



MEMORIA INSTITUCIONAL

ASI APOYAMOS AL DESARROLLO DE NICARAGUA



Hoy Nicaragua es un mejor lugar

Managua, Nicaragua

MEMORIA INSTITUCIONAL

1996 - 2001

INSTITUTO NICARAGÜENSE DE APOYO
A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
INPYME

© Todos los Derechos Reservados para Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa -INPYME-.

Coordinación: Lic. Manuel Cajina Mixter
Asesor en Comunicación y Desarrollo del INPYME

Autores: Lic. Manuel Cajina Mixter
Ing. Leonardo Centeno Caffarena
Lic. Patricia del Carmen Pérez Rivas

Realización de Portada: Alejandro E. Bermúdez O. (Imprenta UCA)

Diseño y Diagramación: Alejandro E. Bermúdez O. (Imprenta UCA)

Impresión: Imprenta UCA

INDICE TEMÁTICO

Presentación	1
I. Aspectos Generales	
A. El INPYME de 1996 a junio de 2000	5
B. El INPYME de julio 2000 a diciembre 2001	10
II. Nuestros programas	
A. Dirección de desarrollo empresarial.....	14
B. Programa de expansión de servicios financieros rurales.....	16
C. Proyecto de desarrollo de redes y distritos de pequeñas y medianas empresas - ONUDI	17
D. Servicio alemán de cooperación social-técnica.....	18
E. Proyecto NICAMUEBLE	20
F. Programa de fortalecimiento institucional BID	21
G. Microempresas y capacitación-colegio de San Jacinto de Québec, Canadá	22
H. Fondo de fomento para el desarrollo tecnológico y la promoción turística AECI	23
I. Fondos de crédito	25
J. La unidad de gestión ambiental.....	27
K. PROMICRO/OIT	28
L. Ferias y eventos.....	29
M. Otros proyectos	33
III. Logros del quinquenio (1996 - 2000)	
A. Dirección de desarrollo empresarial	35
B. Programa de expansión de servicios financieros rurales.....	36
C. Proyecto de desarrollo de redes y distritos de pequeñas y medianas empresas - ONUDI	37
D. Servicio alemán de cooperación social-técnica.....	38
E. Proyecto NICAMUEBLE	39
F. Programa de fortalecimiento institucional BID	40
G. Microempresas y capacitación-colegio de San Jacinto de Québec, Canadá	41
H. La unidad de gestión ambiental.....	41
I. PROMICRO / OIT	43
J. Logros con medios de comunicación y relaciones públicas.....	44
IV. El INPYME y la comunidad cooperante	
V. El INPYME y las asociaciones empresariales	
VI. La Representatividad del INPYME	

VII. Estructura Organizativa.....	48
VII. MIPYMES de éxito	52
A. Calzado Flores	56
B. Burgos Mobiliarios	58
C. Dulcería El Carmen	60
D. FUNDENUSE	64
E. Hamacas Esperanza	67
F. PROHOGAR	67
ANEXOS:	
Anexo I : Amigos del INPYME	73
Anexo II : Personal del INPYME	74
Anexo III : Matriz de Eventos.....	76
Anexo IV : Representatividad del INPYME.....	77
Anexo V : Logros del PAMIC / INPYME.....	80
Anexo VI : Lista de organizaciones y proyectos de Microfinanzas atendidos por el INPYME.....	82
Anexo VII: Lista de abreviaturas.....	83

INDICE DE FOTOS

FOTO	PIE DE FOTO	PAGINA
1	<i>Personal del INPYME</i>	3
2	<i>El Director Ejecutivo, Ing. Leonardo Centeno Caffarena, con fundadores de PAMIC / INPYME</i>	5
3	<i>Los Directores Ejecutivos entrante y saliente en junio de 2000</i>	10
4	<i>La Lic. María Hurtado, fundadora y Directora del PAMIC, es condecorada con la "Orden Décimo Aniversario"</i>	11
5	<i>El Director Ejecutivo recibe del Ministro de MIFIC Dr. Edgard Guerra la "Política de Fomento a las PYME's" preparadas por este ministerio y para ser ejecutadas por el INPYME</i>	11
6	<i>La Honorable Señora Margarita Bot, Encargada de Negocios de la Embajada de Holanda, condecora con la "Orden Décimo Aniversario" al representante de PRODEGA</i>	16
7	<i>El Ing. Oscar Alemán, miembro de la Junta Directiva del INPYME, condecora a la Lic. Jenny Reyes con la "Orden Décimo Aniversario"</i>	16
8	<i>Producción de hamacas con colorantes naturales</i>	28
9	<i>Director Ejecutivo con expertos de la cooperación internacional que trabajan con el INPYME</i>	28
10	<i>El otrora Vicepresidente de la Republica Ing. Enrique Bolaños Geyer corta cinta inaugural de una de las ferias organizadas por INPYME (2000)</i>	29
11	<i>Miguel Angel Encinas de AECI, Salvador Tapia de la Embajada de Finlandia, Tuja Maisto de NICAMUEBLE, y Leonardo Centeno Caffarena de INPYME cortan cinta inaugural del Centro de Documentación (noviembre 23, 2001)</i>	33
12	<i>El Director Ejecutivo del INPYME en sesión de trabajo con la comunidad cooperante</i>	44
13	<i>Leonardo Centeno Caffarena y Karola López, ambos de INPYME, junto con el Ministro de MIFIC Dr. Edgard Guerra, reciben reconocimiento del gremio panificador. Les acompaña el Lic. Ermis Morales en representación de los panaderos.</i>	46
14	<i>Director Ejecutivo de INPYME entrega donación en efectivo y en especie al gremio panificador de Masaya, para sus miembros afectados por el terremoto de 2000.</i>	47

INDICE DE FOTOS

15	Jairo Flores, propietario de Calzado Flores.	53
16	La producción de zapatos ortopédicos es una de las líneas de Calzado Flores.	55
17	Leonardo Burgos, Gerente-Propietario de Burgos Mobiliario.	56
18	Creatividad, disciplina, comunicación, y publicidad directa son los factores de éxito de Burgos Mobiliario	57
19	Doña Carmen Barahona	58
20	"El secreto está en saber administrar los recursos"; doña Carmen.	59
21	Personal de FUNDENUSE.	61
22	Doña Esperanza con su familia.	64
23	Lic. Georgina González, Gerente-Propietaria de PROHOGAR.	68
24	La producción de sillas para restaurantes corresponde al mayor mercado para PROHOGAR.	68
25	Srita. Ligia Christina Argüello, Miss Nicaragua 2001 y Reina de las Américas, con su familia y amigos.	73
26	Srita. Miss Amistad con el Director Ejecutivo.	73
27	Lic. Roberto González, Directivo de FUDEMAT con el Director Ejecutivo del INPYME.	73
28	El Director Ejecutivo recibe donativo de Lic. Lic. Alicia Eva, representante de la Universidad de San Jacinto, Québec, Canadá, para ser distribuido entre productoras del sector textil-vestuario de Masaya.	73
29	El Director Ejecutivo entrante, Lic. Harold Rocha, con el Director Ejecutivo saliente Ing. Leonardo Centeno Caffarena.	contraportada

PRESENTACIÓN

Mensaje del Director Ejecutivo

La conmemoración del décimo aniversario del INPYME tiene significados relevantes que incluyen el conjunto de logros alcanzados a la fecha, así como los retos, planes y metas por alcanzar y superar, por parte de nuestra institución.

Entre 1996 y el año 2000, el impacto social ha sido positivo, puesto que se ha incrementado el fomento y desarrollo empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas, facilitando la generación de más de 46 mil empleos directos y más de 61 mil indirectos.

Los resultados positivos de los distintos proyectos han propiciado el ambiente de confianza requerido por la comunidad donante, por lo que INPYME continúa siendo la contraparte nacional del Gobierno de Nicaragua en materia de ejecución de proyectos dirigidos al desarrollo económico de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME's) de nuestro país.

A lo interno hemos logrado conformar una nueva administración, la cual está orientada a asumir los desafíos del cambio y el mejoramiento continuo. Para ello, en el 2001 nos hemos dado a la tarea de elaborar un plan estratégico con visión, misión y estrategias de corto y largo plazo, el cual queremos que contribuya significativamente a la satisfacción de las necesidades de los micros, pequeños y medianos empresarios.

Del periodo 1996 a 2001 hubo 3 Directores Ejecutivos, distribuidos en el tiempo de la forma siguiente: Lic. María Hurtado (1996), Dr. Ricardo Alvarado Noguera de Enero 1997 a Marzo 2000 e Ing. Leonardo Centeno Caffarena, de Junio 2000 a Diciembre 2001.

La memoria INPYME 1996-2001, ofrece información general de los proyectos, acontecimientos y eventos más importantes ocurridos durante estos últimos años, dividiéndola en dos etapas, de 1996 al 2000, y el año 2001; en éste último año se da un golpe de timón en la estrategia institucional para los siguientes 5 años. En sus páginas quedan impresas las muestras del esfuerzo diario de todos los que trabajamos en el fortalecimiento de las MIPYME's, que son a quienes nos debemos y apoyamos, lo que representa nuestro aporte al desarrollo económico del país.

Atentamente,

Leonardo Centeno Caffarena
Director Ejecutivo



Personal del INPYME

I - ASPECTOS GENERALES

A. El INPYME de 1996 a junio de 2000

El Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa -INPYME-, que en sus inicios fue el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa -PAMIC-, comenzó sus funciones en mayo de 1991 como un programa del Ministerio de Economía y Desarrollo¹ del Gobierno de Nicaragua, con el apoyo técnico y financiero del Gobierno Real de los Países Bajos.

El fenómeno inflacionario de la década de los ochenta, así como el decrecimiento económico, hicieron más complejo el reto de las transformaciones que se iniciaron con un programa de estabilización y ajuste estructural nacional. La creación del PAMIC contribuyó a apoyar la generación y consolidación de empleos permanentes y abrir oportunidades a los sectores sociales de bajos ingresos, para que éstos se enmarcaran en una economía de mercado y crecimiento económico, con equidad en la distribución de los beneficios.

El PAMIC abre por primera vez oportunidades de crédito al sector de las MIPYME's, así como diversos servicios no financieros a este sector.

Ambos, el Gobierno de Nicaragua, y el Gobierno de los Países Bajos, estaban conscientes de la importancia del sector micro-empresarial, tanto por el potencial económico del sector, la capacidad de generación de empleo, aporte al Producto Interno Bruto (PIB), así como su peso social. La filosofía que orientó la creación del PAMIC se basó en que para generar empleos e ingresos y para mejorar la situación social de grandes segmentos de la población, había que desarrollar su potencial económico y empresarial, lo cual requería de acceso a capital, capacitación, apoyo a la comercialización y de otros servicios.

La conformación del PAMIC, y luego de lo que ahora es el INPYME, se logró en varias etapas, en las cuales el progreso fue constante por la capacidad institucional desarrollada, el aporte de los donantes y por la importancia del sector en la economía nacional, lo que conllevó a establecer una institución verdaderamente sólida y de alcance nacional.

La etapa piloto inició en mayo de 1991 y concluyó en diciembre del 1992, estableciéndose las bases de su desarrollo, conquistando un papel de líder en la atención del sector; desarrollando componentes tales como: crédito, formación de recursos humanos en la intermediación de créditos, capacitación, apoyo a la comercialización, así como promoción del involucramiento de organizaciones no gubernamentales (ONG's) y del Banco Popular, en la atención de la microempresa.

¹ Posteriormente llamado Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)

Una segunda etapa corresponde al periodo que va de enero de 1993 a febrero de 1994, en la que se dio el crecimiento del programa de crédito y el inicio de la diversificación de los servicios, creció significativamente el Fondo de Crédito, se fortaleció la red de intermediarias de crédito y creció el número de beneficiarios de los programas.

Entre los nuevos servicios de atención se encuentra el apoyo a la organización gremial y el fomento de las artesanías, igualmente se sistematizaron los servicios antes prestados. Es en este periodo que se refuerza la atención a las intermediarias de crédito, asumiendo un rol estratégico con el Programa de Fortalecimiento Institucional, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Una nueva etapa se inicia en marzo de 1994, que concluyó en septiembre de 1998. Esta etapa dio paso a la institucionalización del PAMIC como una forma de apoyar la sostenibilidad y procurar la ampliación en la cobertura de los servicios al sector. Precisamente en marzo de 1994, mediante el Decreto Presidencial 6-94, el PAMIC, aunque conserva su nombre, se transforma de programa, a una institución autónoma del Gobierno de Nicaragua, concentrando sus servicios en dos grandes áreas: Apoyo Empresarial, y Fortalecimiento de las Intermediarias de Crédito.

Al año 2000, los alcances obtenidos son producto del esfuerzo desplegado por la institución y su equipo de técnicos y personal en general. Se superaron los desaciertos y problemas generados en la implementación de los programas, que surgieron debido a que la atención a las microempresas era una novedad. Además, había una transición de una economía a otra, y en Centroamérica, con algunas excepciones, los programas de atención al sector eran relativamente recientes.

Durante este periodo, varios proyectos empezaron a ser ejecutados por el PAMIC, entre ellos, el de fortalecimiento de las instituciones de servicios financieros para microempresas y pequeños productores rurales, con el apoyo del PNUD, ASDI, NORAD, COSUDE y Banco Mundial, así como el Proyecto de Especialización Flexible, apoyado por ONUDI con fondos de Austria.



*El Director Ejecutivo,
Ing. Leonardo Centeno Caffarena, con
fundadores del PAMIC / INPYME*

Creación de INPYME como Instituto

En septiembre de 1998, el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa -PAMIC- creado por el Decreto 6-94, por efectos de la Ley No. 290 (Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo), se convierte en el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa -INPYME-, teniendo como finalidad principal "servir como instrumento para la ejecución e implementación de las políticas, programas y proyectos que en materia de pequeña y mediana empresa, le han sido encomendadas por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC)".

El Consejo Directivo del INPYME es presidido por el Ministro del MIFIC, siendo sus otros miembros el Director Ejecutivo del INPYME, dos representantes del sector privado y uno del sector público. Los miembros del Consejo son nombrados por el Presidente de la República, a partir de una propuesta del Ministro del MIFIC.

Esta Ley establece y profundiza las relaciones del INPYME a nivel gubernamental, ya que la misma manda al Instituto a "coadyuvar con el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio en la gestión de recursos nacionales e internacionales para el desarrollo del INPYME y a servir como instrumento para la ejecución e implementación de las políticas, programas y proyectos, que en materia de pequeña y mediana empresa le han sido encomendadas al MIFIC".

El INPYME se convierte en un ente descentralizado, dependiendo orgánicamente del MIFIC, con autonomía funcional, técnica y administrativa, personalidad jurídica, patrimonio propio y con capacidad en materia de su competencia. Esta etapa es de suma importancia para el desarrollo institucional del INPYME, ya que permite la permanencia en el tiempo de los programas que se han venido desarrollando y abre las posibilidades de acceder a los fondos del Gobierno Central, para crear una estructura de servicio al sector, independientemente de la vida de los proyectos que finanche la cooperación internacional, procurando la sostenibilidad de dichos servicios.

Mandato Institucional

Propiciar mecanismos de apoyo en servicios financieros y no financieros al sector de las MIPYME's, con la finalidad de fortalecer su capacidad para generar empleo sostenible y aumentar la productividad y competitividad, mejorando con ello los niveles de vida de los empresarios y sus familias.

Constituirse en una institución de fomento que logre establecer y fortalecer una red de instituciones de segundo piso, ejecutoras de acciones de apoyo a las MIPYME's del país, contribuyendo al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y productividad empresarial.

Políticas

Asegurar la coherencia entre los proyectos y programas del INPYME, para garantizar una mejor incidencia y mayor cobertura en el sector, tanto en los servicios financieros, como en los no financieros.

Impulsar paulatinamente la transformación del INPYME, en una institución de tercer piso, delegando a intermediarios privados la asistencia financiera y no financiera.

Implementar un proceso permanente de diagnóstico y estrategias de apoyo focalizado, considerando los siguientes elementos:

- * Actualizando las necesidades del grupo meta.
- * Promoviendo la asociatividad.

Realizando diagnósticos participativos, para identificar fortalezas y debilidades, así como las necesidades específicas de organización y/o asistencia técnica.

Identificando y analizando las opciones para proveer la organización (subcontratación, centros satélites, etc.) y/o asistencia técnica requerida.

- * El servicio facilitado debe responder a una demanda real.
- * Las actividades objeto de atención, deben estar en armonía con los planes de desarrollo nacional, regional y municipal.

Las acciones deben posibilitar el establecimiento de redes de apoyo institucional e interinstitucional: En este sentido se propicia:

- Facilitar programas de apoyo a universidades y empresas.
- Fomento de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
- Fortalecimiento de la red de recursos de apoyo a las MIPYME's.
- Dar prioridad a las zonas de mayor concentración de pequeñas y medianas empresas.
- Las empresas a atender deberán tener potencial productivo, a fin de incursionar mercados internos y externos, para ello:
- Facilitar la formulación de proyectos.
- Acompañar la implementación de proyectos.
- Priorizar las acciones que procuren la generación de empleo productivo y sostenible.
- Las acciones de apoyo empresarial deberán ser amigables con el medio ambiente.
- Existencia y posibilidades de establecer redes empresariales.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar la eficacia y ampliar la oferta técnica, concentrándose en acciones de organización y asistencia especializada, que permita a las MIPYME's el aumento de la calidad, competitividad y la generación de empleo sostenible, en correspondencia con la protección del medio ambiente.

Objetivos específicos

1. Fomentar al incremento de la productividad de las MIPYME's mediante la implementación de una estrategia de redes, integración industrial, innovación tecnológica y el mejoramiento del sistema de apoyo institucional.
2. Contribuir a la creación exitosa de nuevas empresas a través de incubadoras de empresas, con base tecnológica y que generen empleo, mejorando las condiciones de vida de los núcleos poblacionales.
3. Promover de manera integrada la gestión ambiental en el sector de las MIPYME's, la aplicación de tecnologías más limpias, procedimientos ambientales y productos amigables con el medio ambiente.

