el control de calidad a lo largo del proceso productivo.

Estas empresas ninguna tienen puestos administrativos, ni de ventas, ya que empíricamente se llevan controles y en su mayoría por el dueño. Escasamente llevan un libro de control de entradas y salidas de efectivo. Un empresario explica: “Llevo un registro, pero es de forma manual en un cuaderno, solamente para llevar un control de lo que vendo”. Todos los propietarios de las PYMES de cuero y calzado en Estelí comercializan sus productos de forma directa para ofrecer buenos precios a sus clientes. Comercializa en el mercado nacional y el mercado internacional porque sus clientes son personas naturales que viven en Honduras,

³⁹ Fuentes Gonzales, Ilcia Esther; y Calderón Arauz, Luz Marina (Sf). Proyecto Crisol sobre Talabartería Galaxia. UNAN-FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua. Pág. 37-38. Año 1.No. 1/ Abril 2012

Guatemala, Costa Rica, y Estados Unidos, y que les compran el producto para su consumo. Un empresario afirma: “Yo tengo clientes de varios países que vienen a mi taller a comprarme y los prefieren por ser productos artesanales y de buena calidad”.

Los clientes exigen un buen diseño y calidad del acabado, y grosor de la suela y uniformidad de color. Cada quien tiene su propia marca, con lo cual su producto se distingue de los demás y contribuye a propagar su producto. Los productos con mayor margen de utilidad son las fajas billeteras y cartuchera, zapatos, monturas y albardas.

Las empresas familiares de cuero y calzado ubicadas en el casco urbano de Estelí tienen negocios fundados hace más de 10 años, de los cuales el 90% de los fundadores está actualmente frente al negocio y un 10% se encuentran dirigidos por la segunda generación.

Respecto a los canales de comercialización que más utilizan estos negocios un 90 % expresa hacer un negocio directo y el otro 10 % hacen usos de intermediarios.

En relación con la distribución de sus productos un 92 % vende sus mercancías en la propia ciudad, y un 8 % la comercializan en el departamento de Estelí. El medio tecnológico que más utilizan para comercializar es el teléfono en un 92% y el 8% hacen uso del internet.

En el aspecto de la toma de decisiones un 92% son tomadas por el director del negocio y un 8% son tomadas por el núcleo familiar.

En las oportunidades de financiamiento encontramos que un 70 % de estas cuentan con algún tipo de financiamiento y un 30 % no posee financiamiento.

En la adquisición de materia prima un 54 % no tiene dificultad para la adquisición de ellas porque trabajan con material no exportado pero un 46% si tiene dificultades debido a que su materia prima la exportan, y algunas veces tienen dificultades en este proceso.

En materia de publicidad un 92% hace uso de medios publicitarios y un 8 % no hace uso de publicidad.

En la oportunidad de abrir espacio a nuevas ideas un 92% está dispuesto a recibir nuevas ideas y un 8 % no tienen interés.

En cuanto a la implementación de un sistema contable un 70 % lo tiene, el otro 30% no hace uso de la contabilidad y lo que llevan es un cuaderno de anotaciones de ventas y compras que realizan.

En el nivel de satisfacción un 30 % tiene un nivel alto, un 61% tiene un nivel medio y un 9% tiene un nivel bajo. Los dueños que expresan tener un nivel alto demuestran que el trabajo para ellos es un gusto hacerlo. Personalmente considero que este tipo de persona disfruta de su trabajo.

Las entrevistas arrojaron la siguiente información sobre las empresas familiares de Estelí:

En el proceso productivo regularmente asignan a un trabajador un producto a elaborar y este debe ser terminado. En la gran mayoría no existe un proceso de producción por división del trabajo, elaborando un solo trabajador todo el producto.

Las empresas de cuero y calzado tienen 2 a 10 trabajadores y el dueño es el director, administrador, y algunos ellos de también llevan el control de calidad.

Las empresas de cuero y calzado están compuestas en su gran mayoría por el núcleo familiar. Los que trabajan son miembros de la familia y por eso el negocio no afecta sus relaciones familiares más bien les ha proporcionado unidad para llevar adelante el trabajo. En algunos casos han expresado que la hora de la comida es utilizada para fortalecer las relaciones familiares. Sin embargo, algunos expresaron, que si crea problemas familiares por el hecho de que la misma tensión del trabajo afecta las relaciones familiares.

En estos negocios familiares, las utilidades son distribuidas para compra de materia prima y reinvertir en el negocio. También son utilizadas para el beneficio de la familia y la sobre vivencia personal.

En vista de que estos negocios están compuestos por el núcleo familiar, no existe salario fijo. Esto también se debe a que las personas que se contratan (aunque sea un familiar) es por obra terminada, es decir por producción. Una limitante para contratar personal con salario fijo se debe a que las ventas son variables y les crea inestabilidad en sus ingresos.

B. Análisis de la cultura de hacer Negocios en las empresas Familiares de cuero y calzado de la ciudad de Masaya.

Entre ellos impera la tradición de continuar elaborando el calzado que hicieron sus padres o maestros. Continúan la tradición como su mismo nombre lo dice. Como se mencionaba, los artesanos de Masaya se ven a sí mismos como "artistas" y mejores zapateros en comparación con otros departamentos. Es toda una imagen de calidad, desarrollada posiblemente con el auge del turismo, su relación con los trabajos manuales que se ofrecía a los visitantes más el impulso que el gobierno sandinista (a partir del 2007) le dio a la producción de esta ciudad.

Masaya tiene la concentración mas grande de talleres de calzado del país se considera que en esta localidad existen más de 400 pequeños talleres orientados

en un 85% a la producción de calzado. El material que utilizan es en su mayoría el sintético (Locales para la venta de materias primas e insumos para calzado, marroquinerías y talabarterías), existentes en la localidad, talabarterías y marroquinerías.⁴⁰

En cuanto a líneas de productos hay una diferenciación completa entre Masaya y los demás departamentos. Algunos se especializa en calzado para mujer (zapato cerrado y sandalias), en cambio otros lo hace en calzado para hombre (zapatillas, botas, botines, botas, albardas etc.).

El calzado femenino requiere menor cantidad de cuero e insumos en comparación con el masculino, lo que influye sobre el precio de venta del producto. En Masaya, esta tradición productiva por el calzado femenino parece venir de la década de los 80, cuando el Estado formó la imagen de la "Masaya artesana", con prestigio y calidad en diferentes manufacturas.⁴¹

Los artesanos de subsistencia tienen una producción muy variada, ya que trabajan básicamente por pedidos, elaborando el tipo de calzado que el cliente pida, o trabajan los estilos que están de moda en el mercado, cambiando cada semana los tipos de calzado elaborado. Su falta de recursos no les permite especializarse sobre alguna línea de calzado en la cual desarrollar su experiencia, por lo que tienen que tomar lo que los clientes demanden.

Los productores tradicionales muestran una producción orientada más al calzado para mujer. En este grupo tienen un mayor peso los artesanos de Masaya, que se especializan en esta rama (zapato cerrado y sandalias).

⁴⁰ Propuesta final estrategia sectorial rama cuero y calzado

⁴¹ © Narvaez Eddy 2001. Competitividad industrial y tipología de productores de calzado en Nicaragua: los casos de Managua, Masaya y Granada. NORTESUR, CHRISTIAN AID y el Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán. Universidad Centroamericana U.C.A. Managua, Nicaragua pp

Por su parte, los Competitivos mantienen una producción diversificada, pocos se han especializado en algún tipo de calzado en particular. Aquí hay lógicas productivas diferentes, hay quienes se especializan y quienes diversifican. Los primeros han desarrollado su experiencia y tradición como productores de un tipo de calzado en un tipo de cuero (generalmente industrial), tienen un mercado bien establecido y se consideran como los mejores productores de la localidad. Por otro lado, las empresas de mayor tamaño diversifican su producción para poder usar la capacidad instalada de su taller, necesitan diversificar las líneas con el objetivo de cubrir diferentes mercados y rentabilizar su inversión.

En cuanto a clientes, el mercado marca una fuerte diferencia entre los tipos. Los artesanos de Subsistencia orientan sus ventas básicamente a consumidores finales, en menor medida al mercado popular. Esta forma de comercialización representa una fuerte desventaja para su desarrollo, pues las ventas se ven limitadas a los pedidos de uno o dos pares de calzado realizados por un consumidor final, o el par de docenas de zapatos que el cliente del mercado les hace de forma semanal o mensual. Este mercado es incapaz de brindarles una oportunidad de desarrollo, ya que la demanda que logran obtener es muy baja, lo cual imposibilita la capitalización del taller. La actividad los limita a ser los zapateros del barrio, que producen para los vecinos que desean un par de zapatos con algún estilo personal. No se genera una producción continua que los mantenga activos todo el tiempo.

Por su parte, los artesanos Tradicionales y Competitivos orientan sus ventas, principalmente, a las tiendas e intermediarios que compran al por mayor, lo cual les permite poder bajar el margen de ganancia unitario y recuperarlo en los volúmenes vendidos. Su mercado debe ser lo más amplio posible para mantenerlos activos la mayor parte del año. Por lo general, cuentan con varios clientes fijos con los que llevan años de realizar negocios, lo cual facilita las transacciones. Las compras se realizan con cierta periodicidad en cantidades que varían según la temporada del año. Los productores tradicionales tienen sus

clientes, sobre todo, dentro de la localidad; sin embargo, la lucha por crecer los ha arrojado a buscar mercado en otros departamentos.

Particularmente en Masaya, la diferencia entre los tipos de artesanos es muy marcada, los zapateros de subsistencia se quedan en la localidad; los tradicionales, con el mercado local y ventas en los departamentos del Pacífico; los competitivos, extendidos por todo el país y el extranjero, sobre todo con la línea de botas que mantiene una fuerte demanda entre el campesinado de la zona Norte. Competitividad industrial y tipología de productores de calzado en Nicaragua del territorio nacional. Estos últimos productores no encontraron espacios de ampliación en el mercado local, por lo cual se vieron impedidos a buscar mercado en los diferentes departamentos, donde la competencia no fuese tan fuerte, y lograran establecer clientes. Incluso, algunos, logran exportar sus productos a los países de la región (mediante intermediarios o exportaciones directas), alcanzando mejores márgenes de utilidad y entrando en la competencia internacional.

Al igual que la sección anterior, el concepto de "relaciones" productor comerciante, implica transacciones comerciales de compra-venta y el desarrollo de relaciones entre productores y compradores, como la confianza producto del conocimiento entre ambas partes que agiliza las transacciones, y la resolución de problemas, como iliquidez momentánea, o necesidad de créditos para ampliar las operaciones, contratos verbales, etc.

En esta línea la fortaleza de las relaciones establecidas con los compradores, los artesanos de subsistencia muestran mantener relaciones de compraventa con sus clientes, debido a que venden sobre todo a consumidores finales con quienes difícilmente volverán a realizar tratos, y con los cuales no se pueden esperar ventajas de la relación. Los otros tipos de artesanos en particular el grupo competitivo, aparte de las usuales relaciones de compra-venta con clientes eventuales, han ido desarrollando relaciones de largo plazo con otros clientes, lo

cual les permite tener mayor seguridad en la comercialización. Sin embargo, estas relaciones de largo plazo se encuentran limitadas a aspectos como: la compra exclusiva a un productor, la compra con una periodicidad determinada, o el hacer el pago sin retrasos. No se han podido desarrollar relaciones de mercado como reza la especialización flexible en las cuales se puedan resolver problemas financieros o arreglar formas de pago que no le resten liquidez financiera al artesano. Además, desconocen las ventajas de la cooperación, porque ambas partes se ven como actores independientes que deben obtener la mayor ganancia posible a costa del otro, lo que se traduce en la pérdida para el sistema en su conjunto.

Un punto importante a tratar son las actividades que los artesanos desarrollan para dar a conocer su trabajo y buscar mercado, las cuales evidencian la importancia que dan a la promoción de sus productos y a su capacidad para buscar y aprovechar oportunidades de mercado. De forma general, este aspecto es muy pobre dentro de la actividad. Por un lado, los artesanos no cuentan con muchos recursos para invertir en actividades en las que no ven el efecto de forma inmediata y palpable, en forma de producción o efectivo. Por el otro, desconocen la importancia de este aspecto y lo consideran más un gasto que una inversión.

La principal actividad desarrollada es la imitación de marcas o estilos de calzado que están de moda. La demanda cambia rápidamente de una semana a otra, y es muy común la práctica de "copiar" los estilos que más se están demandando en el momento. Esta identificación de los estilos se hace a través de referencias de sus clientes, visitas a los mercados, y, sobre todo, a partir de la experiencia personal, para ver qué se está vendiendo. Es una forma práctica y rápida de producir.

Éste es un factor positivo si se toma en cuenta que otras experiencias, como la asiática, deben parte de su éxito comercial a la estrategia de imitación de productos con alta demanda. La imitación es una estrategia fundamental cuando

una industria no se encuentra lo suficientemente cimentada para competir en el mercado con sus propios productos y diseños y vender lo que se demanda. La mujer juega un papel muy importante en la comercialización, por lo general, es ella quien se encarga de realizar las ventas, y quien da al productor la información de lo que se está moviendo en el mercado.

La segunda forma de promoción es el crédito (56%), en menor medida entre el grupo de subsistencia (35.7%). Parece inconsistente el hecho de que talleres con poca capacidad financiera, que tienen restringido acceso al crédito, brinden esta ventaja a sus clientes. Sin embargo, la realidad es otra, porque ésta es una forma de comercialización casi obligada para el artesano. Los clientes piden que les dejen los productos al crédito, porque de otra forma no compran, y el artesano se ve obligado a dejar los productos para poder vender, es un "toma o deja".

Esto viene a reducir, aún más, la ya limitada liquidez financiera del artesano que financia la actividad comercial con los pocos recursos de que dispone. Por esto, los artesanos afirman que es el comerciante quien se queda con la mayor ganancia generada por el producto, y ellos quienes cargan con los mayores riesgos y menores utilidades. Parte del riesgo en esta forma de transacción son los clientes de difícil paga. Por lo general, el crédito que otorgan es de una semana (ocho días como ellos lo llaman), sin embargo, algunos comerciantes utilizan este crédito para apalancarse financieramente, retardando el pago más de lo acordado, pagando en cuotas según cómo vayan las ventas, o, peor aún, no pagando. Esto desestabiliza al artesano en lo económico, provocándole crisis que pueden llevarlo hasta la quiebra.