Estrategia

- ✓ El Instituto se encarga de manera particular, de impulsar instrumentos de fomento en las áreas de servicios no financieros.
- ✓ Está empeñado en promover las relaciones interinstitucionales.
- ✓ Forma comités sectoriales, que sirvan de catalizadores de los procesos de desarrollo local.
- ✓ Promueve alianzas estratégicas entre empresas, que impulsen economías de escala, en un proceso de simbiosis empresarial de cooperación.
- ✓ Enfoca su cobertura hacia niveles de pequeñas y medianas empresas, considerando a su vez a microempresas con potencial exportador y crecimiento.
- ✓ Promueve el fortalecimiento de aspectos tecnológicos para el desarrollo de MIPYME's, en coordinación con organizaciones afines.
- ✓ Integra la gestión ambiental al apoyo que el Instituto deberá ofrecer al sector.
- ✓ Registra las firmas consultoras y consultores individuales, que ofrezcan servicios al sector.
- ✓ Busca soluciones y alianzas estratégicas regionales e internacionales que signifiquen el fortalecimiento y desarrollo de capacidades locales.

Metodología

La metodología que el INPYME aplica en la ejecución de sus planes, se enfatiza en los siguientes aspectos:

- Coordinación Institucional: enfocado a consolidar una red de apoyo conformada por organismos e instituciones de primer piso, del sector público y del privado.
- Desarrollo de estrategias que estimulen la demanda.
- Promueve la demanda para los servicios no financieros existentes, a precios de mercado.
- Articula acciones y estrategias que desemboquen en la integración de redes empresariales y distritos industriales, así como sinergias empresariales.
- Divulga y difunde la información.
- Propicia mecanismos y facilita instrumentos que permitan el desarrollo de iniciativas Empresariales, productivas y rentables.



B. El INPYME de julio 2000 a diciembre de 2001

*Los Directores Ejecutivos entrante
y saliente en junio de 2000*

En junio de 2000 se nombra un nuevo Director Ejecutivo cuya misión inicial es ajustar el Instituto a los nuevos retos que enfrentará las MIPYME's debido al nuevo entorno nacional e internacional que se viene tejiendo, muy distinto a la década de los 90's, para atenderla adecuadamente e incrementar la cobertura de servicios; por lo que en agosto de 2000, con el apoyo de PROMICRO/OIT y la Embajada de Holanda en Nicaragua, se elaboró un diagnóstico institucional que finalizó en noviembre del 2000, el que recomendó a la Junta Directiva del INPYME iniciar con un proceso de planificación estratégica y con una propuesta de desarrollo del sector.

Siempre con el apoyo de PROMICRO/OIT, para el año 2001 el INPYME inició su fase de institucionalización en la que por mandato de su Junta Directiva, el Instituto se establece como una organización de "tercer piso", y esto por varias razones: (1) incrementar la base de



La Lic. María Hurtado, Fundadora y Directora del PANIC, es condecorada con la "Orden Décimo Aniversario"

sus servicios, (2) atender la solicitud de los mismos gremios y asociaciones empresariales que venían demandando ese giro desde hace algún tiempo, (3) cumplir con sus mismos objetivos de largo plazo, y (4) incrementar significativamente el impacto de sus acciones.

Se terminó la propuesta de desarrollo de la MIPYME nicaragüense en julio de 2001, y la planificación estratégica el siguiente mes (agosto). El proceso de planeación estratégica se espera concluya en febrero del 2002 con la preparación de un Programa de Intervención Integral (PII), y la Reingeniería Institucional.

Es importante mencionar que todo el proceso de planificación institucional contó con la participación de los gremios, universidades, ONG's, otras instituciones de Estado que dan servicios a las MIPYME's, y funcionarios del MIFIC y del mismo Instituto.



El Director Ejecutivo recibe del Ministro de MIFIC Dr. Edgardo Guerra la "Política de Fomento a las PYME's" preparadas por este ministerio, para ser ejecutadas por el MIPYME

Misión

Promover, dentro del marco de políticas nacionales, el desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) no agrícola para mejorar su nivel de productividad y competitividad, mediante el fortalecimiento y la articulación de una red de instituciones de servicios financieros y no financieros, que ejecutan acciones, proyectos y programas de apoyo dirigidos al sector MIPYME.

Políticas

El rol del INPYME es de tercer piso, esto es atenderá a las instituciones e entidades que atienden a su vez a las empresas del sector INPYME. Sólo en aquellos casos en los cuales se trate de llevar a cabo experiencias de efecto demostrativo que permitan motivar o difundir sistemas de atención o prestación de servicios de desarrollo, equipos temporales especiales de tarea del INPYME, podrán establecer o llevar a cabo actividades con empresas del sector. En este último caso se deben fijar de manera explícita los plazos en los cuales se ejecutaría tales actividades, así como los procesos de transferencia de los mismos si fuera el caso.

El INPYME alentará la consolidación de los servicios existentes a través de sistemas: De aliento al desarrollo de su cobertura, de apoyo a la introducción de innovaciones en sus sistemas de prestación, de fomento de la productividad, y del fortalecimiento organizativo de las instituciones e entidades que los prestan.

La mejora de los servicios de desarrollo deben entenderse como un proceso de inversión en el cual deben participar directamente los principales interesados, las empresas y las entidades o personas que brindan servicios de desarrollo. Bajo tal criterio en todas sus intervenciones el INPYME debe buscar y alentar la asunción de responsabilidades específicas de quienes forman el mercado de los servicios de desarrollo, por ejemplo en la inversión de recursos.

El INPYME establecerá términos explícitos de aliento a la competencia y la especialización entre los oferentes que participen en sus intervenciones. Estableciendo y empleando criterios de calificación o certificación de sus servicios, así como sistemas de supervisión preventivos y orientados a la mejora de los servicios de desarrollo.

El INPYME pondrá a disposición de los oferentes de servicio de desarrollo, información útil para que mejoren la calidad de sus sistemas de prestación de servicios

Objetivos

Fortalecer la competitividad de la MIPYME a través de servicios de calidad, de procesos de concertación sectorial y de la gestión de la innovación.

Objetivos específicos

- › Fomentar y desarrollar la concertación y la articulación sectorial.
- › Fomentar y desarrollar el mercado de servicios de desarrollo para las MIPYMEs.
- › Fomentar y desarrollar la innovación en los servicios de desarrollo para MIPYMEs.

Estrategia

Para los próximos 5 años, el INPYME ha establecido trabajar 3 áreas que se consideran claves para el desarrollo de la MIPYME; estas son:

- Asociatividad, articulación, redes, enjambres, y clusters. Esta estrategia busca que las empresas nacionales de los sectores priorizados (lácteo, pan, artesanía, cuero-calzado, y madera-mueble), y del tipo de empresa priorizada (unidades de baja capitalización, y aquellas de potencial competitivo) puedan conformar redes verticales, horizontales, y territoriales, en todo el país. El análisis de cadenas productivas de los sectores y en los tipos de empresas priorizadas, fue el generador para identificar las regiones que tenían que priorizarse.
- Servicios para las empresas, sean estos de Desarrollo Empresarial o financieros; y
- Gestión de la innovación; lo que permitirá desarrollar el sistema nacional que asegure la "producción" de innovación, priorizando la tecnológica en el país.

Metodología

La metodología que el INPYME aplicará en la ejecución de sus planes, se enfatiza en la capacitación de metodologías educativa empresariales dirigidas al Segundo Piso, para buscar su fortalecimiento.

II - NUESTROS PROGRAMAS

A. Dirección de Desarrollo Empresarial (DIDE)

Objetivo General

Promover y facilitar proyectos y programas específicos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa orientados a aumentar los niveles de productividad y competitividad, incrementando de esta forma los ingresos del sector, excluyendo toda actividad relacionada con la prestación de servicios financieros.

Objetivos Específicos

- ◊ Mejorar la eficacia y ampliar la oferta técnica concentrándose en acciones de organización y asistencia especializada, que permita a las MIPYME's el aumento de la calidad, competitividad y la generación de empleo sostenible, todo en correspondencia con la protección del medio ambiente.
- ◊ Impulsar la creación de formas asociativas con apoyo de gremios e instituciones locales que conlleven a la formación de redes empresariales y la generación de empleo sostenible.
- ◊ Promover la creatividad, innovación empresarial y tecnológica de las MIPYME's, que permita la colocación de productos y servicios con ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional.

Evolución

En 1996 se firmó un contrato de administración de crédito con el Banco Popular, cuyo objetivo fue colocar fondos en intermedias de crédito no convencionales. Colateralmente a la expansión geográfica en la prestación de servicios no financieros, se puso en marcha un nuevo modelo de promoción que involucraba a las intermedias de crédito, las que debían coordinar estos servicios con la Dirección de Apoyo Empresarial (DAE).

En octubre de 1998 el proyecto entra en su fase final (último año) el proyecto, lo cual coincide con la transformación del PAMIC en INPYME. Se revisó y ajustó el enfoque de trabajo, concentrando las acciones en las zonas de mayor desarrollo empresarial productivo, reduciendo la atención de doce a ocho gerencias.

A finales de 1998 el huracán MITCH impactó negativamente a toda la actividad económica de Nicaragua, y por ende al sector empresarial, por ello se reorientó la estrategia de desarrollo del proyecto, centrando los esfuerzos en las zonas más afectadas por el desastre natural.

En 1999 continuó el fortalecimiento empresarial de acuerdo a prioridades territoriales, centrando esfuerzos en cinco regiones, situación ante los mercados, concluyendo las actividades del proyecto con la categorización de los servicios.

En el año 2000 se prepararon las condiciones para dar una atención generalizada, estableciendo relaciones con gremios, cámaras, organizaciones privadas, etc.

El proyecto concluyó oficialmente en el mes de febrero del 2001.

Metodología

Se categorizó de acuerdo a características del segmento de atención utilizando el marco de referencia siguiente:

Tipo de Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Microempresa ➤ Pequeña empresa ➤ Mediana empresa
Actividad Económica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Industria ➤ Agroindustria ➤ Artesanías ➤ Pesca artesanal ➤ Minería artesanal ➤ Turismo ➤ Servicios en apoyo a la producción ➤ Comercio promotor de la venta de productos acopiadores de bienes intermedios
Ubicación Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobertura nacional



La Honorable Señora Margarita Bot, Encargada de Negocios de la Embajada de Holanda, condecora con la "Orden Décimo Aniversario" al representante De PRODECA

B. Programa de Expansión de Servicios Financieros Rurales - PNUD

Reconociendo la importancia del acceso a los servicios financieros en el sector rural, en 1995 se inicia el Programa de Expansión de Servicios Financieros Rurales, con el apoyo de los organismos PNUD, NORAD, COSUDE y el Gobierno de Suecia, quienes invirtieron US\$ 1,500,000 dólares en el proyecto.

El programa de servicios financieros rurales venía operando, hasta el año 1999 en dos niveles: a nivel de políticas que facilitan la expansión y sostenibilidad de servicios financieros, y mediante el fortalecimiento institucional de intermediarios financieros no convencionales. En su quehacer, el proyecto se asocia con programas de desarrollo rural, con componentes de servicios financieros. Desde el año 2000 en adelante el proyecto se enfoca principalmente en (1) el fortalecimiento institucional de intermediarios financieros no convencionales por medio de un programa de capacitación especialmente diseñado para gerentes FORGE (Formación de Gerentes), del que a finales del 2001 se habían formado 300 funcionarios, aproximadamente, y (2) los servicios de calificación de intermediarias financieras no convencionales, cuyos principales usuarios son organizaciones vinculadas con la cooperación.

El PNUD concluyó el proyecto oficialmente en diciembre del 2001, y se trasladaron los activos al INPYME en enero del 2002; el INPYME planea apoyar la creación de una unidad autónoma que continúe trabajando en las dos líneas estratégicas antes mencionadas.

El Ing. Oscar Alemán, miembro de la Junta Directiva del INPYME, condecora a la Lic. Jenny Reyes con la "Orden Décimo Aniversario"



C. Proyecto de Desarrollo de Redes y Distritos de Pequeñas y Medianas Empresas - ONUDI

Datos generales del proyecto:

El Proyecto de Desarrollo de Redes y Distritos de Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua ONUDI-INPYME, es financiado por el Gobierno de Austria. Inicia a partir de Enero de 1998, por un monto total de 1.3 millones de dólares.

Objetivo

Promover el establecimiento y funcionamiento de redes de pequeñas y medianas empresas, redes de proveeduría y territoriales, creando capacidades institucionales para sostener y difundir estos procesos a mediano y largo plazo.

Evolución del programa

Tomando en cuenta que el establecimiento de relaciones eficientes entre empresas y de éstas con instituciones públicas y privadas, es un factor que incide en el crecimiento competitivo de las pequeñas empresas, se inicia todo un proceso de desarrollo de metodologías que promueven la mejora de las relaciones existentes y el establecimiento de nuevas relaciones. Para este fin, se parte de la acción directa, se sistematiza y luego se transfieren las metodologías desarrolladas a instituciones locales interesadas en aplicarlas en beneficio de las PYMEs del país.

La primera fase de este proyecto se ejecutó de 1995 a 1997, "Modernización de la micro y pequeña industria en Nicaragua" US/NIC/94/012, proyecto que fue financiado por el Gobierno de Austria, ejecutado por ONUDI y su contraparte nacional el PAMIC luego convertido en INPYME. Este proyecto, partiendo desde la práctica, fue la base para el desarrollo de la metodología para la creación de redes horizontales entre pequeñas y medianas empresas.

A partir de 1998, se inicia la segunda fase, "Desarrollo de Redes y distritos de PYMEs en Nicaragua", proyecto que profundiza el desarrollo de la metodología antes mencionada e inicia a entrenar actores locales (ONG's, gremios), para la implementación de la misma. Al mismo tiempo, este proyecto diversifica sus acciones iniciando el desarrollo de una metodología que promueva la articulación de sistemas productivos locales (considerados por el proyecto como sinónimo de cluster y de Distritos Industriales) y la adaptación de un proceso de redes de abastecimiento.

Concluyendo a Diciembre del año 2001, el proyecto ha trabajado en los departamentos de Managua, Masaya, Granada, Chontales, Boaco, León y Matagalpa. Ha beneficiado instituciones de apoyo a la PYME, a través del entrenamiento de sus recursos humanos así como a PYMEs de los sectores de Madera-Mueble, lácteos, cuero-calzado, artesanía, Metal-mecánica y agroindustria.

Considerando que, la existencia de agentes externos que promuevan la mejora de las relaciones entre empresas y entre estas e instituciones sigue siendo vigente. Al mismo tiempo que, el Gobierno de Nicaragua ha incluido en sus Políticas de Fomento a las PYMEs, la necesidad de promover clusters y redes. Se ha diseñado una tercera fase de este proyecto, la cual consolidará los resultados ya obtenidos y contribuirá al establecimiento de sistemas productivos más articulados.

D. Servicio Alemán de Cooperación Social - Técnica (DED)

El Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED), se fundó en 1963 como organización de cooperación internacional en la República Federal de Alemania. Tiene tres finalidades: prestar asistencia técnica a programas de desarrollo de organizaciones e instituciones nacionales; fomentar organizaciones locales y grupos de autoayuda; y apoyar a profesionales nacionales.

El DED es una institución sin fines de lucro y trabaja en base a convenios bilaterales en los diferentes países. Actualmente cuenta con aproximadamente mil cooperantes en 40 países de África, Asia y Latinoamérica en los sectores de Agricultura y Forestal, Bienestar Social, Educación, Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Salud, Capacitación así como Fortalecimiento Empresarial y Técnico-Artesanal en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La Cooperación del DED con INPYME consiste en dos asesores, el ATP (Asesor Técnico Principal) del Instituto que tiene como contraparte a la Dirección Ejecutiva, y otro asesor técnico experto en la rama Madera-Muebles.

ASESOR TÉCNICO EXPERTO EN MADERA-MUEBLES

Objetivo Principal

Brindar asistencia técnica para el diseño y ejecución de programas de capacitación y preparación de manuales de diseño y tratamiento de la madera para la elaboración de productos de calidad (potencial comercial de exportación) a nivel de empresas y organizaciones de segundo piso.

Objetivos Específicos

1. Elaborar e implementar conjuntamente con especialistas de INPYME manuales de diseño y tratamiento de madera, así como programas de capacitación y asistencia técnica, para facilitar herramientas que permitan elevar la competitividad empresarial.
2. Asesorar a las gerencias de INPYME en torno al desarrollo integral del sector, mediante el apoyo a la creación y funcionamiento de comités departamentales de la madera.

Actividades principales

- Sondeos de las demandas técnicas de empresas y organizaciones de segundo piso.
- Elaboración y ejecución de un programa de asistencia técnica para 24 empresas.
- Elaboración y distribución de material didáctico.
- Revisión y mejora de la Matriz del Ebanista para la formación profesional.
- Elaboración y presentación de una propuesta de estrategias para el sector madera en toda la cadena productiva.

Metodología del Programa de Asistencia Técnica

Los temas de la Asistencia Técnica se enseñan en teoría y práctica, a través de atención individual y de cursos.

ASESOR TÉCNICO PRINCIPAL (ATP)

Objetivo General:

Apoyar en la concretización e implementación del plan estratégico de INPYME

Objetivos Específicos:

Asesorar en la concretización de la estrategia institucional y en la implementación de las acciones de desarrollo institucional de INPYME a partir de su estrategia de fomento y desarrollo de mercado de SDE, Articulación empresarial y concertación sectorial y la innovación del sector MIPYME.

Apoyar en la elaboración e implementación del sistema organizacional y de gestión de INPYME.

Asesorar en la elaboración e implementación del sistema de monitoreo y evaluación de INPYME.