Los artesanos competitivos venden casi sólo al crédito, su posición financiera estable les permite soportar en su haber altas cuentas por cobrar; además, utilizan esta forma de comercialización no porque el mercado la exija, sino porque saben que es una estrategia para hacer nuevos clientes y mantener las relaciones con los ya establecidos.

La última forma de publicidad expresada es una garantía "informal" o de palabra que el artesano da a sus clientes. Éste se hace responsable ante cualquier devolución por fallas en los productos. Sin embargo, esta garantía no lleva ningún soporte legal que ampare al comprador; además, según los artesanos, son raros los casos en que posterior a la compra les reclaman o les devuelven productos.

Otras formas de publicidad, como la propaganda a través de medios masivos: radio, T.V. o periódicos, no son utilizadas por el alto costo que su empleo implica, y están fuera de la capacidad financiera de los micros y pequeños empresarios. Asimismo, el desarrollo de marcas es muy reducido, bien porque es desconocida su utilidad o bien porque resulta muy difícil crearlas y lleva mucho tiempo que sean aceptadas en el mercado y brinden los frutos esperados.

Las empresas familiares de cuero y calzado ubicadas en el casco urbano de Masaya tienen negocios fundados hace 10 años y más, de los cuales el 66 % de los fundadores están actualmente frente al negocio y un 19 % se encuentran dirigidos por la segunda y tercera generación.

En relación al proceso de comercialización que más utilizan, un 71 % hacen negocio directo y un 28 % lo hacen con intermediarios. En la distribución de sus productos un 38 % vende sus mercancías en la propia ciudad, 28 % la comercializan en otros departamentos, 19 % en el extranjero y un 14% en el departamento de Masaya.

El medio tecnológico que más utilizan para comercializar es el teléfono un 76 %, un 4% usan correo electrónico, 14% hacen uso de internet y un 14% de otros. En la toma de decisiones un 76% son tomadas por el director del negocio o sea el dueño el 23 % son tomadas con el núcleo familiar.

En cuanto a la oportunidad de financiamiento, un 81% tiene facilidad para este servicio y un 19 % no posee financiamiento, alguno donde ellos se quejan ya que

esto no les permite poder agrandar sus negocios o hacer inversiones en maquinarias más modernas para las mejoras de sus productos.

En la adquisición de materia prima un 57 % no tiene dificultad para la adquisición de ellas pero un 33 % si tiene dificultades.

En materia de publicidad un 95 % hace uso de medios publicitarios y un 4 % no hace uso de publicidad.

En la oportunidad de abrir espacio a nuevas ideas un 95% está dispuesto a recibir nuevas ideas y un 4% no tiene interés.

En la implementación de un sistema contable, un 62 % lleva la contabilidad y un 37% no hace uso de contabilidad, lo que utilizan es un cuaderno de anotaciones.

Respecto al nivel de satisfacción por trabajar en estos negocio, un 76 % tiene un nivel alto, lo que demuestra que realizan su trabajo con gusto, un 61% tiene un nivel medio de satisfacción y un 23 % tiene un nivel bajo de satisfacción.

Los empresas familiares de cuero y calzado en Masaya son empresas familiares en su mayoría, trabajan miembros de la familia esto pueden ser entre 2 a 10 miembro en algunos casos contratan personas ajena a la familia.

Algunas de empresas se organizan por áreas de producción, estos casos suelen ser las más grandes y en el caso de menores números de trabajadores se contrata por producto terminados.

El negocio no afecta a la familia ya que los miembros de la familia trabajan en ellos, en algunos casos si afecta por el tiempo, que no ayuda a la convivencia social entre ellos. Uno de ellos expreso que el vínculo familiar o social no se relaciona con el negocio.

Las utilidades del negocio son utilizadas para la compra de materia prima y hacer reinversión. Los trabajadores reciben paga por producción y no existe un salario fijo, los hijos o familiares de igual forma reciben paga por lo que hacen.

C. Problemas que presentan las empresas Familiares de cuero y calzado de las ciudades de Estelí y Masaya en su cultura de hacer negocios.

Las empresas familiares de cuero y calzado de las ciudades de Estelí y Masaya. Son pequeños talleres que constituyen parte de las actividades económica de ambos lugares. Además son vitales porque en manos de los pequeños empresarios esta la fabricación de un considerable porcentaje de los zapatos que utiliza el consumidor nacional principalmente del Campo en el caso de Estelí. En la generalidad, los talleres de fabricación de calzado presentan un rango de empleo de dos a seis trabajadores promedio, por lo que podrían considerarse como empresas productivas. Sin embargo las PYMEs de estas ciudades presentan problemas comunes, por esta razón nos enfocamos en ellos, a continuación los detallamos:

1. Estas ciudades de Estelí y Masaya, en su cultura de hacer negocios tienen rasgos muy adversos al desarrollo empresarial, entre los que se pueden mencionar: la forma de organizar sus negocios sin una estructura que contribuya a fortalecer su capacidad, el manejo del tiempo, con poca o ninguna planificación, la confianza, la limitada adquisición de nuevos conocimientos, estos también podrían convertirse en recursos culturales para producir más ingresos.
2. Carencia de financiamiento que les permita asumir los retos de inversión en maquinaria para una producción de mayor calidad. En la mayoría de estos talleres se pudo apreciar que muchos de ellos tiene maquinarias obsoletas. También fue una queja de parte de ellos que estas tienen un costo muy alto y que el acceso al financiamiento los limita.

3. En la forma de organizar la parte financiera ellos están carentes de registros contables. Situación que les limita conocer con exactitud sus ganancias y sus pérdidas.
4. La mayoría de las empresas no tiene una marca. Una marca les permitirá tener productos reconocidos por su calidad y con más prestigio. Sus productos son de buena calidad sin embargo son desplazados por la competencia de otros, productos de origen extranjero.
5. No invierten en publicidad. Promover sus productos a través medios publicitarios más eficientes o hacer uso de tecnología les permitiría ampliar el mercado. En la actualidad contamos con una variedad de estrategias publicitarias que si nuestros artesanos hicieran mas uso de ellas sus productos tendrían una mejor promoción.
6. Falta de una visión de comercialización más amplia en otros mercados dentro y fuera de Nicaragua. La comercialización se realiza en un gran porcentaje por intermediarios nacionales que son los que realmente fijan los precios de venta de los productos existentes. La comercialización del calzado se da en los mercados populares y un poco es exportado por intermediarios.
7. Los artesanos por cuenta propia no tienen capacidad para hacer importaciones directas, dado el volumen mínimo de insumos que utilizan. Esto conlleva a altos costos de materia prima es muy alto debido a que una buena parte de este viene del extranjero y los aranceles son altos. Entre los rubros que tienen mayor peso dentro de la estructura de costos están los materiales y otros insumos procedentes del exterior, que inciden en el precio del calzado elaborado por el sector, debido a que existen muchos intermediarios desde la compra, hasta la adquisición por los productores.

esto habría que agregar que estos empresarios, en su mayoría, carecen de espíritu empresarial y conocimientos para administrar correctamente su negocio, lo que repercute en el bajo nivel de competitividad. Como se dijo antes, estos talleres no son manejados como empresas, en el sentido técnico de la palabra. Lo cual dificulta la aplicación de recomendaciones en generales.