Metodología del Programa de Asistencia Técnica

El asesor trabaja directamente con la Dirección Ejecutiva de INPYME y los profesionales del área técnica, elaborando propuestas respecto a los temas relacionados con el plan estratégico y asesorando en su implementación.

E. Proyecto NICAMUEBLE

Propósito

Nel propósito del proyecto de desarrollo de la pequeña y mediana industria del muebles de madera en Nicaragua, es lograr una industria de muebles de madera más competitiva, mediante un uso más racional de la materia prima maderable, prácticas de manejo más eficientes y la obtención de un mayor valor agregado durante el procesamiento.

El proyecto NICAMUEBLE comenzó en octubre de 1999 y está previsto que funcione hasta diciembre del 2003, es decir, por cuatro años, con un presupuesto 2.5 millones de dólares, de los cuales se acordó que Finlandia aportaría el 75%, Chile, 20%, y Nicaragua, 5%.

Metodología

El proyecto NICAMUEBLE da capacitación y asistencia técnica, dirigido a pequeñas y medianas empresas de muebles de madera a los cuales se les brinda el apoyo y seguimiento a través de consultores nacionales y extranjeros y a través de expertos permanentes del proyecto. De igual forma se trabaja con instituciones públicas y/o privadas que tienen potencial de garantizar la sostenibilidad de algunas acciones del proyecto.

Lecciones Aprendidas

No todas las instituciones previstas a ser involucradas en el proyecto se han mostrado interesadas en participar, principalmente porque no se dispone de servicios financieros. El proceso de coordinación entre los diferentes proyectos del sector da resultados tangibles y cuantificables, tanto a nivel del INPYME, como con otras instituciones y/o proyectos. Una

estrecha cooperación con otros proyectos debe enfocarse inicialmente en base a los principios y estrategias de ambos.

El cambio de autoridades en las diferentes instituciones y/o proyectos con los que tiene colaboración NICAMUEBLE, afecta negativamente el seguimiento a actividades planteadas. El diagnóstico de base es una buena herramienta para la selección y detección de las necesidades y requerimientos de las empresas, sin embargo, no es suficiente y debe complementarse con otros antecedentes.

Es conveniente agrupar a las empresas de acuerdo a su nivel o grado de desarrollo tecnológico, sin embargo, para efectos de las capacitaciones esto aún es insuficiente, debido a que el nivel educacional y de conocimientos de las personas que participan es muy variado, según sea el tema que se trate. Se ha comprobado la gran importancia que tiene la extensión después de la capacitación, ya que además de afianzar los conocimientos adquiridos, permite ponerlos en práctica inmediatamente y dar las recomendaciones específicas en cada taller.

A medida que transcurre el tiempo del proyecto, las relaciones con los empresarios son cada vez más abiertas, lo cual permite una identificación más fácil de la problemática real de las empresas.

El mercado doméstico está bien penetrado por productos mobiliarios importados, siendo el valor de importación tres veces mayor que el de la producción local. Esto sugiere la orientación del proyecto hacia el mercadeo nacional.

La organización de EXPOMUEBLE 2000 tuvo serios problemas de organización, por lo que hay que iniciar su planificación y organización con suficiente anticipación. Se requiere decisiones sobre el lugar y fecha de la feria al menos con medio año de anticipación. También la parte ejecutiva de la feria tiene que estar directamente relacionada con la organización del evento, para velar porque los términos de participación, la publicidad e información hacia las empresas, sean con suficiente tiempo.

La EXPOVENTA 2001 de muebles, se realizó con la participación de 29 empresarios de Managua, Masaya, Granada, Esteli y Ocotal, donde se ofrecieron muebles para el hogar y oficina. Las ventas totales fueron de C\$ 736,141.

F. Programa de Fortalecimiento Institucional - BID

Este programa se inicia a finales de 1994 y se orienta hasta 1998 en el fortalecimiento institucional de intermediarias financieras no convencionales y/o no bancarias.

El periodo de 1996-1998 significó para el proyecto una etapa de fortalecimiento en organizaciones con mayor potencial de desarrollo, aportándose avances significativos en

siete organizaciones no gubernamentales (ONG's) y cooperativas de ahorro y crédito, en el mejoramiento de su capacidad gerencial, a través de adaptación de sistemas informáticos para sus registros contables y sistema de información gerencial.

En 1999 comenzó la construcción de hornos de gas en San Juan de Oriente, transferencia tecnológica para lograr una mayor eficiencia en la producción de este tipo de artesanía, mejorándose la productividad por un menor porcentaje de quebradura de piezas. Es importante resaltar además, el impacto positivo en la salud humana y protección del medio ambiente que promueve este tipo de tecnología.

Se continuó además en la capacitación extensiva a cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multisectoriales con componentes de crédito y ONG's, en áreas básicas de administración, movilización de ahorro, mercadeo financiero y administración de cartera. Se está trabajando con un mercado de 60 organizaciones diseminadas en diferentes puntos geográficos en la zona Central y del Pacífico del país.

Como parte de la profundización de los servicios financieros, se apoyó a dos organizaciones en la definición de un plan de negocios, para valorar su conversión en intermediarias financieras supervisadas.

A partir de 1999, el proyecto se orienta hacia el fortalecimiento de los servicios no financieros, asumiéndose el reto de impulsar el mejoramiento de procesos y productos de sectores priorizados.

G. Microempresas y Capacitación-Colegio de San Jacinto de Quebec, Canadá

Meta

Mejorar las capacidades institucionales del INPYME para el desarrollo y la ejecución de programas integrados para fortalecer las capacidades y competitividad productivas que incluyen asistencia técnica y actividades de capacitación. Así, las MIPYME's podrán rentabilizar sus esfuerzos utilizando nuevas estrategias comerciales, mejorar la calidad de su producción nacional e incrementar así el bienestar de sus familias y comunidades. El INPYME ha de aportar enfoques innovadores a problemas de desarrollo, mediante la promoción y aplicación de soluciones locales.

Objetivo

Lograr incrementar la productividad y competitividad de las MIPYME's nicaragüenses de los sectores textil, alimentos, y muebles, mediante el uso de procedimientos y técnicas más eficientes y en armonía con el medio ambiente.

H. Fondo de Fomento para el Desarrollo Tecnológico y la Promoción turística - AECI

La Agencia de Cooperación Española, en apoyo a la gestión que ha venido desarrollando el INPYME a lo largo de los últimos años, pone en marcha la creación de un "Fondo de Fomento para el Desarrollo Tecnológico y la Promoción Turística", como un mecanismo que promueva el desarrollo empresarial de la micro y pequeña empresa nicaragüense con potencial de crecimiento.

Objetivo

Promover la innovación y/o aplicación de procesos tecnológicos en el marco de los proyectos y acciones desarrollados por el INPYME y el INTUR, a través del financiamiento a proyectos de inversión tecnológica e inversión en infraestructura turística, proyectos derivados todos de un proceso innovador llevado a cabo por micro y pequeñas empresas nicaragüenses.

Destino de los recursos

1.- Proyectos de Inversión Tecnológica

Se considera como proyecto de inversión tecnológica: el desarrollo y aplicación de tecnologías novedosas a productos, procesos productivos y/o equipos de operación. El financiamiento se destinará a la compra de maquinaria y equipos.

Sectores productivos:

- 1.- Agroindustria (lácteos, cárnica, frutas y vegetales, café y cereales, dulcería tradicional, tenerías, salsas y especias y trapiches)
- 2.- Madera-Muebles
- 3.- Artesanías (de metal, madera, cuero, barro y fibras)
- 4.- Metal-Mecánica
- 5.- Cuero-Calzado
- 6.- Energías limpias

- 7.- Papel y Plástico
 8.- Construcción

2.- Proyectos de inversión en infraestructura turística

Financiamiento para la construcción o remodelación de pequeñas infraestructuras turísticas, así como para la adquisición de equipamiento relacionado con actividades turísticas. Actividades a las que podrán destinarse estos recursos:

1. Transporte (acuático y terrestre)
2. Alojamientos
3. Alimentos y bebidas
4. Servicios conexos (diversión)

Mecanismo de apoyo financiero

El proyecto de inversión será financiado hasta en un 80% de su costo total, debiendo el empresario o empresaria aportar el porcentaje restante, como capital de trabajo para la actividad.

1.- Mecanismo de Ejecución

El financiamiento de los proyectos se realiza a través del Fondo de Fomento para el Desarrollo Tecnológico, el cual opera por medio del sistema financiero, mediante la figura de Fondos en Administración.

2.- Condiciones del apoyo financiero:

SECTOR	MONTO (US\$)	PLAZO	INTERES	FORMA DE PAGO	P. GRACIA	GARANTÍAS
Agroindustria Metal-Mecánica Madera-Muebles Cuero-Calzado Energías Limpias Papel y Plástico M. Construcción Artesanías	De US\$ 1,000 a US\$ 10,000	5 años	12%	Mensual Trimestral o semestral, en cualquier caso	1 año	Préstamos US\$ 5,000/20,000: Garantía hipotecaria.
Turismo	US\$1,000 a US\$20,000					Préstamos US\$ 1,000/4,999: posibilidad de prenda industrial u otro tipo de garantías a satisfacción de la entidad bancaria (certificados de depósito a plazo, vehículos, fianza solidaria.)

El proyecto paró de dar crédito en noviembre del 2001 debido a que se está buscando una institución de Segundo piso que pueda colocar los créditos directamente.

I. Fondos de Crédito

A principios de 1996 el Fondo de Crédito del INPYME, dirigido al desarrollo de la microempresa, era de 3.2 millones de dólares, de los cuales, el 54% fue aporte del Gobierno Real de los Países Bajos, el 36%, del Gobierno de Noruega y un 9% proviene del Fondo de Financiamiento Rural, cuyo origen son los Fondos de Contravalor Canadá-Nicaragua.

El Fondo de Crédito inició su colocación a través de una línea de crédito cuyos fondos llegaron a los beneficiarios por medio de una red de 13 intermediarias, entre cooperativas y ONG's. A partir de 1995 el Fondo pasó a ser administrado en calidad de fideicomiso por el Banco de Crédito Popular. A principios del año 2000, el Fondo se consolidó y sistematizó en la unidad de fideicomiso FOMICRO y pasó a ser administrado bajo el departamento de Fideicomiso del Banco de Centroamérica (BANCENTRO).

A la fecha el Fondo de Crédito mantiene los principios que le dieron origen, por ello continúa al frente del desarrollo de las empresas, y especialmente está llegando a las microempresas a través de 23 intermediarias de crédito no convencional que se encuentran diseminadas en todo el territorio nacional. El Fondo de Crédito está siendo absorbido en un 65% por el sector comercio y servicio, 17% por la agroindustria, el 12% por la producción no agropecuaria y un 6% por la agropecuaria.

El acceso al crédito está permitiendo la participación de 24 mil microempresarios, de los cuales el 67% son mujeres. En cuanto a la capitalización, se logró en un 30.5%, tomando en cuenta el aumento de 3.6 millones en 1996, a 4.7 millones de dólares al cierre del año 2000.

Asimismo, la mora que en el período 1996 era por encima del 10%, a finales del año 2000, se redujo al 7.8%, lo cual refleja que los recursos se están colocando eficientemente y la administración del Fondo de Crédito se está realizando de manera acertada.

**Distribución de cartera de crédito (FOMICRO)
y su ubicación geográfica
al 31 de diciembre del año 2000
(Expresado en Dólares)**

INTERMEDIARIAS FINANCIERAS	SALDO ACTUAL CARTERA	UBICACIÓN GEOGRAFICA
Fundación León 2000	US\$186,823.68	León
Fundenuse	75,429.06	Ocotál
Prodesa	359,272.94	Juigalpa
Camoapán	246,414.43	Camoapa
Fundación Nebrowski	234,108.59	Boaco
FINDE	600,160.28	Managua
CAC Niquinohomo	1,553.76	Niquinohomo
ANDES	366,432.76	Managua
CEPRODEL	323,862.82	Managua
ASODERI	440,105.05	Rivas
FUDESI	239,833.10	Diriamba
Cooperativa 12 de Septiembre R.L.	105,056.60	Río Blanco
Cooperativa 20 de Abril R.L.	206,455.52	Quilalí
Cooperativa Humberto Aguilar R.L.	89,825.45	La Concha
Cooperativa Cinco Pinos	6,842.58	Cinco Pinos
CAC Mujeres Agropecuarias	6,750.13	León
CAC Banco Campesino San Antonio	203,978.83	Jalapa
CAC "El Progreso"	4,419.63	Managua
CARUNA R.L.	234,329.94	Managua
DECORES S.A.	100,582.59	Managua
CAC SIGLO XXI	25,141.85	Managua
CONAAT	102,496.54	Jinotega
118 Créditos individuales en Masaya, Bluefields, Siuna, Puerto Cabeza	37,299.07	
154 créditos individuales en Managua, León y Chinandega	128,313.50	
TOTAL CARTERA	\$4,443,566.27	
Saldo Disponible en Bancos	271,567.19	
Saldo Total del Fondo de Crédito	US\$ 4,715,133.36	

J. La Unidad de Gestión Ambiental (UGA)

El objetivo fundamental de la Unidad de Gestión Ambiental es promover la gestión ambiental en los diferentes sectores de las MIPYME'S para reducir y prevenir la contaminación ambiental que se genera durante los procesos productivos, como parte de la estrategia integral de su desarrollo empresarial.

Evolución del Programa

Creación de la Unidad de Gestión Ambiental: fue creada por una resolución del Consejo Directivo del PAMIC emitida en fecha 10 de junio de 1996 e integrada como instancia al Sistema Nacional de Medio Ambiente, al igual que otras unidades de las diferentes instituciones gubernamentales del país.

Fortalecimiento de la Unidad a lo interno: se ha venido realizando esfuerzos para que en el accionar de la institución, el componente ambiental sea considerado como un eje transversal, es decir, que en cada proyecto o programa de atención al sector se incorpore el componente ambiental.

La Unidad ha establecido coordinación con instituciones y universidades como los ministerios del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA) y de Salud (MINSA), el Fondo Nicaragüense de Inversiones (FNI), las universidades Politécnica de Nicaragua (UPOLI), de Ingeniería (UNI) y Centroamericana (UCA), el Centro de Estudios e Investigación para la salud (CEIS), así como gremios, organizaciones no gubernamentales ambientalistas, y otras.

Creación y Divulgación de Sistema y Procedimientos Ambientales para la Microempresa: Se han puesto en práctica los procedimientos ambientales de la microempresa, a través de las organizaciones financieras no convencional para que éstas incorporen las consideraciones ambientales en las operaciones de crédito. En ese sentido se logró capacitar a 40 organizaciones intermedias financieras.

Tecnología de Producción Mas Limpia (PML)

Se han introducido aspectos de tecnologías limpias en algunos sectores económicos, por ejemplo, en el sector madera-mueble, donde se ha promovido el uso de madera no tradicional para lo cual se ha empezado desde investigar el uso y las posibilidades para trabajarlas, que ofrecen las nuevas especies; así como también en el sector textilero (hamacas) con la utilización de colorantes naturales (ver foto).

Producción de hamacas con colorantes naturales

También se han desarrollado acciones de capacitación y asistencia técnica, así como materiales educativos.

Metodología

La metodología que la Unidad de Gestión Ambiental ha desarrollado para cumplir con su objetivo es:



- Capacitación y asistencia técnica a MIPYME's y a gremios.
- Seminarios a técnicos, empresarios, funcionarios públicos y privados
- Incubación de empresas
- Redes empresariales
- Proyectos demostrativos
- Divulgación de materiales educativos
- Formación de las organizaciones Intermediarias de crédito no convencional como elemento multiplicador y ejecutor de medidas ambientales en las operaciones de crédito.

K. PROMICRO / OIT

El Programa de Apoyo al INPYME (PAI) abarca una serie de consultorías (11) en diversos temas de trascendental para el sector MIPYME. El PAI es ejecutado por PROMICRO/OIT y financiado por la Embajada de Holanda.



Para enero del 2002 se espera la continuación de una fase II donde se prepararán dos estudios: (1) de la Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial para la MIPYME, y (2) una propuesta de apoyo a la MIPYME nicaragüense por medio del fortalecimiento del sistema de crédito no tradicional.

Director Ejecutivo con expertos de la cooperación internacional que trabajan con el INPYME

L. Ferias y Eventos

Las actividades feriales y otros eventos relacionados con el mercadeo de productos para fortalecer las PYMEs han sido claves para el fortalecimiento de empresas clientes del INPYME, así como otras localizadas en diferentes regiones y sectores productivos del país. Las actividades feriales ejecutadas por el instituto se realizaron buscando siempre la rentabilidad financiera de ellas, y con el objetivo de que los privados fueran tomando un rol más activo, no solo en la ejecución de ellas, sino también con sus aportes financieros, y su liderazgo.

Las diferentes ferias y otros eventos pueden clasificarse de la siguiente forma:

- MICROFER (Agosto y Diciembre)
- Ferias Sectoriales
- Exposiciones/Expoventas
- Sábados de Artesanías/Tiangues del Artesano
- Otras ferias

MICROFER (agosto y diciembre)

La Microfer es la feria nacional mas grande del país y ha contado con un crecimiento impresionante en los últimos 2 años.



El otrora Vicepresidente de la República Ing. Enrique Bolívar Oeyer corta cinta inaugural de una de las ferias Organizadas por INPYME (2000)

En esta feria participan todos los sectores productivos del país como son cuero-calzado, textil-vestuario, metal-mecánica, madera-muebles; alimentos (pan, dulces, etc.), y artesanías.

Desde 2001 se ha establecido la siguiente política de fomento para la promoción de MIPYME's durante las Microfer:

- ✓ La presencia de los sectores económicos deberá mantener el siguiente balance:

SECTOR	PORCENTAJE
Producción	65%
Comercio	25%
Servicio	10%

✓ El sector de las artesanías y la microempresa deberá ocupar el área central del lugar de ferias, con el objetivo de que tengan mayores oportunidades de exponer sus productos a visitantes del evento.

✓ La distribución del numero de espacios para MIPYME's por tamaño de la unidad económicas, será el siguiente:

CATEGORIA	PORCENTAJE
Microempresa, cooperativa, colectivo, asociación	50%
Pequeña y mediana empresa	40%
Gran empresa	10%

De entre el 10 al 15% de las microempresas, miembros de colectivos, cooperativas o asociaciones participantes podrán ser exonerados del pago de participar por su condición de pobreza o lejanía de la capital.

A continuación se resumen los resultados de las Microfer de agosto y diciembre de 1992 a 2001*:

*Datos proporcionados por la Lic. Martha Briones, Gerente de Mercados y Eventos del INPYME.

AGOSTINA

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
BOLETOS VENDIDOS	49,000	52,837	57,432	62,427	67,856	73,757	83,898	117,673	115,175
VISITANTES	147,000	158,511	172,296	187,281	203,568	221,271	251,694	353,019	346,525
VENTAS (C\$) APROXIMADAS	4,306,944	5,383,680	6,729,800	8,412,000	10,515,000	13,143,750	19,526,355	25,384,261	32,550,210
EXPOSITORES	484	513	533	554	565	574	700	805	850

NAVIDEÑA

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
BOLETOS VENDIDOS										
VISITANTES	43,000	53,093	58,923	65,548	72,831	80,924	89,916	101,546	108,000	114,308
VENTAS (C\$) APROXIMADAS	129,000	158,279	176,979	196,644	218,493	242,772	289,745	304,638	324,000	342,918
EXPOSITORES	6,019,378	7,524,220	9,405,276	11,796,505	14,695,744	18,369,680	22,982,100	26,000,000	31,320,000	33,880,000
	486	503	523	544	560	570	649	760	850	880

Las experiencias indican que durante una Microfer se generan unos 4 empleos directos por cada empresario participante (generados por el INPYME o los empresarios); en la última Microfer (Navidad 2001) se generaron unos 5,700 empleos temporales entre directos e indirectos.

Tradicionalmente las Microfer cuestan C\$1.5 millones de córdobas (aproximadamente), sin embargo la Microfer Navideña 2001 tuvo un costo de C\$2 millones de córdobas (aprox.) por la gran cantidad de actividades nuevas lanzadas.

La Microfer Navidad 2001 estableció un hito en las ferias nacionales por las razones siguientes:

- * Dos tarimas principales con eventos de igual calidad artística y cultural en ambos.
- * Participaron unos 800 empresarios MIPYME.
- * Actuaron unos 700 artistas nacionales.
- * Contó con un concurso de mejores diseños de productos de los sectores cuero-calzado, textil-vestuario, y madera-muebles. Se realizó una encuesta sobre el mejor grupo musical del país.
- * 120 microempresarios fueron apoyados con el diseño de sus stands, sus rótulos, la preparación de su concepto corporativo, y se les hicieron 300 tarjetas de negocios.

A continuación cuadro comparativo del comportamiento de utilidades obtenidas de las Ferias "MICROFER", en los años 1999, 2000, y 2001.

EXPRESADO EN DOLARES				
AGOSTO	AGOSTO	VARIACION	AGOSTO	VARIACION
1999	2000	1999 Vs. 2000	2001	2000 Vs. 2001
36,000.00	65,100.00	29,100.00	66,733.67	1,633.67
DICIEMBRE	DICIEMBRE	VARIACION	DICIEMBRE	VARIACION
1999	2000	1999 Vs. 2000	2001	2000 Vs. 2001
65,166.00	70,860.40	5,694.40	75,044.00	4,183.60

Ferias Sectoriales:

Se han realizado ferias especializadas para los sectores cuero-calzado, alimento (queso/pan), textil-vestuario, madera-muebles, etc, y en ocasiones se ha combinado varios sectores bajo una estrategia que los articula, como la "Feria Escolar", donde participan los sectores cuero-calzado y textil-vestuario, principalmente.

Sábados de Artesanías / Tiangues del Artesano:

Estas actividades se traspasó completamente a los empresarios organizados en una cooperativa, los que en la actualidad cubren la totalidad de sus costos. El INPYME solo funge como un facilitador obteniendo permisos, o cabildeando con las autoridades y centros comerciales.

Otras Ferias

El INPYME apoya una serie de ferias regionales, departamentales y municipales que son ejecutadas por actores públicos (municipalidades) y privados (ONG's, fundaciones) con el objetivo que PYME's locales puedan fortalecerse con la venta de sus productos. El apoyo del instituto consiste en la facilitación de trámites, convocatoria de empresas clientes, convocatoria de medios, infraestructura ferial como taquillas, mallas, cables eléctricos, tarimas, toldos, etc.

Para mayor información sobre el tipo y número de eventos realizados de septiembre de 1992 a diciembre de 2001, ver Anexo No.3

M. Otros Proyectos

Centro de Documentación (CEDOC)

EI CEDOC cuenta con toda la documentación que el INPYME ha desarrollado en sus 10 años de existencia, la que ha sido preparado a través de los proyectos que se han ejecutado. El objetivo del CEDOC es proveerle información sobre el sector a los constituyentes del INPYME como son consultores, estudiantes, expertos en temas de PYMEs, gremios, fundaciones, etc, y al público en general.



*Miguel Angel Encinas de AECI,
Salvador Tapia de la Embajada de
Finlandia, Tulja Maisto de
NICAMUEBLE, y Leonardo Centeno
Caffarena de INPYME cortan cinta
inaugural del Centro de
Documentación
(Noviembre 23, 2001)*

Se calcula que en el CEDOC se encuentran unos 3,500 documentos entre estudios, investigaciones, manuales de capacitación, tesis, etc. y es visitado diariamente por unas 50 personas.

La inversión aproximada en estudios, del Gobierno de Nicaragua y los distintos proyectos de la cooperación internacional que se encuentran en el CEDOC, se puede resumir de la siguiente forma:

DONANTE/PROYECTO	INVERSIÓN (USS)
Holanda (DIDE)	100,000
CANADA (universidad de San Jacinto)	25,000
BID (UGA)	275,000
BID (MIFIC/DPYME)/PROPYME 1 y 2	350,000
NICAMUEBLE (Finlandia)	10,000
Austria (ONUDI)	100,000
Alemania (DED)	24,000
PROMICRO/OIT	120,000
TOTAL	1,004,000

La inversión en infraestructura del CEDOC contó con apoyo de la Embajada de Finlandia, y la Agencia de Cooperación Española AECL:

DONANTE	MONTO (US\$)	CONCEPTO
Finlandia	\$15,500	Equipos (computadoras, fotocopiadora, y materiales de construcción)
España	\$1,000	Estantes
INPYME (fondos propios)	\$7,500	Materiales de construcción y mano de obra
TOTAL	\$24,000	

Los gastos mensuales de operación del CEDOC son de unos US\$1,000.00, los que son asumidos en su totalidad con los fondos propios del Instituto.

Página Web Institucional

La Página Web del Instituto no se actualizó por más de año y medio, y el nuevo reto era crear un nuevo moderno y actualizarlo diariamente, lo que permitió al INPYME ofrecerle información fresca a sus constituyentes, no solo sobre eventos y actividades programadas si no también estudios disponibles en la red. En el 2002 PROMICRO/OIT contratará los servicios de la Fundación Galileo para conectar las páginas webs de las diferentes instituciones que atienden las PYME's en la región centroamericana.

III - LOS LOGROS DEL QUINQUENIO (1996-2000)

El Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa -INPYME-, en su trabajo con el segmento de la industria que le corresponde, durante el quinquenio 1996-2000 ha tenido importantes logros en pro de los micro, pequeños y medianos empresarios de Nicaragua. A continuación, enumeramos algunos de estos logros, desde la perspectiva de cada programa del Instituto.

A. Dirección de Desarrollo Empresarial (DIDE)

Con la ejecución del proyecto DIDE, la situación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el INPYME logró lo siguiente:

- ♦ Atención en el territorio nacional
- ♦ Establecimiento de una red de intermediación de servicios financieros urbanos y rurales.
- ♦ Atención de 9,392 MIPYME's, de las cuales el 50% son sostenibles.
- ♦ Empresarios capacitados con un número de 741 eventos entre cursos y asistencias técnicas, productivas, empresariales y organizativas.
- ♦ Participación de la mujer en los servicios de capacitación con un 51%.
- ♦ Realización de 70 evento de apoyo a la promoción y comercialización de las MIPYME's con una participación de la mujer del 55%.
- ♦ Alcance de incremento de las ventas del sector de las MIPYME's, y aumento de las exportaciones.
- ♦ La promoción de proyectos y programas específicos de apoyo a la Microempresa orientados a incrementar los niveles de productividad y competitividad y aumentar de los ingresos del sector.

- ◆ Una buena y fluida coordinación entre los diferentes proyecto en ejecución, e interinstitucionalidad que procuraron dar una atención integral a la Micro Pequeña y Mediana empresa del país.
- ◆ Avances en la reinserción de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado nacional, mercados regionales y extra regionales, así como la promoción de nuevas actividades con potencial de mercado y metodologías adecuadas que permitieron el alcance de la calidad en la gestión empresarial.
- ◆ La reinserción de la microempresa de acumulación al mercado nacional e internacional a través de metodologías asociativas, integración, alianzas de empresas que permitieron la eficiencia en la gestión empresarial.
- ◆ Facilitación de la organización y fortalecimiento competitivo de agrupaciones de microempresarios en coordinación con el programa de Incubación de empresas (PINE).
- ◆ Paquetes de metodologías de apoyo al desarrollo empresariales puestas a la disposición del sector a través de intermediarias de servicios no financieros.
- ◆ Organizada una red de 20 organizaciones entre gremios cámaras y organizaciones privadas especializadas en la prestación de servicios no financiera con gran capacidad de gestión diseminadas en el territorio nacional y actoras del INPYME.

B. Programa de Expansión de Servicios Financieros Rurales / PNUD

A continuación se señalan los logros más impactantes de este programa auspiciado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En el área de políticas, ha sido valioso el aporte del proyecto PNUD de servicios financieros para impulsar criterios sobre cómo implementar programas de crédito rural exitosos con la comunidad donante, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONGs), evitando distorsiones en los mercados financieros rurales.

A nivel de fortalecimiento institucional, el programa PNUD ha brindado asistencia técnica, trabajando con un grupo de intermediarios financieros rurales no convencionales que asocian a unas nueve mil familias del campo.

El proyecto de sostenibilidad de los servicios financieros se ha especializado en la calificación de organizaciones, a través de estándares de desempeño definidos e institucionalizados, expresados en un sistema único de calificación y propuestas de normas de amplia aceptación por instituciones financieras, proyectos de desarrollo rural, donantes y

demás agentes relacionados con el desarrollo de las microfinanzas. Este sistema de calificación sirve como guía a diferentes programas y proyectos en la identificación de intermediarias sólidas, o con mayor potencial, que puedan acceder a los fondos de los diferentes programas. Igualmente el esfuerzo que impulsa en la calificación de organizaciones orienta a los programas de fortalecimiento institucional.

Como un instrumento básico, el Proyecto ha impulsado capacitaciones a intermediarias financieras no bancarias, en temáticas de crédito, intermediación financiera, contabilidad, análisis financiero, entre otros temas, sobresaliendo en este esfuerzo el Programa de Formación de Gerentes a intermediarias financieras no bancarias, como una capacitación integral, que ha permitido impactos en el manejo de las organizaciones participantes.

A través de este proyecto de financiamiento rural, se ha logrado el mejoramiento y cobertura de los mercados financieros, mediante el fortalecimiento de una oferta privada de asistencia técnica y a través de la definición y concertación de estándares que permitan a los acreedores medir el desempeño de la intermediación financiera en los servicios que ofrecen a micro, pequeños y medianos empresarios.

C. Proyecto de Desarrollo de Redes y Distritos de Pequeñas y Medianas Empresas de Nicaragua - ONUDI

Se podría resumir que el proyecto ha funcionado como agente promotor y facilitador de la mejora de las relaciones entre diversos actores productivos, sentando bases para un proceso de crecimiento competitivo de las PYMEs participantes.

Al mismo tiempo, se han logrado desarrollar metodologías que parten de experiencias en el terreno de trabajo con las PYME, las cuales contribuyen al aceleramiento del aprendizaje de actores locales en el tema de la articulación productiva.

Un poco a mayor detalle se resume:

- Organización de más de 350 empresas del sector MIPYME en 35 redes horizontales orientadas al mejoramiento de la competitividad de las mismas por medio de negocios conjuntos.
- Formación de 35 articuladores/as de redes empresariales horizontales integrantes de 9 instituciones y organizaciones locales que trabajan en pro del desarrollo del sector PYME.
- Formación de 20 articuladores/as de proyectos asociativos de desarrollo en Guatemala y El Salvador en coordinación con la Cámara de Industrias de Guatemala y el programa Proempresa de Swisscontact.

- d) Fortalecimiento y/o establecimiento de enlaces de proveeduría involucrando a 3 empresas (4 clientes grandes y 9 proveedoras). Las PYMEs proveedoras han mejorado la calidad de sus productos y servicios tanto como proveedoras como también como clientes de otras empresas.
- e) Fortalecimiento de un enfoque de cluster en el área de producción de lácteos en el departamento de Chontales y Boaco, con el mejoramiento de calidad, diversificación de productos y acceso a mayores mercados por parte de 4 cooperativas de ese departamento.
- f) Apoyo a procesos de organización sectorial de empresarios/as en los sectores de lácteos, cuero-calzado y Metal-mecánica.

D. El Servicio Alemán de Cooperación Social - Técnica (DED)

Asesor Técnico Experto en Madera-Muebles

Este programa ha tenido como logros principales los siguientes:

- × El Programa de Asistencia Técnica beneficia a 24 ebanisterías directamente y, debido al efecto multiplicador de conocimientos a través de un técnico por cada empresa, indirectamente a 40 carpinterías; las 24 seleccionadas, más las 16 empresas miembros de las asociaciones. Estas 40 empresas beneficiadas cuentan con aproximadamente 400 carpinteros (375 hombres y 25 mujeres).
- × En el Programa de Asistencia Técnica se realizaron 66 visitas en talleres y se organizaron seis capacitaciones hasta abril del 2001.
- × Además se elaboró y distribuyó materiales didácticos con siguientes temas:
 - Uniones y ensambles de madera.
 - Acabado alternativo de muebles con aceite de linaza, acera de abeja y aceite de Nim.
 - Reducción y uso del desperdicio de madera.
 - Tablas de conversión de medidas.
 - Secado natural y artificial de madera.
 - Junto con el proyecto INPYME/NICAMUEBLE se revisó y mejoró la Matriz del Ebanista para la formación profesional en INATEC (Instituto Nacional Tecnológico).

INPYME cuenta con el documento: "Consideraciones estratégicas para el desarrollo de la cadena productiva sub sector madera".

Asesor Técnico Principal (ATP)

Desde antes de su venida al país el ATP estaba colaborando con el proceso de planificación estratégica, actividad que logró terminar con todo el equipo técnico a su arribo al país.

Sus aportes principales están en la Propuesta del diseño Organizativo del instituto para los próximos 5 años, al mismo tiempo que apoyando todo el proceso de transición del I al II piso, principalmente con el Programa de Apoyo al INPYME y el Programa de Intervención Integral.

E. Proyecto NICAMUEBLE

Nel Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) se realizó un diagnóstico de los centros de capacitación y/o formación en las áreas de ebanistería y carpintería, a fin de poder determinar las necesidades de capacitación y/o formación de los técnicos del INATEC y planificar el apoyo del proyecto en este sentido.

En el Instituto Nacional Forestal (INAFOR), se está realizando un diagnóstico y estudio de factibilidad del Laboratorio de Tecnología de la Madera (LTM), en conjunto con PROFOR. Con este estudio se analizará la posibilidad de participación del proyecto NICAMUEBLE en conjunto con otras instituciones y proyectos en una posible reactivación del LTM.

Con la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), en el contexto de un convenio firmado con anterioridad se realizó un estudio de tipología de muebles de madera tradicionales nicaragüenses y se está trabajando en la estandarización de ellos.

Con el Ministerio del Trabajo (MITRAB) se está formulando el Manual de Higiene y Seguridad Industrial, para los talleres de carpintería y ebanistería. Este manual será el instrumento de control que en materia de seguridad e higiene tendrá el MITRAB para capacitar, dar asistencia técnica, y exigir a los talleres de carpintería y ebanistería de todo el país.

Se cuenta con un diagnóstico del sector madera-muebles y un estudio de base de las empresas que integran el grupo meta del proyecto. Ambos que reflejan las necesidades y requerimientos de las MIPYME's y particularmente de las empresas del programa.

Un alto porcentaje de las empresas (60%-70%) asisten a las capacitaciones y están aplicando las técnicas y procedimientos aprendidos en los curso-talleres que se les imparte: pre-secado de maderas al aire libre; mantenimiento de la maquinaria y herramientas de corte para maderas; diseños más ergonómicos y desarmables, etcétera.

El proyecto ha diseñado y construido dos maquetas de secador solar en base a los diseños más exitosos y ha realizado pruebas para determinar el modelo y los materiales de construcción más efectivos.

NICAMUEBLE ha desarrollado una tecnología de secador solar para maderas, tomando en consideración las experiencias nacionales y regionales, contando actualmente con un prototipo de secador solar construido a escala natural de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los empresarios, como resultado de los estudios y ensayos realizados en base a la estrategia planteada para este fin.

Elaboración documentos técnicos en diferentes temas de la especialidad de la ebanistería, que están a disposición de los empresarios: Pre-secado de maderas al aire libre; Mantenimiento de: sierras circulares, sierras sin fin o cinta, y de cuchillas y fresas; Aspectos básicos en el diseño de muebles; Seguridad e Higiene Laboral en talleres de ebanistería.

Conformación formal de la Asociación de Muebleros de Nicaragua (ASOMUEBLE), organización que se viene perfilando como una de las instancias que podrán realizar algunas de las actividades que desarrolló el proyecto y el mismo INPYME. Por ejemplo, posiblemente el evento especializado Expomuebles 2001, lo coordinará ASOMUEBLE.