Aspectos Propios de las empresas de cuero y calzado de Estelí y Masaya.

| Estelí | Masaya |
|---|---|
| Algunas empresas en el departamento de Estelí son más pequeñas y se organizan con pequeña cantidad de trabajadores. | En la ciudad de Masaya hay empresas que son un poco más grande esta tienen la oportunidad de contratar más trabajadores. Además se organizan por áreas de producción. |
| El negocio y las relaciones familiares Las empresas en su mayoría están conformada por los miembros de las familia. | El negocio y las relaciones familiares Estas empresas son mas grandes contratan más personal después de la familia. |
| En los niveles de producción se pudo apreciar que en Estelí es mas bajo el nivel de producción y sus diseños están más dirigidos a botas. | En Masaya hay mas volúmenes de producción y sus diseños suelen ser sandalia y zapatos cerrados. |
| En asistencias técnicas comentaban ellos que en Estelí no tienen mayor asistencia. | En Masaya si tienen más asistencias de partes de organismo no gubernamentales y del gobierno. |

D. Propuesta de Estrategias para la supervivencia y continuidad de las empresas familiares de cuero y calzado en Estelí y Masaya.

1. Desarrollar capacitaciones entre los pequeños empresarios. Esto permitirá promover un mejor conocimiento técnico del trabajo y por ende mejorar su cultura en cuanto a la organización del trabajo. Así mismo aprovechar los programas de capacitación que tiene el ministerio de Fomento, industria y comercio para apoyo al fortalecimiento de las capacidades institucionales y mejoras de los recursos humanos en la MIPYME de cuero y calzado. Esto se logra cuando ellos participen en dichos programas.
2. La formación de un fondo de materia prima. Garantiza a la industria del Cuero y Calzado, materia prima e insumos de alta calidad y a precio competitivo. Crear alianzas a largo plazo con los proveedores de materia prima como claves para mantener sus niveles de producción y de esta forma mantenerse en el mercado con capacidad productiva.
3. Programa que garantice el acceso al financiamiento. Que sea una instancia de afinidad, en búsqueda de beneficios para los empresarios del Sector Cuero y Calzado. Aprovechar los diferentes programas de impacto socioeconómico que hasta hoy a promovido el gobierno para el desarrollo de pequeños negocios. Además se pueden crear pequeñas asociaciones y crear fondos comunes que puedan ayudarse económicamente.
4. Instalación de un Centro de Desarrollo y Mercadeo de Calzado. Promover la conformación del Asociativismo Empresarial y resolver las limitaciones de producción a escala que permita la competitividad de los micros y pequeños empresarios. Organizar a los pequeños y micro empresarios alrededor de un centro de comercialización y desarrollo que se encargue de comercializar su producción. Impulsar la promoción de las MIPYMES de cuero y calzado incorporadas a esquemas de modernización.

Aprovechando las ferias de promoción de productos que realiza el gobiernos en los diferentes regiones.

5. Promover los productos de cuero y calzado terminados en el mercado nacional y extranjero. Impulsar el proceso de comercialización de nuestros productos terminados en cuero y calzado en el mercado nacional como extranjero; con la visión de recuperar el liderazgo histórico de la calidad del calzado y derivado del cuero en los mercados extranjeros como nacionales. Investigar sobre los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a productos de cuero y calzados. Aprovechar las oportunidades comerciales y de inversión derivadas de los acuerdos comerciales en vigor y en negociación en Nicaragua, mediante el fortalecimiento de las capacidades de gestión y promoción del comercio exterior.

IX. Conclusiones

Después de haber analizados los datos de la investigación hemos llegado a la siguientes conclusiones: con respecto al objetivo principal nuestro trabajo el cual se enfoca en el analizar el impacto de la cultura de negocios de las empresas familiares de cuero y calzado ubicadas en las ciudades de Estelí y Masaya en el período 2010 – 2012, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

1. Estos talleres se dedican al cumplimiento de sus pedidos pero por falta de recursos de calidad se ven afectados en su cumplimiento lo que no genera confianza en sus demandantes.
2. Muchos de estos negocios viven del día a día es decir, lo que producen lo venden a precios bajos para sufragar los gastos de sus necesidades básicas, situación que les impide dinamizar el desarrollo empresas.
3. Falta de un espíritu y visión empresarial que los mantiene sumergidos en una economía completa, de sobrevivencia.
4. Los talleres la mayoría están ubicados en sus casas, sin condiciones adecuadas, existe aglomeración y una mezcla de los productos, las herramientas de trabajo y los enseres domésticos de uso familiar y esto constituye un factor que les obstaculiza la promoción de sus productos porque carecen de espacio para su exhibición.
6. Existe mucha inconformidad por parte de los dueños de estos negocios con los servicios de las financieras. Los principales problemas que enfrentan son los altos intereses, el período corto para la recuperación del capital, las garantías y los montos muy limitados que no posibilitan la inversión para una mayor producción y para el mejoramiento de las empresas. El señalamiento principal es que no existe una política que verdaderamente los beneficie. Esta situación se ve reflejada en las maquinarias que usan en su mayoría son obsoletas, no hay oportunidad para comprar e invertir en una de mejor calidad y más productiva.

X. Recomendaciones

1. Buscar fuentes de financiamiento con el fin de invertir en publicidad y promover sus productos a través medios publicitarios, tales como correo electrónico, redes sociales y volantes. Así mismo crear un plan de comercialización para expandirse a otros mercados y no tener que esperar que los clientes lleguen a los establecimientos. Convirtiéndose en negocios mayorista.
2. Llevar a cabo una contabilidad estructurada a través de un libro diario o un sistema contable en dependencia de las posibilidades del negocio.
3. Crear un área de atención al cliente para brindar una mejor imagen del negocio y atención personalizada.
4. Hacer una asociación entre las PyMEs de la misma ciudad y sector para la importación de materias prima de calidad en un mayor volumen con la finalidad de reducir costo de producción.
5. Crear una marca con el fin de obtener distinción de los otros productos y negocios del sector, indicar procedencia con el propósito de los clientes identifique al fabricante, indicar calidad para garantizar uniformidad en el producto y brindar publicidad autónoma para acumular fama en sí misma y prestigio.

XI. Bibliografía

Arnulfo Urrutia "Éxito emprendedor" Primera Edición, Managua ITECA; 2006.

Chiavenato Idalberto, "Innovaciones de la Administración Tendencia y Estrategia Los nuevos paradigmas", Quinta Edición Mac Graw Hill 2010.

James Stoner, Edward Freeman, "Administración" Sexta Edición Año 1996

Rafael Alcaraz "El emprendedor de éxito" Tercera Edición McGraw Hill 2006.

Referencias Bibliografía

1. Situación global de las pymes en Nicaragua
2. José Fogaldo, Ex Secretario de Economía de España
- 3." Éxito Emprendedor" de Arnulfo Urrutia
4. Realidad Pyme en Nicaragua junio 18, 2010 por Juan Carlos Valda
5. Según el Historiador Eddy Kull Matagalpino.
6. Programas de la Dirección General de Micro, Pequeña y Mediana Empresa Familiar
7. El éxito de las empresas familiares
8. Ibíd.
9. Ibíd.
10. Centro de exportaciones e inversiones Nicaragua.
11. Colecciones manfut.org Bienvenidos. Nicaragua en cada lugar... Algo Especial..
12. Producción y comercialización de 12 PYMES de cuero y calzado legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí. 2009-2011
13. <http://www.manfut.org/esteli/esteli.html>

14. ibíd.
15. Eduardo López Herrera, presidente de la Asociación de Desarrollo Social de Nicaragua. (Asdenic).
16. INEC/MIFIC (1998). Directorio económico urbano. Nicaragua.
17. http://www.visitnicaragua.com/?page_id=634
18. ernestocheguevara/caracterizacion-masaya
19. <http://vianica.com/sp/nicaragua/masaya>
20. Ibíd.
21. Diagnóstico del Sector MIPYME del Departamento de Masaya y sus Municipios
22. La organización en la empresa pág.3 <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
23. Ibíd.
24. La organización en la empresa pág.3 <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
25. La cultura de la Empresa Familiar, Manuel Vallejos Martos. Pág. 67.
26. Promoción e implantación de herramientas de gobierno corporativo en Pymes Nicaragüenses
27. Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, pág. 15
28. Ibíd.
29. <http://laempresacreativa.com/documents/Boletin.pdf>
30. La cultura en la empresa familiar. Piedad Carreño Espinosa
31. <http://definicion.de/cultura/>
32. (2010, 12). Principios Y Valores Empresariales. BuenasTareas.com. Recuperado 12, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Princip%C3%ADos-y-Valores-Empresariales/1253647.html>
33. <http://www.monografias.com/trabajos92/administracion-general/administracion-general.shtml#ixzz2ie8zeCqi>
34. catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mdi/...a.../capitulo8.pdf
35. Ibíd.
36. Ibíd.

37. <http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista>
38. <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
39. Fuentes Gonzales, Ilcia Esther; y Calderón Arauz, Luz Marina (Sf). Proyecto Crisol sobre Talabartería Galaxia. UNAN-FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua. Pág. 37-38. Año 1.No. 1/ Abril 2012
40. Propuesta final estrategia sectorial rama cuero y calzado
41. © Narvaez Eddy 2001. Competitividad industrial y tipología de productores de calzado en Nicaragua: los casos de Managua, Masaya y Granada. NORTESUR, CHRISTIAN AID y el Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán. Universidad Centroamericana U.C.A. Managua, Nicaragua pp.

XII. Anexos

Encuesta al sector cuero calzado

La siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información del sector cuero calzado para proponer mejoras a sus negocios, Le damos las gracias por su apoyo.

Datos Generales:

Fecha _____ Lugar: _____

Nombre y Apellidos: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Edad: _____

Lea detenidamente cada una de las preguntas que a continuación se indican y seleccione la que usted considere la más acertada, marcando con una x, su selección.

1. ¿Cuánto años tiene de fundada la empresa?

2 años _____ 5 años _____ 8 años _____ 10 años _____ Más _____

2. ¿Quién la fundó?

Abuelos _____ Sus padres _____ Hermanos _____ Primos _____ Usted _____

3. ¿Qué canal de comercialización utilizan más?

Directo _____ Intermediarios _____

4. ¿En qué mercado realizan mayormente su producto?

En la propia ciudad _____ En el propio departamento _____ Otros departamento _____ En el extranjero _____

5. ¿Qué medio tecnológico utiliza más en la comercialización de sus productos?

Internet____ Correo electrónico____ Teléfono____ Otros_____

6. ¿Quién toma las decisiones de negocios en la empresa?

El núcleo familiar____ El que dirige la empresa_____

7. ¿Tienen acceso a financiamiento?

Sí ____ No____

8. ¿Tienen dificultades en conseguir materia prima de calidad?

Sí_____ No_____

9. ¿Utilizan la publicidad en su negocio?

Sí____ No_____

10. ¿Existe apertura en el negocio para nuevas ideas?

Sí____ No_____

11. ¿El negocio tiene implementada una contabilidad?

Sí____ NO_____

12. ¿Cuál es el nivel de satisfacción obtenido con el desarrollo de su negocio?

Alto____ Medio____ Bajo____ Ninguno____ No responde_____

Entrevista a Dueños de Negocios en cuero y Calzado

1. ¿Cómo se organizan para la realización del trabajo?

2. ¿Considera que este negocio afecta las relaciones familiares? ¿Por qué?

3. ¿Cómo distribuyen las utilidades del negocio?
4. ¿Existe salario fijo a los miembros de la familia?
5. ¿Qué sugerencias puede dar para las mejoras del sector cuero calzado?

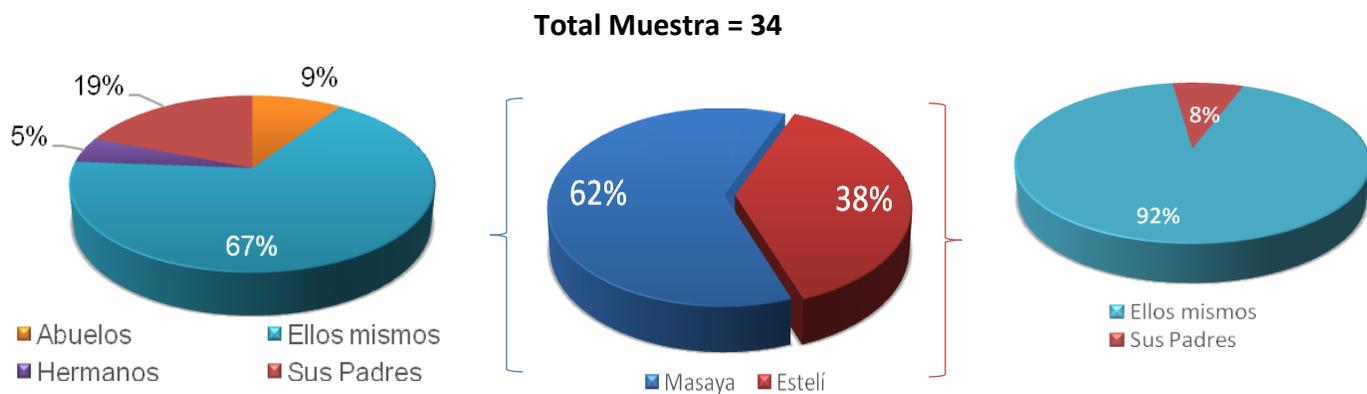
Entrevista a Dueños de Negocios en cuero y calzado

| Estelí | Masaya |
|--|--|
| <p>1. ¿Cómo se organizan para la realización del trabajo?</p> <p>Solo entre dos personas.</p> <p>Manifiesta ser 4 que trabajan y uno el que dirige, controla, realiza las compras, atiende al cliente.</p> <p>Tiene empleados en producción, venta y el que administra el negocio.</p> <p>Son 3 los que trabajan y se encarga de todo.</p> <p>A cada trabajador se le asigna un trabajo completo.</p> <p>Se contrata por obra terminada.</p> <p>Solo son 2 trabajadores, hacen encargos de ortopédicos.</p> <p>Son 8 trabajadores y trabajan de 8 a 5.</p> | <p>1. ¿Cómo se organizan para la realización del trabajo?</p> <p>Con la familia y 2 trabajadores más.</p> <p>Producción y ventas.</p> <p>Producción individual.</p> <p>Por equipos de trabajos</p> |
| <p>2. ¿Considera que este negocio afecta las relaciones familiares? ¿Por qué?</p> <p>No gracias Dios más bien las unidos.</p> <p>No trabajamos junto con mi señora y hay</p> | <p>3. ¿Considera que este negocio afecta las relaciones familiares? ¿Por qué?</p> <p>No</p> <p>Si por el tiempo</p> |