Los estudios de mercado fueron completados a nivel nacional y regional (Costa Rica), y los resultados fueron presentados y distribuidos durante una reunión con los empresarios, en junio pasado. Otro seminario con participación más amplia, con la representación de proyectos e instituciones involucrados en el sector, fue desarrollado en agosto.

Fue elaborada una página Web propia del proyecto, donde se encuentra información sobre el programa, las empresas atendidas, eventos del sector, etcétera. Se pretende actualizar periódicamente dicha página y ampliar la información.

F. Programa de Fortalecimiento Institucional - BID

Particularmente a partir de 1999, bajo este programa se impulsa con gran éxito la construcción de hornos de gas para la cerámica de barro en la localidad de San Juan de Oriente.

Entre otras cosas, se impulsa favorablemente la producción más limpia en sectores de artesanía de fibra de algodón y fibra vegetal, trabajando con grupos de micro-empresarios de las localidades de Santa Lucía y Camoapa, así como hamaqueros de Masaya y Matagalpa, induciéndolos al uso de colorantes naturales y colorantes certificados, y mejorar el diseño de sus artículos, con una participación de 150 micro-empresarios.

Con el proyecto ONUDI se trabaja intensivamente con 24 micro-empresarios del sector de productos derivados de leche en la zona de Boaco y Chontales, en mejores prácticas de producción y medidas higiénicos sanitarias.

Igualmente se impulsó una asistencia técnica a 30 micro-empresarios de productos derivados del agro, como salsas, condimentos, jaleas.

G. Proyecto Microempresas y Capacitación-Colegio de San Jacinto de Quebec, Canadá

Este programa patrocinado por un organismo canadiense, se ha especializado en capacitación. Los logros más destacables son:

- 1.- A la fecha se ha capacitado a un total de 200 hamaqueros en el uso adecuado de Colorantes Certificados y Tecnologías Limpias.
- 2.- Se montó un Banco de Colorantes, en donde los hamaqueros los compran para teñir la manila con que elaboran sus hamacas, ya que éstos son amigables con el medio ambiente, es decir, no son cancerígenos.
- 3.- En el departamento de Masaya se instaló un laboratorio para el desarrollo de nuevos productos, nuevos procedimientos y control de calidad del teñido de manila para elaborar hamacas, telas y productos de madera.
- 4.- Construcción de un Microsecador en el departamento de Masaya para microempresarios que elaboran muebles. Desarrollo por un experto del Colegio de San Jacinto de Quebec, Canadá.
- 5.- Capacitación y asistencia técnica a unos 400 microempresarios pertenecientes a las ramas de Textil Vestuario, Madera Mueble, Hamacas, Calzado y artesanías en general. Expertos canadienses han impartido charlas y talleres en las siguientes especialidades.

H. Unidad de Gestión Ambiental (UGA)

- 1.- Promoción de procedimientos ambientales al nivel de las MIPYME'S, a fin de facilitar el proceso de cumplimiento de las normativas ambientales que rigen al país.
- 2.- Entre 1996 y 1998 se capacitaron 2,622 personas entre empresarios de distintas ramas del sector, promotores, gerentes de crédito y personal de la misma institución.

- 3.- A través del proyecto, se logra introducir el concepto de Producción Más Limpia y Tecnologías más Limpias en el sector de las MIPYME's en Nicaragua.
- 4.- Asimismo se van definiendo políticas ambientales que conllevan promover la sustitución de leña, construcción de hornos mejorados, sustitución de sustancias tóxicas, formación del uso de madera no tradicional, y preparar las condiciones para el establecimiento de sistemas como la ISO 14000.
- 5.- Preparación y Divulgación de plegables, afiches, manuales y videos educativos con temas ambientales de interés para el sector.
- 6.- Promoción de la incorporación de los aspectos ambientales en la elaboración de proyectos para las MIPYME's.
- 7.- Se brindó capacitación y asistencia técnica a las MIPYME's del sector de Panadería, Tenería, lácteos, y Madera Mueble, para introducir en sus procesos de producción herramientas de producción más limpia. Esta actividad se fortaleció dotándolos de pequeñas herramientas e insumos básicos.
- 8.- Transferencia tecnológica en el uso de colorantes naturales en las actividades de hamacas y textil vestuario.
- 9.- Se logró construir un horno solar en conjunto con la Universidad Agraria. Este equipo contribuirá a resolver el problema de humedad de la madera. Uno de los beneficios del horno es, por ejemplo, servicio accesible a las MIPYME's. También se utilizará para estudios e investigaciones por parte de la Universidad y para capacitación y asistencia técnica para las MIPYME's.
- 10.- Se logró conformar un grupo de 35 auditores ambientales, especializándolos en las normas Internacionales ISO 14000. Así mismo, se logró fortalecer el Sistema de las Normas ISO 14000, para adaptarlas al país.
- 11.- Se han logrado avances para establecer vínculos con las universidades, propiciando actividades en conjunto con la finalidad de fortalecer los servicios ambientales en el sector privado, entre ellas: UCA, UNI y UNA. Actualmente se está estableciendo contactos con la UPOLI y la UAM.
- 12.- Se logró un incentivo para las MIPYME's, propiciando la certificación ecológica para Nicaragua, Decreto 71-99 del Sello Ecológico, el cual ya se patentó y se creó el sistema para la implementación de la certificación del mismo. También se elaboraron las primeras seis normas de productos a certificar que son para: hamacas, maní envasado, muebles y artesanía de madera, cerámica y queso.

- 13.- Utilizando la metodología de redes, se ha fortalecido la cadena productiva del acopio y reciclaje de plástico. Los recolectores de basura (microempresarios) se han convertido en proveedores de la empresa grande.
- 14.- Gestión de recursos financieros para introducir el componente ambiental en las MIPYME'S a través de los fondos de crédito del Proyecto Español y evaluar la capacidad de pago de los beneficiarios.
- 15.- Se formó el Comité Técnico Nacional de Calidad Ambiental, cuya presidencia la tiene MARENA, Vice Presidencia, la UCA y la Secretaría Ejecutiva, el INPYME. Este Comité depende de la CNNTC presidida por MIFIC.
- 16.- La gestión ambiental del INPYME trasciende al fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental que es rectoreado por MARENA, ya que, a través de una consultoría, preparó una propuesta de Decreto Ejecutivo para la oficialización de las Unidades Ambientales en el Estado.

En la región centroamericana el INPYME ha logrado un importante liderazgo en cuanto a producción más limpia, organizando dos eventos regionales, propiciando la formación de la Red Centroamericana de Producción Más Limpia, teniendo la responsabilidad de la Secretaría Pro-Tempore, la que deberá entregar a Guatemala en este año 2001.

I. Programa de Apoyo al INPYME (PAI) / PROMICRO - OIT

Los logros/alcances del PAI y ejecutado por PROMICRO-OIT se pueden resumir de la forma siguiente:

1. Análisis institucional.
2. Plan estratégico.
3. Propuesta de Desarrollo de la MIPYME
4. Propuesta de Reingeniería del INPYME
5. Propuesta de Ley General de las MIPYME's
6. Propuesta de coordinación de las Entidades Públicas
7. Propuesta de para la vinculación del Centro de Documentación del INPYME en el proyecto REDAC y rediseño de su sitio WEB
8. Propuesta de Simplificación de Trámites para las PYMES
9. Estudio y Propuesta para la privatización del sistema de ferias.
10. Evaluación del fondo para el fortalecimiento de créditos para la microempresa FOMICRO- del INPYME y propuestas para su mejora y potenciamiento.

Los estudios numero 4, 5, y 7, aun cuando correspondían a la temática de atención del MIFIC/DPYME, el Ministro de MIFIC solicitó al INPYME servir como contraparte en la preparación de esos documentos, para aprovechar la apertura de la cooperación holandesa.

J. Logros con Medios de Comunicación y Relaciones Públicas

Se ha logrado una adecuada proyección de imagen del INPYME en los medios de comunicación social, con una presencia constante de los principales medios de alcance nacional (televisivos, radiales y escritos), en las diversas actividades convocadas por la institución, tales como conferencias de prensa y las ferias y eventos diversos con amplia participación de micros, pequeños y medianos empresarios.

En los últimos años los microempresarios han empezado a tener una presencia creciente en los medios de comunicación social, los cuales se han percatado de la importancia económica y social de este sector empresarial y de su impacto en la generación de empleo y la mitigación de la pobreza.

También se han producido una serie de materiales de comunicación escrita que difunden las fortalezas del microempresario nicaragüense, así como las estrategias que impulsa el INPYME para la consolidación del sector.



El Director Ejecutivo del INPYME en sesión de trabajo con la Comunidad Cooperante

IV - EL INPYME Y LA COMUNIDAD COOPERANTE

Una de las claves que explican el éxito del Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediiana Empresa -INPYME-, es su capacidad de establecer múltiples y diversas relaciones internacionales de cooperación. Seguidamente, una síntesis de los principales proyectos realizados con el aporte de gobiernos y organizaciones del exterior.

Con el auspicio del Gobierno de los Países Bajos, en 1991 comenzó el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa -PAMIC-, cuyo objetivo principal era el combate a la pobreza. Este programa se desarrolló en cuatro direcciones: Capacitación; Asistencia Técnica; Crédito; y Apoyo a la Comercialización.

Un año después, en 1992, el Gobierno de los Países Bajos financió el proyecto DAE (Dirección de Apoyo Empresarial); y en 1997, el proyecto DIDE (Dirección de Desarrollo Empresarial).

Por su parte, la Sociedad Real Noruega para el Desarrollo (NORAD), organismo gubernamental, entre 1993 y 1998 propició la expansión de los servicios financieros para el desarrollo de la microempresa.

El Gobierno de Suecia, a través de ASDI, su agencia para la cooperación y el desarrollo internacional, en 1993 financió un proyecto de generación de empleo para mujeres de los sectores más vulnerables, mediante la prestación de servicios financieros.

De Canadá, el Céget de Saint Hyacinthe (Colegio de San Jacinto, de Quebec), en 1999 comenzó a apoyar a la microempresa productiva artesanal, procurando generación de empleo y mejores prácticas tecnológicas a través de la asistencia técnica y la capacitación.

Otro proyecto, Nicamueble, ha funcionado desde 1999 con el apoyo financiero de Finlandia y Chile, para desarrollar el sector madera-mueble, donde ha habido trasmisión de nuevas tecnologías y un mejoramiento en la calidad de los productos y en la productividad del trabajo.

España, a través de su agencia AECI, a partir de 1999 ha apoyado la innovación tecnológica a través de servicios financieros de crédito. Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre 1993 y el 2000, auspició un proyecto de fortalecimiento de intermedias no bancarias, para elevar la calidad de la prestación de los servicios financieros a la micro y pequeña empresa.

En 1997 el proyecto ONUDI impulsó un programa de promoción y desarrollo de la metodología de redes. Otra instancia de Naciones Unidas, el PNUD, en 1994 comenzó un

programa de apoyo al fortalecimiento institucional y a la normación de las operaciones financieras de las instituciones no bancarias. En el mismo año, el Banco Mundial financió otro proyecto de apoyo a la prestación de servicios financieros en las zonas rurales.

En el 2000 se inicio un nuevo programa de apoyo al INPYME (PAI) financiado con fondos de la Embajada de Holanda y ejecutado por PROMICRO/OIT y sus proyectos van dirigidos a fortalecer el Plan Estratégico institucional y al Programa de Intervención Integral.

La relación de INPYME con estos once gobiernos y organismos internacionales ha sido determinante para la realización de una gran cantidad de proyectos que han beneficiado decenas de miles de MIPYME's.

V - EL INPYME Y LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Desde la entrada del nuevo Director Ejecutivo a finales de junio de 2000, la relación con los Gremios y Asociaciones que aglomeran a los empresarios de los diferentes sectores se incrementó y en muchos casos, sino todos, ha mejorado considerablemente. La gestión que la actual dirección ha realizado con los Gremios, es una de los principales logros, debido a que el INPYME ha tenido una relación de trabajo muy cercana, tratando de dar respuestas técnicas a las problemáticas del sector. Con ese objetivo se han realizado reuniones con los gremios para la conformación de comisiones nacionales de cada sector que les permitan tener mayor representación.

Leonardo Centeno Caffarena y Karola López, ambos de INPYME, junto con el Ministro de MIFIC Dr. Edgard A. Guerra, reciben reconocimiento del gremio panificador. Les acompaña el Lic. Ermis Morales en representación de los panaderos.



En el sector panificador se apoyó la conformación de 5 cooperativas, asumiendo el Instituto el 100% de los costos de afiliación, capacitación y libros, por ser un sector altamente priorizado por el Gobierno; en el sector de artesanías se apoyó la formación de 2 colectivos, asumiendo el INPYME el 50% de sus costos en los rubros de afiliación, y capacitación y 100% en los libros. En este mismo sector, y como resultado del terremoto de Masaya, en San Juan de Oriente se logró traer dos expertos mexicanos, uno en la producción de cerámica con esmalte, y el otro en la construcción de hornos; al final el INPYME donó a los productores de esta zona dos bancos de insumos, uno de esmaltes y otro de óxidos, ambos de varios miles de dólares. Es importante mencionar que el INPYME colaboró con la autoconstrucción de los 184 hornos para ceramistas, de esta zona.



Director Ejecutivo de INPYME entrega donación en efectivo y en especie al gremio panificador de Masaya, para sus miembros afectados por el terremoto de 2000

En el sector Madera-Muebles se logró el fortalecimiento del gremio por medio de ASOMUEBLES, y en el sector “tenero” se apoyó la creación de la Comisión Nacional de Apoyo a la Industria del cuero de la que forman parte más de 20 instituciones de segundo piso y funcionan en León. En el sector lácteo, el INPYME ha mantenido por año y medio a una experta, permanente, en la región de Boaco y Chontales para darle la asistencia necesaria a los productores, principalmente por un compromiso contraído con CANISLAC (Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo); en enero se ejecutará un proyecto de asistencia técnica del Gobierno Argentino para el sector lácteo en el cuadrilátero lechero de Nicaragua.

Las comisiones nacionales (pan, artesanías, cuero-calzado, y lácteos) son espacios donde los empresarios, representados gremialmente por cooperativas, asociaciones, etc. llevan sus demandas de atención, aquellas de carácter reactivo que requieren soluciones inmediatas, así como problemas estructurales del sector, y las instituciones de Estado y en algunos casos de la cooperación internacional, se comprometen y buscan darle solución a tales demandas. Las agendas la ponen las asociaciones, y el INPYME funge como una Secretaría Técnica, convocando a los miembros de las comisiones, y dándole seguimientos a los acuerdos logrados.

VI - LA REPRESENTATIVIDAD DEL INPYME

En el ultimo año, se ha incrementado considerablemente la representatividad del INPYME en una serie de comisiones y de comités de origen publico, privado, una combinación de ambas, y de la comunidad cooperante.

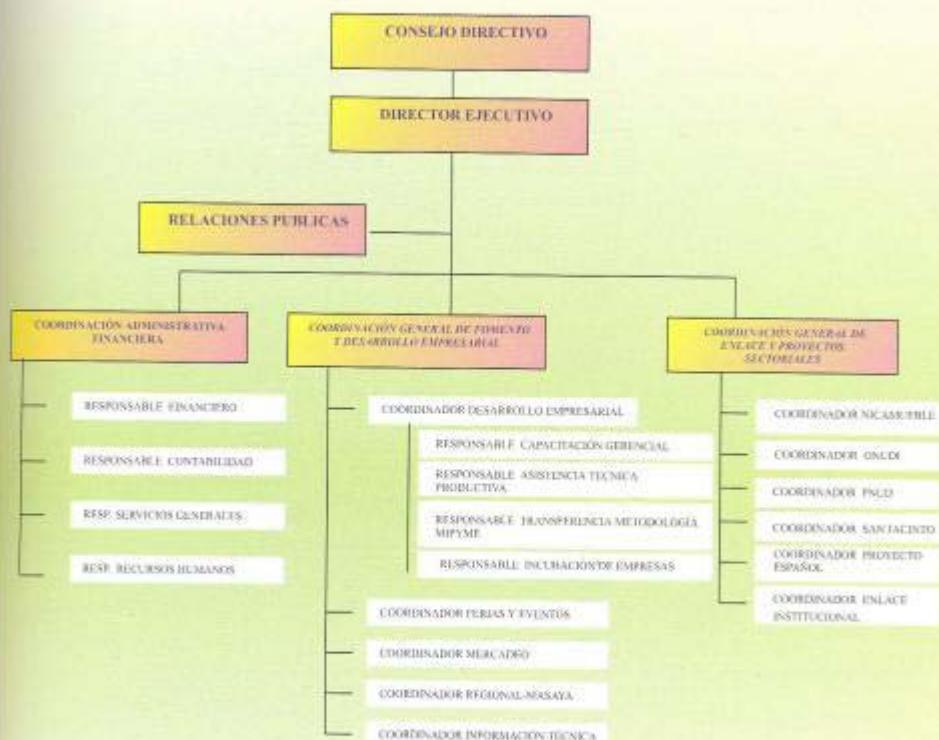
ORIGEN DE REPRESENTATIVIDAD			
PUBLICO	PRIVADO	PUBLICO/PRIVADO	COMUNIDAD COOPERANTE
Consejo Directivo	Escuela Exportadores	de Consejo Nicanaguense de Ciencia y Tecnología (CONICYT)	Cooperación Alemana DED
Banco Popular	Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial (PROSEDE)	Programa Nacional de Competitividad (PNC)	NICAMUEBLE
Comité Directivo del proyecto "Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria"		Mesas de Concertación (MIFIC)	

Hoy en día la designación de un nuevo Director Ejecutivo conlleva la representación del Instituto, de forma automática, en una serie de organizaciones relacionadas con la MIPYME; en otras de estas organizaciones habrá que esperar el nombramiento de parte del Ejecutivo (Ej. Junta Directiva del Banco Popular). Ver Anexo 4 para una descripción detallada de cada organización antes mencionada.