| | |
|---|---|
| <p>dificultades.</p> <p>No al contrario convivimos más en la familia.</p> <p>No porque el horario le permite compartir con la familia.</p> <p>Si porque uno permanece muchas horas en el negocio y se estresa. Siempre nos hemos llevado bien.</p> <p>No los problemas personales de la familia no son por el negocio.</p> <p>No mantienen relaciones familiares en el momento de las comidas.</p> | <p>No porque la mayoría trabajan en el negocio.</p> <p>No se mezcla amistad y negocio.</p> |
| <p>3. ¿Cómo distribuyen las utilidades del negocio?</p> <p>Gastos personales, materia prima e impuesto.</p> <p>Gasto de materia prima y el sostén del hogar.</p> <p>Se reinvierte en el negocio y en gasto personales que varían según la época del año, además otros gastos.</p> <p>Materia prima y el consumo personal.</p> <p>Para materia prima y gasto de la casa.</p> <p>Para materia prima, para agrandar el negocio, y el gasto familiar.</p> | <p>4. ¿Cómo distribuyen las utilidades del negocio?</p> <p>Se les paga los hijos como todo trabajador.</p> <p>Y reinvierte el resto.</p> |
| <p>4. ¿Existe salario fijo a los miembros de la familia?</p> <p>No es posible por la variación de las ventas.</p> <p>No el alcance de los negocios no lo permite sobre todo cuando las ventas se bajan.</p> <p>No hay salario fijo porque las ganancias varían.</p> <p>No hay salario fijo varía según las ventas.</p> <p>No tienen salario por la variación de las ventas.</p> <p>No hay salario fijo el alcance del negocio es par</p> | <p>5. ¿Existe salario fijo a los miembros de la familia?</p> <p>No</p> <p>Es variado</p> <p>Ganan por producción</p> <p>Por trabajo realizado</p> |

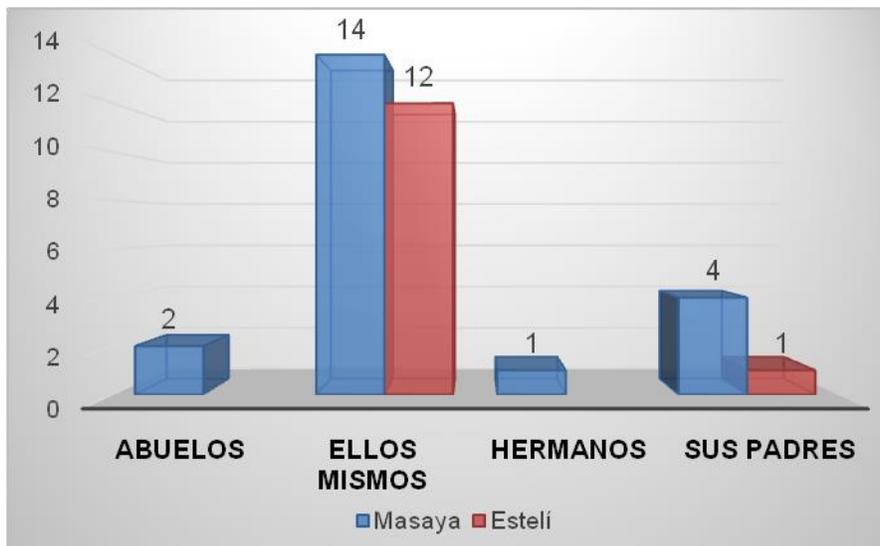
| | |
|--|--|
| <p>la familia.</p> <p>No existe salario fijo por la variación en las ventas.</p> | |
| <p>5. ¿Qué sugerencias puede dar para las mejoras del sector cuero calzado?</p> <p>Se promueva más el producto.</p> <p>Los precios de la materia prima no sigan subiendo de precio.</p> <p>Facilidad de maquinarias nuevas trabajen y no las obsoletas.</p> <p>Que exista un banco fino.</p> <p>Oportunidades de crédito con periodos de gracia.</p> <p>Restricción de otros productos del extranjero.</p> <p>Incentivar la producción de materia prima que viene del extranjero. Que procese en el país para que el costo sea más bajo.</p> <p>Que la materia prima sea procesada en el país.</p> <p>Ma oportunidades de comercialización fuera del país.</p> <p>Existencia de bancos para financiamiento.</p> <p>Existencia de maquinas industriales con financiamiento.</p> <p>Financiamiento a las pequeñas industrias.</p> <p>Exoneración de impuesto a la materia prima.</p> | <p>¿Qué sugerencias puede dar para las mejoras del sector cuero calzado?</p> <p>Mejor precio en la materia prima</p> <p>Mejor acabado en el calzado</p> <p>Mayor requerimiento de mano de obra calificada.</p> <p>Mejora tecnológica.</p> <p>Mejoras para el proceso productivo.</p> <p>Organizar cooperativa. Para competir.</p> <p>Mejor precio para financiamiento.</p> <p>Mejora en la materia prima.</p> <p>Capacitaciones para los talleres.</p> |