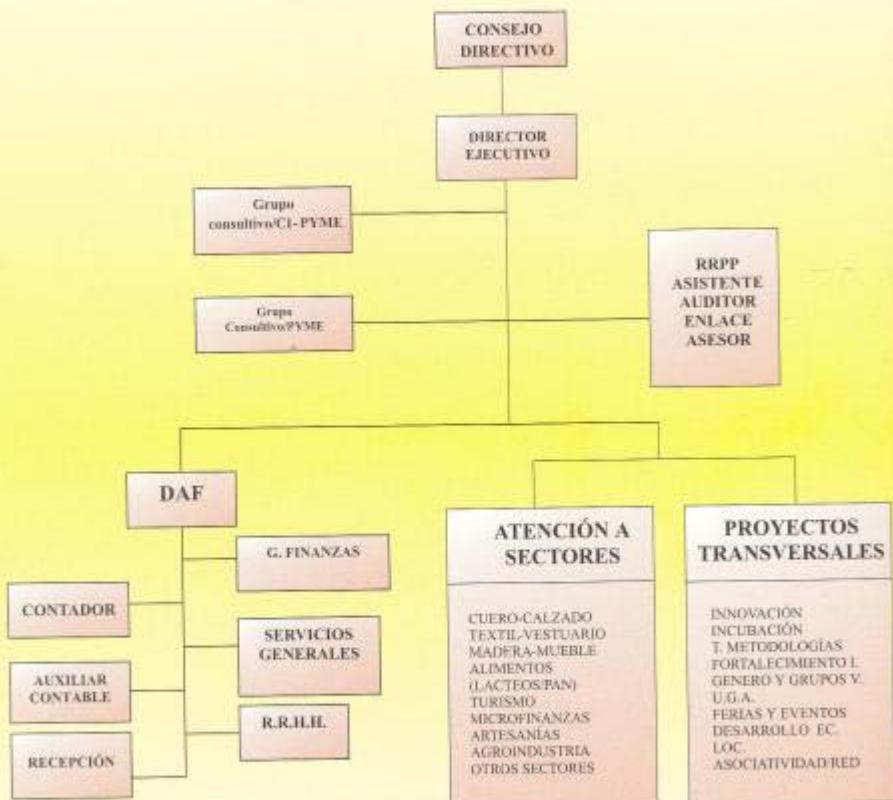
VII - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El INPYME ha venido evolucionando rápidamente en los últimos 16 meses, en la búsqueda de convertirse en una institución de Tercer Piso, lo que le ha permitido contar con 3 estructuras, una de ellas transitoria.

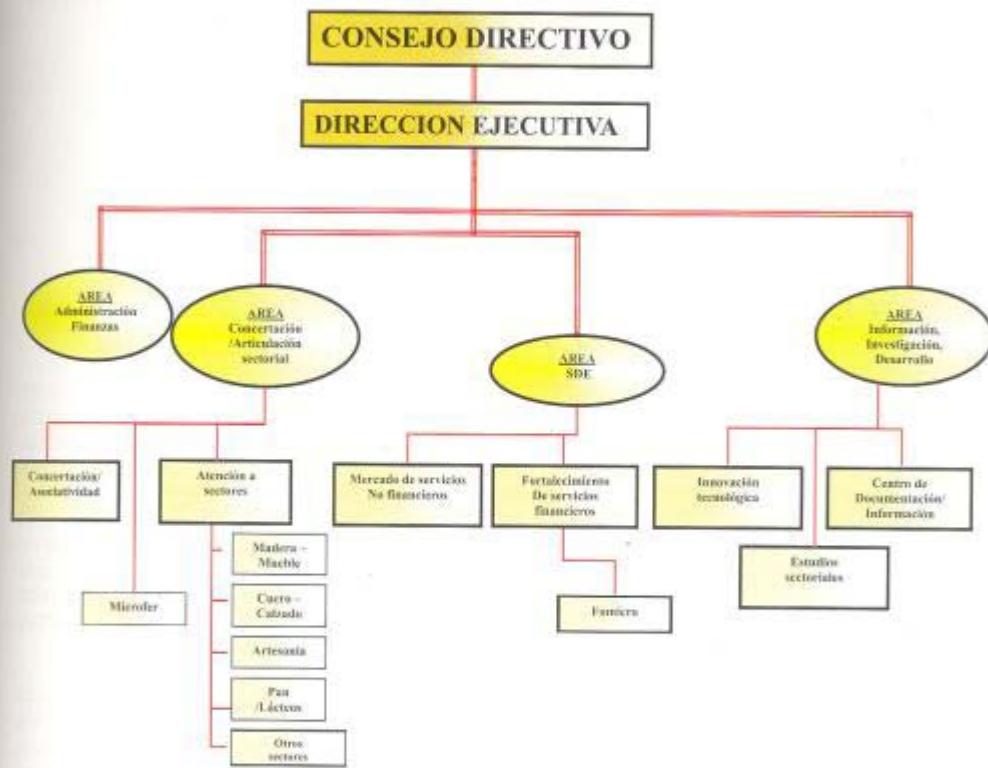
ESTRUCTURA DE 1996 - 2000



ESTRUCTURA DE 2001 (Transitoria)



ESTRUCTURA PLANIFICADA 2002 A 2006



VIII - MIPYMES DE EXITO

Hay una gran cantidad de microempresas de éxito en Nicaragua, algunas de ellas con asombrosos logros no sólo en el mercado local, sino también en el exterior. A continuación presentamos cinco historias sumamente representativas del esfuerzo y coraje del pequeño empresario nicaragüense.

A. Impulsada por un joven que descubrió el alto valor de la microempresa.

Calzado Flores resurge, se consolida y desarrolla.

- *Diferenciación del producto es una de las claves de su éxito*
- *La mayoría de sus clientes los conoció por medio de INPYME*
- *Está invirtiendo en nueva tecnología*
- *Jairo Flores abandonó un empleo para reconstruir la vieja empresa de sus padres*

Calzado Flores se hizo un nombre en los años setenta en Masaya, sin embargo, al inicio de los años 80 mis padres tuvieron que trasladar a Costa Rica una parte de las máquinas de la empresa, y posteriormente, en 1988, cerrar el negocio en Nicaragua. No obstante, Calzado Flores no murió porque yo, Jairo Flores, decidí recoger la bandera de mis padres, y reinicié operaciones al inicio de los años 90.

A inicios de los 90, cuando yo estaba estudiando para ser un profesional con la esperanza de encontrar un buen trabajo, supe que la microempresa en Nicaragua era una joya. Al ver que tenía no sólo un medio de producción, aunque paralizado, sino también el prestigio heredado de mis padres, y los clientes que llegaban a buscarnos a nuestra propia casa, decidí, con mi esposa, reabrir el taller.

Parte de la maquinaria estaba en el taller, y la otra parte se la había llevado mi papá a Costa Rica. Además, las hormas de los zapatos estaban dañadas, los estilos fuera de moda y los trabajadores se habían retirado. Era como iniciar una nueva empresa con el nombre que le pusieron mis padres, con el prestigio que ellos pudieron haber logrado en los años 70.

Para reactivar el taller compré nuevas hormas, reactivé las máquinas abandonadas, y me lancé a recuperar el mercado que mis padres tuvieron, todo esto coincidió con una feria de verano que estaba organizando el PAMIC en la Avenida Bolívar, en Managua. Fue una Feria de sólo cuatro días en la cual me fue excelente, eso me estimuló mucho, realmente me dejó una gran utilidad y a partir de ahí ha sido un proceso de afinamiento, de ampliar el mercado, de buscar la línea que más conviene, de distinguirse o diferenciarse".

Lograr ventajas competitivas fue muy difícil para mí en ese momento porque la oferta del mercado nacional enfrentaba muchas dificultades, sobre todo en esos años del 93 y 94, en que hubo problemas de calidad con los materiales. Adicionalmente, los estilos se habían perdido, y una gran parte de la población ya no quería consumir zapato nacional. Como agravante, había mucho zapato extranjero, y los fabricantes locales no tenían capacidad de competir con ellos.

Jairo Flores, propietario de Calzado Flores



Encuentro de Negocios con Mayoristas

"Tuvimos que buscar una línea de calzado que nos diera diferenciación y que pudiéramos manejarla adecuadamente", refiere Jairo. Fue entonces que definieron introducir la línea de zapato ortopédico, la de niños y también sandalias, lo cual ha resultado exitoso.

Con la Feria del INPYME fue el relanzamiento de Calzado Flores, y de ahí en adelante, PAMIC e INPYME le ha ayudado a esta empresa en la comercialización. Por ejemplo, con un encuentro de negocios con mayoristas, el PAMIC se encargó de localizar a las personas que necesitaban zapato nacional, los reunió en un local, y logró acercar al productor con el comercializador para promover el producto. Resultó tan bien, que los clientes actuales de Jairo Flores son muchos de los que estuvieron en esa histórica reunión.

El INPYME también me invitó a participar en una feria en el exterior, en San Pedro Sula, Honduras. Fue una buena experiencia, pero los trámites, la estadía, la gestión en el exterior, etcétera, no compensó las utilidades porque hubo mucho gasto y mucho tiempo invertido. El mercado estaba bien, pero el problema de la feria es que siempre se trata de vender al detalle porque no hay capacidad para comprometerse con pedidos al por mayor.

Los pequeños productores no tienen capacidad para poder exportar, porque sus volúmenes de producción son pequeños y, además, por limitaciones tecnológicas que impiden cambiar modelos, lo cual es una demanda del mercado que no pueden satisfacer.

Se requiere maquinaria especializada, pero el financiamiento es poco y escaso. Actualmente Calzado Flores tiene un financiamiento de la AECI por dos mil dólares, al 1% mensual de interés. Las condiciones de este préstamo son convenientes, pero hay que reunir muchos requisitos para ser elegible.

Requisitos Bancarios Difíciles de Cumplir

Muchos microempresarios tienen dificultades para cumplir con las exigencias del banco, pues el calzado debe tener una historia, es decir, ser conocido, además, el fabricante debe contar con casa propia o alquilada por cinco años. En cuanto a mí, yo tengo casa propia, de lo contrario no sé cómo hubiera hecho para obtener el crédito.

Otro requerimiento de los bancos difícil de cumplir por los microempresarios, es los documentos financieros, que incluye estado de resultados, balance, flujo de caja, etcétera, pues la mayoría de los dueños de talleres no cuentan con educación especializada. Yo venci este obstáculo gracias a que tengo experiencia en formulación de proyectos, y a mi grado profesional, pues soy ingeniero agrónomo, pero esto no es lo predominante en el ambiente de las zapaterías. Por otro lado, cuando recurren a un contador o un administrador de empresas, algunos se aprovechan y les quieren cobrar mucho dinero.

Tengo seis empleados, de los cuales cuatro tienen cinco años de trabajar conmigo. Llueve, truene o relampaguee, todos ellos han recibido puntualmente su salario semanal basado en la producción. Y para satisfacer un aumento en la demanda, contrataré a dos trabajadores más. También cuento con dos vendedores que ganan comisión por venta. Mi empresa tiene un módulo de venta de artesanías en el Mercado Viejo de Masaya, donde fue uno de los iniciadores del mismo, y también vende al por mayor en los mercados de Managua, Oriental y Huembes.

Consolidar Línea de Zapato Ortopédico

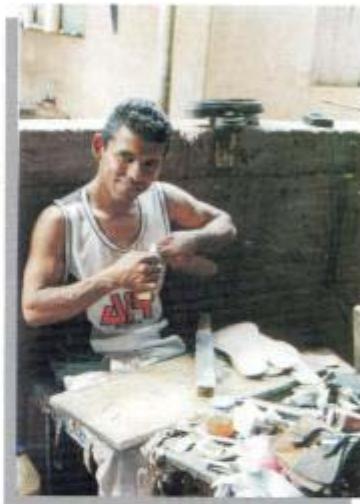
Vendo diariamente 16 pares de zapatos, es decir, entre 95 y 100 pares semanales, que es la producción de cuatro zapateros. Curiosamente, los turistas prefieren los modelos más sencillos. Para el verano, hago sandalias y, como está de moda, el chinelón. Aún con buenos precios para el comprador, el margen de utilidad es alto.

Con el apoyo del fondo español, he invertido en nueva tecnología, pues adquirí una máquina de devastar, nuevas hormas, y mejoré las instalaciones para la exhibición del producto.

También ha elevado la calidad en la atención al público. Como nuevo proyecto quiero consolidar su línea de zapato ortopédico y para ello fui a Costa Rica donde compré hormas especiales ortopédicas para elevar la calidad del producto y cumplir con las especificaciones médicas de los ortopedistas.

La producción de zapatos ortopédicos es una de las líneas de Calzado Flores

Una de mis metas inmediatas es avanzar en la institucionalización del negocio, lo cual requiere de varias acciones, por ejemplo, hacer un plegable para publicitar la marca y los productos, especialmente la línea de zapato ortopédico. Vamos para arriba, creciendo poco a poco, con el objetivo de convertirnos en mayoristas.



Recuerdo que el éxito de mis padres se basó precisamente en establecer Calzado Flores como un mayorista que cada semana hacía varios modelos y cada modelo iba acompañado de 40 a 50 pares de zapatos. El mayorista llegaba directamente al módulo y escogía el zapato de su gusto.

Generalmente hago de todo en mi empresa: selecciono el material a utilizar, hago las compras, diseño los estilos, atiendo al mayoreo y al cliente, administro el negocio, hago propaganda de comercialización, doy mantenimiento a las máquinas, y llevo la contabilidad y planilla de los trabajadores. Los factores de éxito han sido: 1) Deseo de hacer las cosas bien; 2) Tratar de producir con calidad; 3) Buen trato al cliente; y 4) Tener buenos trabajadores.

Calzado Flores genera suficientes excedentes para garantizarnos una vida digna a mi esposa y a nuestra pequeña hija. Trabajé en formulación de proyectos en una organización no gubernamental hasta que llegó el día en que decidí que no vale la pena estar trabajando para otra persona, teniendo la posibilidad de crear mi propia empresa.

**B. "Ser honrado es un excelente negocio";
"la creatividad es la clave del éxito de Burgos Mobiliario".**

- ✓ *El diseño tiene que ser estético, funcional y económico*
- ✓ *La publicidad la han hecho los clientes satisfechos*
- ✓ *Programa Nicamueble ha sido clave para el éxito*

Por razones circunstanciales en 1986 llegó a sus manos una maquinaria para el procesamiento de madera, pero el Ing. Leonardo Burgos, ahora gerente propietario de Burgos Mobiliario, no sabía nada de maderas, no obstante, tuvo la iniciativa de aprender este negocio y así comenzó a introducirse en el amplio campo de esta industria.

De 1986 a 1990 fue una etapa exigente de aprendizaje, no había muchos recursos técnicos, es decir, no había tantas herramientas y no sabían las técnicas e insumos que se utilizaban en la industria. En medio de esas limitaciones trataron de hacer un producto de calidad, lo que les permitió sobrevivir y crecer. Uno de los factores importantes para el éxito de Burgos ha sido la publicidad realizada por los mismos clientes, quienes al sentirse satisfechos, han dado excelentes referencias.

Se dio cuenta que la clave del trabajo era el diseño del producto porque esto es lo que causa satisfacción en el cliente. "El diseño tiene que ser estético, funcional y económico", sostiene el Ing. Burgos, para quien con el diseño es fácil agregar valor. Para ello es necesario conocer todos los complementos de la madera.

"Trabajar con madera sólida nos ha permitido competir con el producto importado --añade el propietario de Burgos Mobiliario--, porque tiene mayor durabilidad, mejor presentación y gracias a ello hemos logrado crecer. El diseño del producto, el proceso y los costos son de importancia para mantener la competitividad y sobre la base de esta meta, estamos entrenando, calificando y disciplinando trabajadores".



*Leonardo Burgos,
Gerente-Propietario de Burgos Mobiliario*

La fábrica cuenta con 18 operarios, sin embargo, en algunos momentos muchos más obreros se han visto involucrados para poder cumplir con algunos contratos que desbordan la capacidad instalada de la fábrica, y entonces ha entrado en alianza con otros talleres.

La primera experiencia de este tipo, en la que Burgos Mobiliario subcontrató a cinco talleres más, no fue positiva, porque se dieron incumplimientos de parte de varios de los subcontratados. Fue muy difícil para esta empresa remontar esa situación, pero lo logró con un esfuerzo extraordinario. Por eso, indica el Ing. Burgos, hoy en día cuando se habla de encadenamiento o asociaciones de empresas, se insiste mucho en que tiene que ser del mismo nivel, o por lo menos el guía de cada empresa debe tener una visión empresarial.

Creatividad, disciplina, comunicación, y publicidad directa son los factores de éxito de Burgos Mobiliario

Factores de Éxito

Para el Ing. Burgos hay cuatro factores de éxito en el negocio de la madera: 1) La creatividad (tratar de hacer lo que los demás no hacen, con modelos de productos que son diferentes a los demás y una línea de creación constante de nuevos modelos); 2) La disciplina; 3) La comunicación con los trabajadores es primordial y principalmente la atención al cliente, la cual ha sido personal y no a través de terceros; y 4) La publicidad, que ha sido a través de recomendaciones de los mismos clientes, amigos y empresas a quienes les ha hecho trabajos, por ejemplo: Esso, Shell, Hotel Intercontinental, Naciones Unidas, varios bancos, etcétera.



Además de su título de ingeniero civil, el propietario de esta empresa industrial de la madera, cuenta con un postgrado en seguridad social y otro en formulación y evaluación de proyectos, en la UCA, y, por si fuera poco, una maestría en el INCAE. Antes laboró en el Seguro Social, luego trabajó por su propia cuenta, hasta que circunstancialmente obtuvo maquinaria industrial para procesar maderas, y entró de cabeza al negocio.