GENERACIÓN DE GRÁFICOS

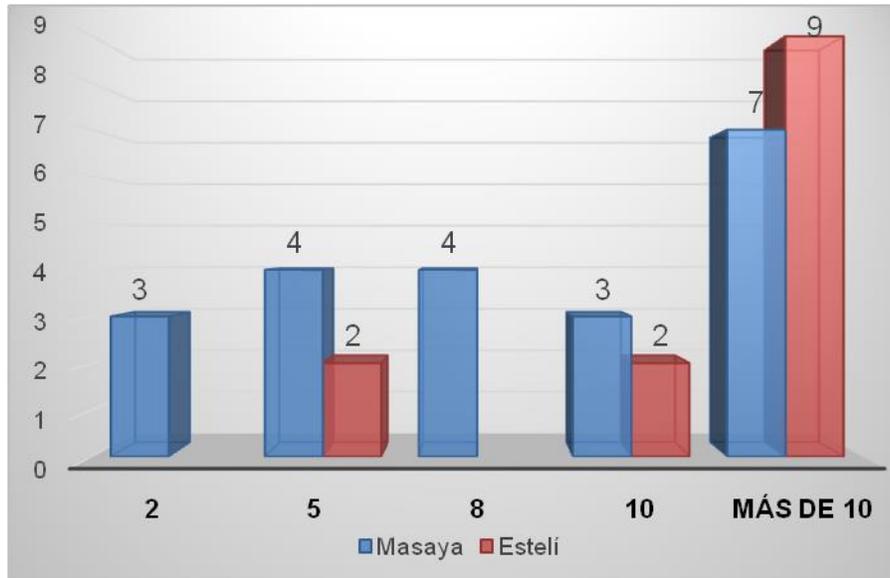


Fundadores

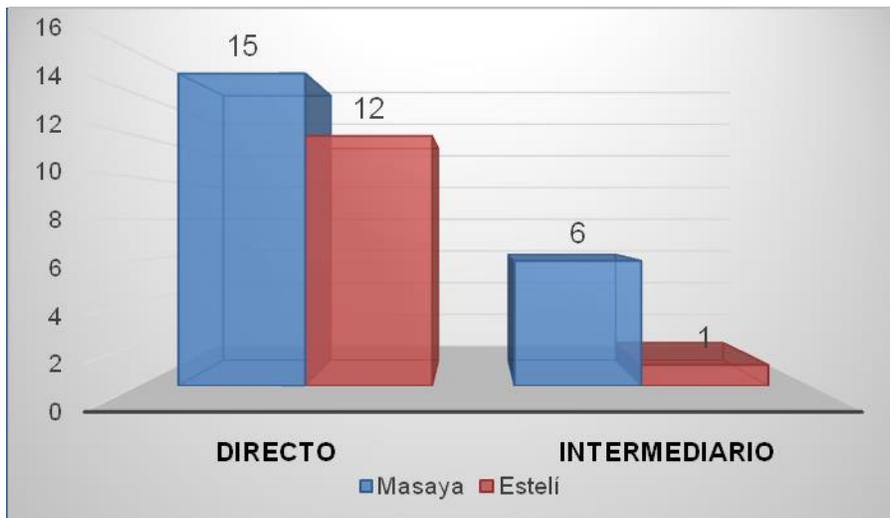
21 Fundadores



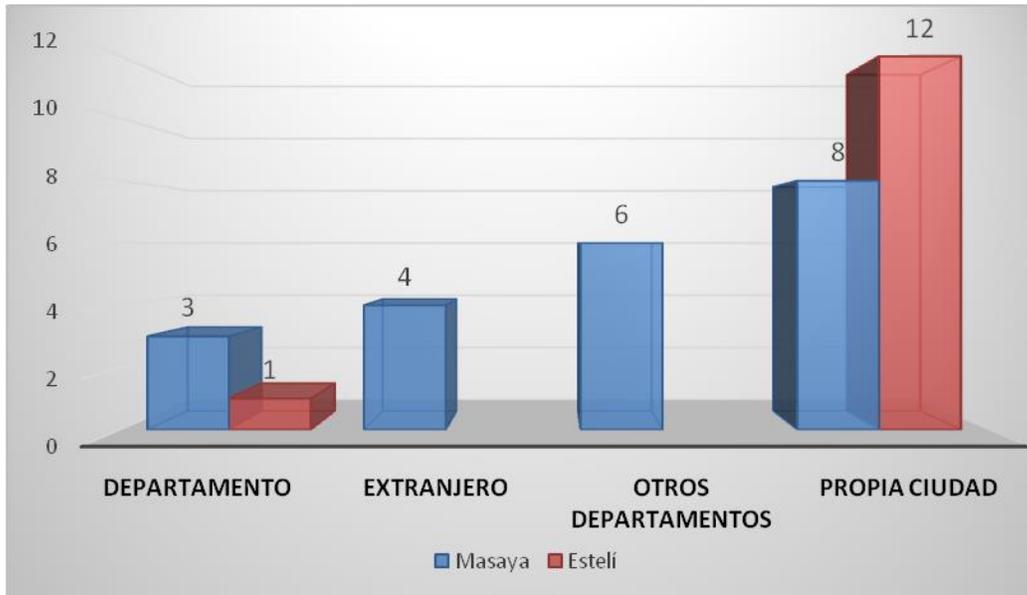
Años Empresa



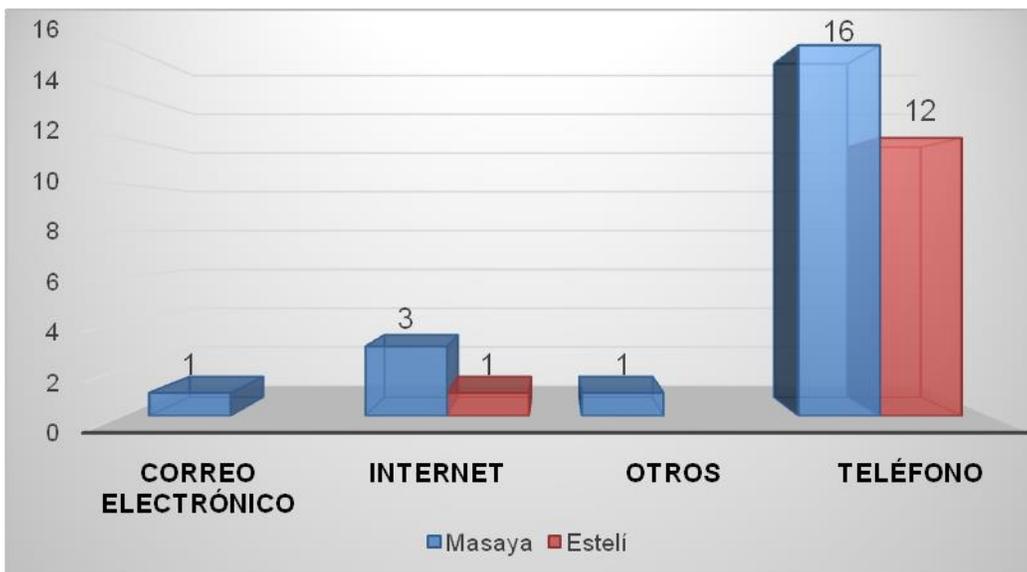
Distribución del Canal de Comercialización



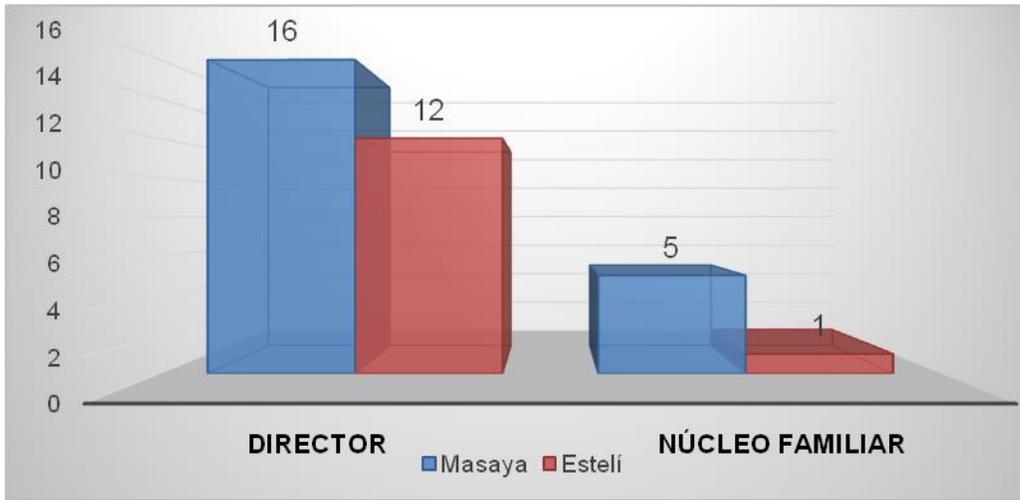
Distribución del Mercado Objetivo



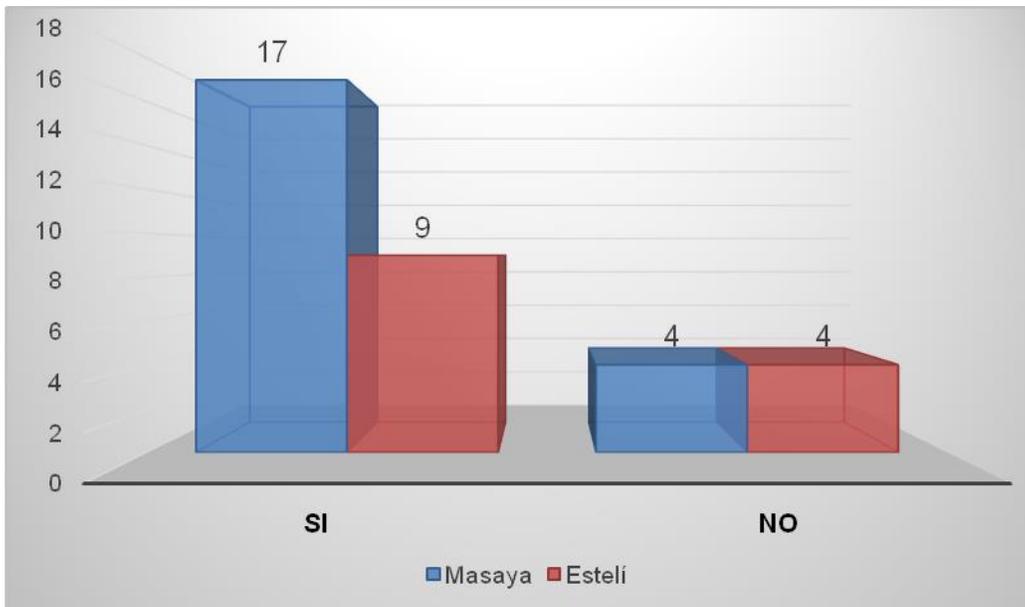
Distribución del Medio Tecnológico



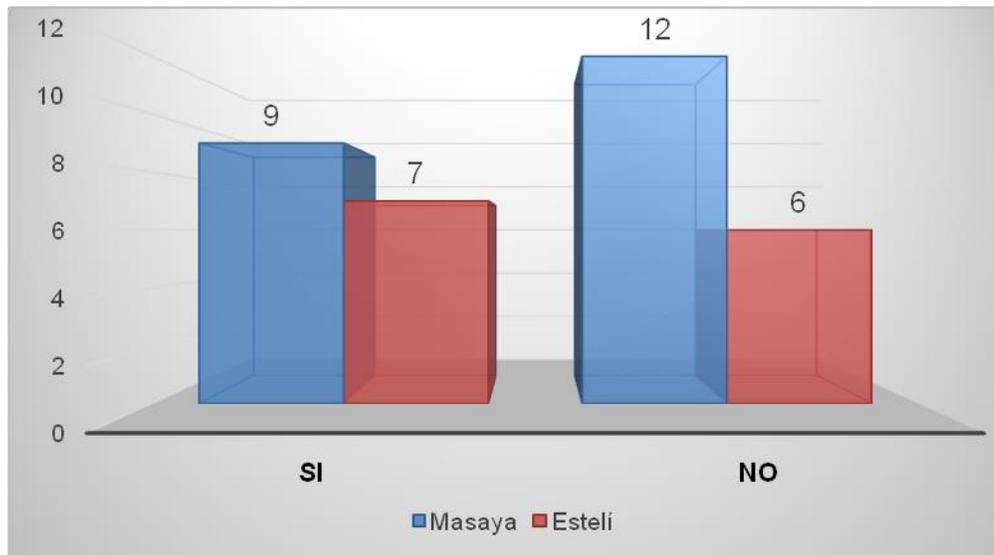
Toma de Decisiones



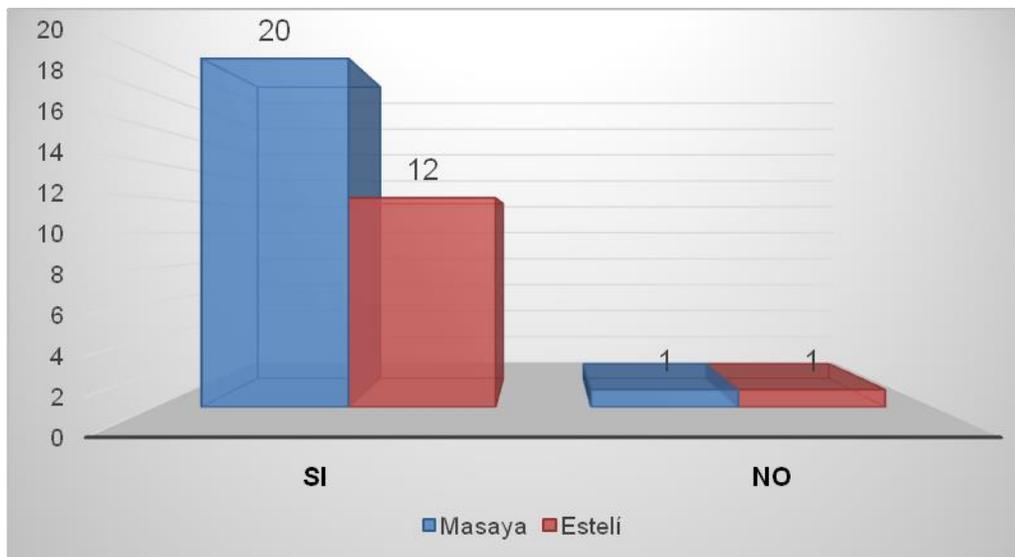
Acceso a Financiamiento



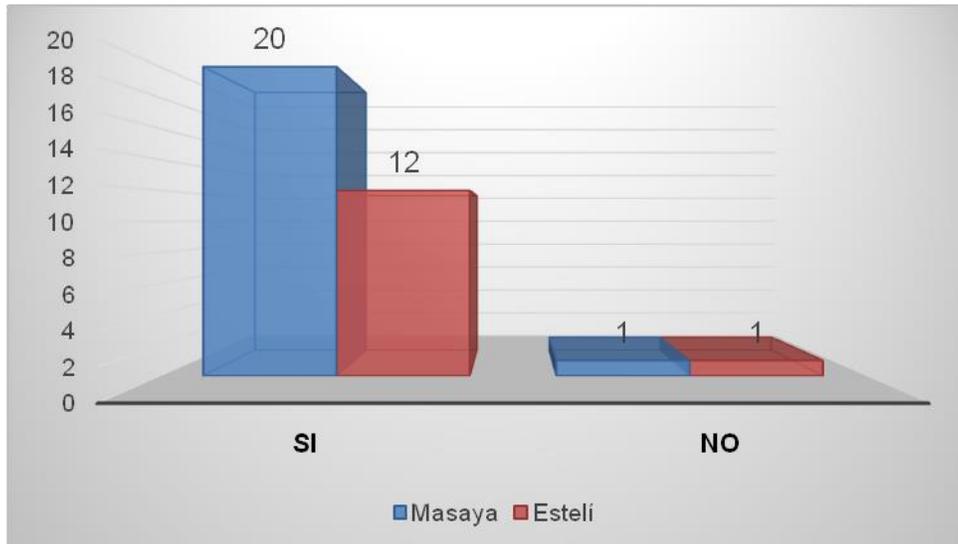
Materia Prima



Publicidad



Nuevas ideas



Contabilidad



Satisfacción