"Mi proyección --revela el Ing. Burgos-- es lograr consolidar una tienda donde pueda tener mi propia distribuidora, para poner suplir si es posible a la tienda nacional que está exportando nuestro producto, y poder establecer una industria que pueda insertarse en la competencia internacional".

**C. "La gente que nos conoce, nos prefiere", dice Doña Carmen Barahona
Las cajetas de Dulcería El Carmen son conocidas en varios países.**



Doña Carmen Barahona

- ✓ *Cuando comenzó, Doña Carmen hacia las cajetas y sus hijas salían a venderlas al vecindario*
- ✓ *Compró casa y camioneta, está construyendo un galerón y planean adquirir un camión*

Todavía recuerdo cuando las cajetas que yo hacía, mis hijas las salían a vender al vecindario en unas bandejas. Ahora mi pequeña empresa tiene diez años de operaciones, pero su resurgimiento data de 1996, cuando con el apoyo del PAMIC, ahora INPYME, comenzamos a exportar, relata doña Carmen Barahona, propietaria de Dulcería El Carmen. INPYME nos ha enseñado los caminos de salir fuera del país, nos ha invitado a ferias y hemos hallado nuevos clientes, hemos abierto mercado.

Efectivamente, INPYME ha contribuido a que Dulcería El Carmen sea conocida por consumidores de diferentes países. Satisfacer una demanda exigente, ha provocado una mejoría en la calidad y en la presentación, con empaques y etiquetas muy atractivas. "La gente que ya nos conoce, nos prefiere", dice, orgullosa, la Sra. Barahona.

Al principio, sólo trabajábamos diez miembros de la familia, pero el aumento de la demanda hizo que contratáramos a 10 trabajadores, así que ahora somos 20 en total, para atender pedidos de supermercados, vendedores ambulantes, distribuidores en el exterior, y clientes fijos que retiran el producto cada semana o quincenal.

El INPYME ha sido clave para Dulcería El Carmen porque le ha proporcionado asistencia en diversas áreas, por ejemplo, capacitación empresarial, atención al cliente y varios aspectos de marketing. "Sin el cliente nosotros no vendemos".

Ayuda Decisiva de INPYME

No es casualidad, pues, que Doña Carmen señale al INPYME como uno de sus factores de éxito, citando en primer lugar a Dios, por sus convicciones religiosas. "El Instituto nos ha dado apoyo para saber cómo manejar la empresa, explicándonos que la calidad es lo principal, nos apoyó para elaborar nuestro logotipo y para sacar el registro sanitario que es lo principal, porque si la gente no ve este registro sanitario en el producto, no lo compra o no se vendería tanto, otro factor es el código de barra y las tarjetas de presentación".

Tengo cinco hijos (cuatro mujeres y un varón). Al comienzo yo hacia las cajetas y los muchachos salían a venderlas en bandejas, ahora tengo vendedoras. De mis hijas, una atiende la venta en la casa, la otra sale fuera del país a participar en las ferias, la tercera es vendedora ambulante, y su hijo varón llega por la mañana a ayudar a hacer cajeta y a atender a los clientes. Su otra hija, no se involucra en el negocio.

Mi vivienda era de ripios, con techo de plástico, pero la venta de cajetas mejoró y pude comprar una buena casa, donde funciona la empresa, y una camioneta para transportar la materia prima. Actualmente estoy construyendo un galerón que dedicaré exclusivamente para la producción, e independizar empaque y venta.

Las primeras operaciones fueron con dinero prestado, y siempre salimos adelante por que el producto da para pagar el préstamo y los impuestos. El secreto reside en saber administrar el dinero, por ejemplo, mi esposo labora como chofer y devenga un salario como tal, y yo soy la administradora, y tengo un sueldo por esa función.

"El secreto está en saber Administrar los recursos"; Doña Carmen



Mi esposo y yo no podemos tocar más dinero que nuestros salarios, porque el resto es el salario de los trabajadores, el pago de las materias primas, y todos los costos de la empresa. El saldo después de los pagos, lo depositamos en el banco, y ese dinero no se toca para asuntos personales.

Con un nuevo préstamo que adquirimos hemos hecho una ampliación, la reparación del taller y la construcción del galerón de producción –previsto a concluir en diciembre próximo-. También necesitamos más dinero para comprar un camión que pueda transportar el producto a todos los rincones del país.

Qué gran diferencia con aquellos momentos iniciales en una casa de ripios y techo de plástico.

D. Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE) Veloz y sólida expansión basada en la transparencia

- ✓ *De 45 clientes en 1993, a 3,776 en el año 2000*
- ✓ *Su cartera actual es de más de 18 millones de córdobas*
- ✓ *Crecimiento extraordinario en poco tiempo*
- ✓ *Todas sus sucursales están automatizadas y conectadas a la sede central*
- ✓ *La transparencia es una de las claves del éxito*

Decenas de personas, la mayoría de Ocotal, se reunieron en 1993 con el objetivo de buscar alternativas de solución para el desarrollo de este departamento del norte del país. Varios miembros de la organización tenían amistad con la entonces Directora de PAMIC, Licda. María Hurtado Vigil, y se acercaron al programa, donde inmediatamente recibieron asesoría para crear una organización de crédito y de otros servicios, así como capacitación.

Luego del contacto con el PAMIC, 44 personas se unieron en Ocotal para crear la Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE), eligiendo una Junta Directiva y una Junta de Vigilancia, de diez y tres miembros, respectivamente. De marzo a septiembre ocurrieron las primeras reuniones con el PAMIC y en el mes noviembre se creó FUNDENUSE, fue capacitado su personal administrativo de cinco miembros, y también contó con asistencia técnica y apoyo institucional de parte del PAMIC.

A los tres meses inició operaciones de crédito a la microempresa, que era un sector muy vulnerable que no recibía financiamiento de nadie, y eso fue parte de su éxito. Comenzaron con créditos de C\$ 300.00 hasta un máximo de C\$ 2,000.00. El 12 de noviembre de 1993 se dieron los primeros créditos a 45 clientes, otorgándose un total de C\$ 64,250.00. El dinero provenía de un préstamo del PAMIC. A los tres meses FUNDENUSE logró alcanzar el punto de equilibrio (ya se pagaba sus costos de operación). Al final de 1993, el total prestado ascendió a un cuarto de millón de córdobas, con 101 clientes.

* NOTA DEL EDITOR: Se seleccionó FUNDENUSE por ser ésta la microfinanciera que mostró la tasa de crecimiento Más alta en el periodo 1996-2001.

El préstamo semilla de PAMIC era una línea de crédito revolvente, de modo que el dinero quedaba en FUNDENUSE, organización que continuó su crecimiento hasta 1996, en que prestó C\$ 816.000.00 a 1,585 clientes en las modalidades individuales y solidarios (grupos), para un total acumulado de colocaciones en esos cuatro años, de C\$ 7.5 millones, siempre con el apoyo del PAMIC.



Personal de FUNDENUSE

La Expansión

En 1996 FUNDENUSE expandió su campo de operaciones y comienza a llegar a Jalapa, Mozonte, San Fernando, Susucayán y El Jícaro. También abarcó Totogalpa, en el departamento de Madriz, y luego Somoto, Palacagüina y Yalagüina.

La expansión de 1996 puso en evidencia que FUNDENUSE requería de mayores recursos que los que el PAMIC le podía dar, para continuar con su formidable crecimiento, por lo que en 1997 formuló su primer proyecto y lo sometió a consideración del Programa TL-480, del gobierno de los Estados Unidos, a través de la Agencia de Desarrollo Internacional (AID), y se lo aprobaron. La Fundación respondió a la confianza, y cumplió al cien por ciento con sus obligaciones, única de cuatro organismos beneficiados con financiamiento de este Programa, lo cual le granjeó confianza y credibilidad.

Entre 1996 y el año 2000, FUNDENUSE ha abierto otras puertas de financiamiento: en 1998 hizo contactos con una red internacional, Catalice, con sede en California, EEUU, y después de un año de prueba, cumplió con todos los parámetros exigidos por dicho organismo y se integró a la red, donde actualmente tiene voz y voto en la Junta Directiva.

Después la Fundación entró en relación con el proyecto PNUD 92 PO5, logrando asistencia técnica, capacitación y financiamiento a través del Fondo Nicaragüense de Inversiones (FNI) hasta por 700 mil dólares. FUNDENUSE ha adquirido un nivel tal, que los cuatro proyectos que ha sometido a la AID --dos a la misión local y otros dos en Estados Unidos--, han clasificado.

FUNDENUSE también obtuvo una donación de un organismo español por 270 mil dólares destinados a un grupo solidario, habiendo cumplido todos los objetivos. Además, obtuvo un préstamo de parte de ACODEP, y otro más por once mil dólares, con el grupo Mundo en Armonía.

Casi Cuatro Mil Clientes

La organización TROPISEC concedió un crédito por 250 mil dólares, en cuyo pago FUNDENUSE ya está bastante avanzada. Un nuevo organismo que opera localmente, PROMINICO-SUR, le está dando apoyo institucional y asistencia técnica. También tiene contactos con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el cual próximamente le desembolsará un préstamo por 150 mil dólares.

Con el PNUD se estableció una fructífera relación que duró dos años y que se materializó a través del Proyecto MIC 92025, y que consistió en un crédito de 750 mil dólares por medio del Fondo Nicaragüense de Inversiones (FNI), así como asistencia técnica, capacitación y financiamiento.

A diciembre del año 2000, FUNDENUSE tenía una cartera de 18.2 millones de córdobas entre 3,766 clientes, de ellos, 2,072 individuales, y 429 grupos solidarios, con una mora del 4.6 por ciento. Los préstamos son para financiar actividades en comercio, servicios, la pequeña industria, industria y artesanías. También hay una pequeña cartera en servicios y préstamos personales o de consumo.

FUNDENUSE fundó su sede en Ocotál y posteriormente abrió una sucursal en Jalapa, cuya cartera es superior a los seis millones de córdobas con 3,600 clientes y una mora baja de tan sólo 0.34 por ciento. Luego abrió sucursales en Somoto, Esteli, San Juan del Río Coco y El Jícaro, y una en Ocotál, paralela a la central.

La Fundación tenía once empleados en 1996, y ahora cuenta con medio centenar, 22 de ellos, promotores de crédito. La meta es que los trabajadores operativos sean el 60 por ciento de todo el personal, que es un estándar funcional para este tipo de organización.

Apoyo de INPYME ha sido Decisivo

Entre 1996-1998 INPYME proporcionó a FUNDENUSE un fuerte apoyo institucional en asistencia técnica, capacitación al personal administrativo, y, especialmente, cursos especializados para microempresarios en: floristería, costura, repostería, panificación, comedores, carpintería, cuero, calzado y manualidades en general.

INPYME también apoyó a la Fundación en el montaje de dos ferias, así como en la especialización de personal para dos fábricas, una tenería y una rosquillería. Dos ingenieros asesoraron sobre el uso de químicos en la industria del cuero y sobre higiene y presentación en la fábrica de rosquillas.

Hasta 1996 FUNDENUSE obtuvo un cuarto de millón de dólares de parte de INPYME, con lo cual atendió a 768 clientes. El fondo se ha mantenido hasta ahora, con lo que atiende a unos 600 clientes adicionales, la mayoría microempresas, con un promedio de 320 dólares en el monto de los créditos.

La capacitación que ofrece FUNDENUSE se divide en dos áreas: 1) pre crédito y pos crédito; y 2) Especializadas. En la primera se da a conocer los fondos, su origen, la naturaleza de la Fundación, se define para qué es el crédito y cómo manejarlo. En la segunda, se imparten cursos sobre una actividad empresarial, además de los cursos sobre contabilidad básica propia para microempresarios, manejo de recursos humanos, manejo de inventarios, y mercadeo.

Parte del éxito de FUNDENUSE se debe a INPYME y al apoyo institucional que éste le dio, en lo que fue clave la capacitación. Eso está tan presente en las mentes de los funcionarios de la Fundación, que, contrario a lo que hacían antes, de entrar en ciertos preparativos para iniciar la capacitación, ahora procuran darla inmediatamente, aunque sea sólo un cliente, entonces van a la casa de éste y ahí lo capacitan, tal es la competencia que hay actualmente.

Totalmente Automatizada

También la Fundación mejora constantemente el servicio y los créditos, que cada vez con más frecuencia son inmediatos. Precisamente la meta para dentro de seis meses es dar el crédito el mismo día o a más tardar al día siguiente. Esto ya lo están realizando pero aún no de manera estandarizada.

Otro gran salto tecnológico de FUNDENUSE es que está automatizada: todas las sucursales cuentan con dos computadoras de alto poder y a diario se procesa y consolida la información en la sede central, adonde llega por medio de correo electrónico. El sistema administrativo de la Fundación debió de adecuarse por la gran expansión experimentada. Como muestra, en 1999 creció el 248 por ciento; su cartera de tres millones de córdobas en 1996, pasó a 18 millones en el año 2000, y de 534 préstamos, a tres mil.

Cuatro factores que explican el éxito de FUNDENUSE son: 1) la capacitación continua y la especialización del personal, dentro y fuera del país; 2) el compromiso con la institución de parte de la Junta Directiva; 3) la transparencia de la institución; y 4) que el personal resida en la zona de trabajo.

La Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia ha crecido de manera que ni los fundadores más optimistas sospecharon. Ahora el objetivo es la especialización en el área de microcrédito, tener un personal suficientemente capaz y una organización fuerte y estable para mantener el mayor crecimiento que se avecina.

E. Hamacas Esperanza da empleo a 80 artesanos.

Las hamacas ecológicas de Doña Esperanza se venden en todo el mundo.

- ✓ *Consumidores de hamacas nicaragüenses en Alemania, Italia, Francia, Estados Unidos y Chile.*
- ✓ *Todo comenzó cuando Doña Esperanza se casó con un hamaquero.*
- ✓ *Capacitaciones del INPYME en visión empresarial, atención al cliente, mercadeo, etcétera, han sido claves.*

Nosotros teníamos el 25 por ciento de las exportaciones de hamacas de la industria nicaragüense a mediados del año 2000, pero a raíz de haber aparecido en el programa Sábados Gigantes, en el segmento La Cámara Viajera, del famoso Don Francisco, nuestra participación en las exportaciones nacionales se ha incrementado hasta el 55 por ciento, dice Doña Esperanza Mendoza, propietaria de Hamacas Esperanza, quien vende en los exigentes mercados de Santiago de Chile, Alemania, Italia, Francia, Houston y Miami, en los Estados Unidos, y en la Isla del Gran Caimán.

Mi éxito comenzó al relacionarme con INPYME, que me capacitó en visión empresarial, control de calidad, atención al cliente y diversos aspectos de mercadeo; además que me ayudó a participar en ferias locales e internacionales. Mi vida de artesana ha cambiado por completo.

Estoy consciente de la importancia de los trabajadores, los artesanos de la hamaca, así como del papel de mi pequeña empresa, no sólo para mí como propietaria, sino para Nicaragua como generadora de empleo y de divisas. Por eso afirmo que "Nosotros los artesanos somos importantes para nuestra patria, para el desarrollo del país".



Doña Esperanza con su familia

Apoyo Incondicional de INPYME

El apoyo del INPYME ha sido incondicional, y ahora lo que habla son los hechos, pues todo lo que producimos lo exportamos. Estoy a punto de terminar de pagar un préstamo que obtuve de parte del Fondo Nicaragüense de Inversiones (FNI), que fue para la construcción de un local y la compra de un vehículo, algo que antes era sólo un sueño sin perspectiva de realizarse a corto plazo. Y ahora estoy planificando un segundo préstamo para ampliarnos y aumentar sus exportaciones.

Cuando uno se propone una meta, debe seguir adelante y cumplirla, así que debemos darnos cuenta que en nuestras manos tenemos un tesoro, que somos personas de avance, soñar ser empresaria, soñar con todo esto, ha sido muy bueno para mí, han sido mis armas porque me han ayudado a salir adelante.

Antes no habíamos tenido el apoyo que nos ha prestado el INPYME, porque los artesanos no habíamos sido valorados correctamente: no había capacitación ni las facilidades con las que ha contado en los últimos años. Me siento contenta porque mi familia ha salido adelante, mis hijas están en otro ambiente, una de ellas se va a graduar, la otra estudia el tercer año de su carrera, mi familia va para adelante".

Comencé en este negocio cuando contraje matrimonio con un hamaquero. Yo sabía coser, tejer y bordar, y al casarnos, con mi marido nos juntamos tanto en el matrimonio como en el trabajo hace 26 años, en 1975. Poco después crecimos hasta llegar a tener cinco obreros, y ya en los años 80 llegamos a tener diez y hasta 15 trabajadores. En ese entonces surgió la idea de exportar y lo hicimos dos veces a los Estados Unidos.

Ha participado en Ferias Internacionales

Aún con las primeras exportaciones, el negocio no avanzó, hubo un reflujo, y nos redujimos a cinco obreros, sobre todo por la escasez de materia prima. A mi esposo hasta lo echaron preso acusado de acaparador y especulador, porque en ese tiempo comprar un quintal de manila era un delito. Logramos esos años difíciles y entre 1993 y 1996 comenzamos a trabajar con el PAMIC. Con las capacitaciones y la participación en ferias locales e internacionales, volvimos a crecer, y llegamos de nuevo a 15 obreros, luego a 50 y actualmente contamos con 80 artesanos.

Hemos participado en ferias internacionales en Centroamérica, América del Sur y los Estados Unidos de Norteamérica. Todos mis viajes han sido costeados por nosotros mismos, nadie nos ha regalado un pasaje y creo que eso es lo mejor para el artesano porque así sabemos lo que invertimos, sabemos sacar el costo de las operaciones, los gastos, impuestos y las ganancias.

Los factores de éxito para un artesano, y sobre todo en la rama de hamacas, son: primero, atender al cliente, que sea el cliente quien pida sus hamacas como él lo desea, no pensar por

él, no imponerle la hamaca que uno prefiere; estar dispuesto a recibir cualquier tipo de capacitación y aceptar las invitaciones para participar ferias ya sea nacionales o internacionales. Además, hay que ser optimista, saber que el producto es bueno y mejorarlo cada día mas.

Hacemos hamacas de diferentes medidas y tamaños, en los colores que los clientes pidan, y cada día nos esforzamos más en mejorar la atención al cliente. Tenemos una relación tan sólida con los clientes, que ellos ya no tienen necesidad de venir a Nicaragua ni que yo viaje adonde ellos, pues ya está desarrollado un procedimiento confiable para los dos. Envío las hamacas, hago el papeleo correspondiente en el CETREX, y una agencia le da garantías al cliente de que el producto le llegará en tiempo y forma. Yo mismo empacco las hamacas de acuerdo a lo especificado en el contrato, tanto en medidas, puntadas, ancho, calidad, etcétera, de modo que el cliente quede satisfecho.

La Familia Unida es el Gran Pilar

También hemos tenido buenas ventas en las ferias locales, y tenemos puestos de venta en el Mercado de Artesanías de Masaya, en Matagalpa, y también en mi propia casa de habitación. Tenemos planes para instalar un puesto de venta en la carretera Masaya-Managua y en las instalaciones de CONAPI, pues considero que los nicaragüenses ya están bastante motivados para consumir artesanías, pues ha habido un aprendizaje que les permite valorar lo que realmente se produce en Nicaragua.

Mi esposo, mis dos hijas y yo, somos los pilares del negocio de las hamacas, junto a nuestros trabajadores. El compra toda la materia prima, supervisa al personal y la producción. Yo me encargo del control de calidad, el mercado, diseño los estilos de los adornos, decoro las letras en español o inglés, etcétera. Tengo más de cien estilos de hamacas.

Nuestra hija mayor, Carla, se va a graduar de Licenciada en Derecho, y es quien se encarga de la parte administrativa, o sea, lleva la parte contable de la empresa; Raquel, la menor, sustituye a Carla cuando ésta no se encuentra, y también trabaja en la producción, pues si hay que trenzar hamacas ella lo hace, así como una diversidad de actividades que ellas realizan cuando hay demasiados pedidos.

Hacemos todo el proceso de producción de las hamacas, sin excepción alguna, pues hilamos manillas de diferentes grosores, hay sector de costura, de armados, bodega para materia prima y productos terminados. Como mujer me siento realizada como artesana y como madre, y me siento mejor sabiendo que el gobierno actual se ha preocupado por los artesanos y espero en un futuro que el gobierno que vaya a venir lo haga todavía mucho mejor que éste, sea quien sea, porque el país no vive de políticas, sino del pueblo que es trabajador, honesto y laborioso, ya que nosotros los nicaragüenses no somos haraganes ni de mentalidad fresca, somos de mentalidad de avance, de triunfo, ¿porqué no soñar en ser un gran empresario, si estamos en un país libre, donde nadie nos limita como en los años 80.

Hamacas Nicas son las Mejores

Otro orgullo mío es que considera que Nicaragua produce las mejores hamacas, aunque son las más caras, pero también las que más se venden por su calidad. Me he sentido tan orgullosa fuera de mi país porque he conversando con diferentes artesanos, he estado reunida en Santiago de Chile con representantes de 35 países, he aprendido sus habilidades y me he sentido orgullosa hasta de decir que nosotros los artesanos hemos tenido apoyo del gobierno, porque siempre que he estado fuera del país yo no me he sentido sola, siempre el INPYME me ha enviado con cartas para las embajadas, llegan los embajadores a visitarme. Son pocos los artesanos latinoamericanos que tienen este tipo de apoyo.

Estoy consciente de la barrera del idioma y los artesanos debemos prepararnos para enfrentarla. Cuando he estado en países de otro idioma, he tenido que buscarme un traductor y es así como he vendido mi producto. Esta es una habilidad porque pienso cómo vender, ayudada por las capacitaciones que me han enriquecido, porque mis estudios sólo fueron hasta tercer grado de primaria. Esto demuestra que cuando uno se lo propone, uno sale adelante.

Nosotros producimos hamacas con colores certificados que no dañan el medio ambiente, las hamacas son un producto limpio porque no hay desecho, el sobrante se ocupa para elaborar hamacas de muñecas. No se pierde nada.

Y pensar que Doña Esperanza sólo llegó a tercer grado de primaria. ¡Es increíble lo que ella, su esposo y sus dos hijas han hecho en tan corto tiempo!

F. Georgina González, Gerente-Propietaria de PROHOGAR

- "Organización empresarial, administración, plan estratégico de la empresa, calidad, confianza de tu producto y venta, son mis consejos para fundar una empresa".
- "A través del INPYME he recibido mucha ayuda técnica y económica".

Evolución de la Empresa y su Relación con el INPYME

Nosotros nos fundamos a finales de octubre de 1999, en una feria que el INPYME organizó, fue ahí donde nos dimos a conocer, la Sra. Martha Briones de eventos nos invitó a participar en esa feria: hicimos varios contactos.



Lic. Georgina González,
Gerente-Propietaria de PROHOGAR

A través del INPYME, he recibido mucha ayuda técnica y económica como préstamo a través del proyecto Español, invertimos en maquinaria y equipos nuevos como: soldadores, doblador, pulidor, compresor. Gracias a Dios nos ha ido muy bien.

Pensábamos cerrar porque teníamos dificultad tanto económica como organizativa, pero el INPYME nos ayudó a organizarnos, sin él nosotros hubiéramos quebrados, porque tuvimos una época muy mala. Al inicio solamente pagábamos deudas y no mirábamos nada de ingresos, no habían ventas porque no nos conocían, pero en la feria la gente miró la calidad de nuestro producto. Fuimos aceptados en el mercado.

Sobre la Administración de la Empresa

En este momento tengo un administrativo, yo soy la Gerente General y me dedico a todas las áreas: la venta, producción y la organización de la empresa, el administrativo supervisa todo lo que es interno, yo me dedico a lo exterior e ir al comercio, las ventas y los restaurantes.

El personal en temporada normal es de diez personas: siete varones y tres mujeres. En Diciembre se contratan seis adicionales, llegando a ser diecisésis personas.

El mercado y mecanismos para llegar al consumidor

El mayor mercado son los hogares a través de los multiusos y la línea de restaurante como mesas, sillas, bares y barras.



La producción de sillas para restaurantes corresponde al mayor mercado para PROHOGAR

Nuestros consumidores nos conocen a través de panfletos, catálogos y brochures, además tenemos dos agentes vendedores para los departamentos y una línea de crédito para el cliente del 50 % durante la entrega del producto y el otro 50 % a plazo no mayor de 3 a 4 meses.

Consejos para fundar una empresa a través de la experiencia

Organización empresarial, administrativa, plan estratégico de la empresa, calidad, confianza de tu producto, venta.

Aspecto Personal

Soy casada, Licenciada en Estadística Económica, tengo una niña de 3 años, mi marido es Ingeniero Industrial y es Gerente en servicios al cliente en OCAL S. A.

Como empresaria me tengo que organizar, por la mañana atiendo a mi marido le preparo el desayuno y a la niña la dejo bañada, llevo a la empresa a las 8:30 9:00 AM, por eso es bueno tener un administrativo porque el va abriendo la empresa, supervisa la producción, etc., salgo de la empresa a las 8:30 PM porque tengo que esperar al vigilante que entra a esa hora.

ANEXOS

ANEXOS

15

ANEXOS



ANEXO 1: AMIGOS DEL INPYME

Srita. Ligia Christina Argüello,
Miss Nicaragua 2001 y Reina de
las Américas, con
su familia y amigos



Srita. Miss Amistad con el
Director Ejecutivo

Lic. Roberto González,
Directivo de PUDEMAT con el
Director Ejecutivo del INPYME



El Director Ejecutivo recibe
donativo de Lic. Lic. Alicia Eva,
representante de la Universidad
de San Jacinto, Québec, Canadá,
para ser distribuido entre
productoras del sector
Textil-vestuario de Masaya

ANEXO II : PERSONAL DEL INPYME

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Ing. Leonardo Centeno Caffarena	Director Ejecutivo
Lic. Patricia Pérez Rivas	Asistente Dirección Ejecutiva
Ing. Saskia Tapia Sequeira	Asistente Técnico
Lic. Fabiola López Telica	Ofic. Dirección Ejecutiva
Guillermina Arauz Hüeck	Asistente del Grupo Consultivo

DIRECCIÓN TÉCNICA

Hugo José Sánchez Morales	Coordinador Técnico de Proyectos
Maria Mercedes Corea	Encargada Centro de Documentación

ATENCIÓN A SECTORES

Linda Solano Pérez	Experta en Cuero Calzado y Universidades
Yessenia Espinoza Morán	Experta en Eventos y Artesanías
Karola López Membreño	Experta en Panificadores y Lácteos

DIRECCION DE DIVULGACION Y RELACIONES PUBLICAS

Manuel Ernesto Cajina Mixter	Director
Cinthia Castro Rueda	Asistente

DIRECCIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Tito Chavarria Silva	Director
Noel Castellón Castillo	Especialista en Incubación de Empresas
Alma Nubia Gutiérrez	Especialista en Capacitación y Asistencia Técnica
Martha Briones	Especialista en Mercadeo
Abel Largaespada	Gerente Delegación de INPYME Masaya-Granada
Gloria Patricia Obando	Secretaria / Masaya

DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Susana Torres Araica	Directora Administrativa Financiera
Carlos Ibarra Argüello	Auditor Interno
Marco Amaya Delgado	Gerente Financiero
Enrique Salinas	Contador General
Luis Aburto	Contador
Franklin Sequeira	Auxiliar de Contabilidad
Julieta Sánchez López	Auxiliar de Contabilidad
Alejandro Ráudez	Responsable de Fideicomiso
Violeta Fernández Ruiz	Responsable de Recursos Humanos
Humberto Obregón Irigoyen	Responsable de Servicios Generales y Transporte
Nora Matamoros	Secretaria de Servicios Generales y Transporte
Damaris Cortés Lezama	Repcionista
Edwin Enrique Martínez	Conductor
Ricardo Zúñiga Z.	Conductor
Ludendorff Espinoza	Conductor
Orlando García Aburto	Conductor
Juan José Mendoza	Conductor

Eduardo Martínez Marenco
Pastora Cruz Mondragón
Dominga Pichardo Berrios
Zelenia Teles
Encargado de Mantenimiento
Conserje
Conserje
Conserje / Masaya

DIRECCION GENERAL DEL AMBIENTE

Aura Ivaria Arauz
Directora

PROYECTO NICAMUEBLE:

Pedro Pablo Villalta
Verónica Gutiérrez
Gabriela Lacayo
Manuela Salmerón
Túlia Marstio
Carlos Ilabaca
Juan Tapia
Napoleón Torres B.
Edgar Avilés
Director Nacional del Proyecto Nicamueble
Experta en Gerencia y Organización
Recepcionista
Secretaria
Coordinador Internacional
Experto en la Industria de Muebles de Madera
Administrador
Conductor
Conductor

PROYECTO ONUDI

Pastora Sandino
Rafael Henríquez
Paul Davidson
Cinthia Castillo
Ana Sugey Gazo
Griselda Soto
Gabriela Mora
Félix Lechado
Filadelfo Areas
Martín Medina
Ernesto Bendaña
Luis Medal
Bertha Minerva Gazo
Juan Zsabo
Alberto Amador
Coordinadora Nacional del Proyecto
Coordinador de Redes Horizontales
Coordinador de Redes de Abastecimiento para el Desarrollo
Asistente Administrativo
Secretaria Recepcionista
Consultora Nacional
Consultora de Lácteos
Consultor Nacional
Consultor Nacional
Consultor Nacional
Consultor Nacional
Consultor Nacional
Conserje
Conductor
Conductor

PROYECTO AECI

Eva Otero Dorado
Jazmina Medina
Coordinadora
Asistente

PROYECTO PNUD

Dr. Oscar Alemán Gurdián
Porfirio Artola
Humberto Soza Hernández
Fritz McCoy
Brigida Vásquez Zamora
Aura Elena Lotz Acevedo
Susana Maltez G.
Coordinadora Nacional
Coordinador Técnico
Técnico
Técnico
Técnica de Calificación
Asistente Administrativa
Conserje

ANEXO III

INSTITUTO NICARAGÜENSE DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INPYME-
MATRIZ DE EVENTOS DE APoyo A LA PROMOCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR MIPYME
 SEPTIEMBRE 1992 ABRIL 2001*

EVENTOS	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL
Ferias Nacionales	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Ferias Regionales y Municipales	1	7	14	15	16	17	20	25	23	24	162
Expoventas Sábados de Artesanías		3	11	10	10	12	12	12	12	12	82
Expoventas Tiangues del Artesano									7	5	12
Expoventas Diversas		2	4	6	7	7	3	4	1	1	36
Ferias Escolares		6	1		1	1	1	1	1	1	13
Ferias Internacionales		2	4	7	6	11	11	12	14	7	74
Encuentros de Negocios		1	3	3	3	2	1	1	1	1	15
Ramales		1	3	3	3	2	5	5	3	1	26
Certámenes					1	2	5	4	16	5	33
Foro y Seminarios Especializados						2	1	2	3	2	10
Ferias Especializadas									1	2	
Misiones Comerciales					1 (España-CHI)						
Show Room					2	1	1			4	
Ferias y Expoventas León						11	11	11	10	1	55
Secciones de PYMES; EXPICA, Feria del Agua,					1	3	3	3	3	3	16
Feria del Alimento -MINSA											
Seminarios Pre Ferias	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Total de Eventos	3	25	36	53	66	73	77	81	98	66	580

* Datos proporcionados por la Lic. Martha Bajones, Gerente de Mercado y Eventos.

ANEXO IV : REPRESENTATIVIDAD DEL INPYME

PUBLICO

Pertenecen a esta categoría las representaciones del Director Ejecutivo del INPYME en organizaciones de carácter publico o estatal.

CONSEJO DIRECTIVO

El nombramiento del Director Ejecutivo, hace miembro a este funcionario, de forma automática, ante el Consejo Directivo (a veces llamado Junta Directiva) del INPYME, donde participa con vos pero sin voto. Preside el Ministro de MIFIC.

BANCO POPULAR

Por lo general los Directores del PAMIC/INPYME han formado parte de la Junta Directiva del Banco Popular, pero su participación se hace efectiva únicamente por nombramiento del Ejecutivo. Es importante anotar, que aun cuando este banco ya no opera ante el público por haberse declarado su quiebra financiera, hay un equipo de empleados que continúan laborando, bajo la conducción de un Gerente General, quien a su vez, depende orgánicamente de una Junta Directiva de 4 miembros (incluyendo al presidente). Todos nombrados por la Presidencia de la Republica. Esta Junta decide los aspectos estratégicos del banco en materia de liquidación de los pocos activos con que cuenta, y de recuperación de créditos.

COMITÉ DIRECTIVO DEL PROYECTO "MODERNIZACION Y ACREDITACION DE LA EDUCACIÓN TERCIARIA"

El objetivo principal de este proyecto es iniciar el proceso de modernización del sistema de educación terciaria enfocándose en el mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación impartida en todas las instituciones públicas y privadas de educación terciaria en el país. El Director Ejecutivo del INPYME participa con vos y voto, y al igual que los otros miembros representantes de otras instituciones de Estado, se hizo por decreto presidencial. Preside el Presidente del CNU.

PRIVADO

Son organizaciones dirigidas por el sector privado y todos los miembros también pertenecen a el, con excepción del representante del INPYME.

ESCUELA DE EXPORTADORES

Promovido por UNCTAD y forman parte una serie de instituciones relacionadas con las exportaciones del país como son CEI, APENN, ANIEX, e INPYME. Esta escuela opera dos veces por año, y como su nombre lo indica, se busca preparar a empresarios con productos que tienen potencial exportador para que se capaciten por 6 meses, y al final pasan por el proceso de exportar su producto a un país centroamericano.

Dado que a lo interno del país, el INPYME es una de las instituciones más conocidas por las MIPYME's, la participación del Instituto es clave en la convocatoria de las empresas que cuentan con potencial exportador.

Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial (PROSEDE)

El Director del INPYME forma parte del comité directivo de este programa, por lo que el Instituto cuenta con la posibilidad de "intervenir" en el giro que se tome en el tema de servicios de desarrollo empresarial, que será una de las líneas de intervención del INPYME con el sector. Preside el Presidente del Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE).

ANEXO V : LOGROS DEL PAMIC / INPYME EN EL PERÍODO 1991 - 2001

- Cobertura geográfica nacional del INPYME en la prestación de servicios financieros y no financieros
- Establecimiento de una red de intermediación de servicios financieros, urbanos y rurales, las que fueron creadas y/o fortalecidas por el PAMIC/INPYME. Esta RED, inicialmente estuvo conformada por 14 intermediarias , ubicadas en 14 de los 16 departamentos del país (distribución geográfica) y por 25 intermediarias atendidas con el plan de fortalecimiento del Proyecto BID/INPYME.
- Atención de más de 20,000 empresarios y empresarias en los servicios no financieros. Empleos directos sostenidos y generados por orden de 60,000 e indirectos por 70,000. Con una participación de la mujer del 52%.
- Empresarios capacitados por medio de más de 1,600 eventos, entre cursos y asistencias técnicas, productivas, empresariales y organizativas, con una participación de más de 20,000 empresarios y empresarias , alcanzando estas últimas una participación del 51%.
- Impulso del Proyecto PAMIC/BID para fortalecer a 25 Intermediarias de crédito.
- Realización de 550 eventos nacionales de apoyo a la promoción y comercialización de las MIPYMEs con una participación de la mujer del 55%, de un total de más de 60,000 participaciones y ferias internacionales con 2,200 participaciones.
- Alcance de ventas del sector de las MIPYMEs de 550 millones de córdobas en ventas locales y ventas en 74 ferias internacionales de 4.5 millones de dólares. Alcanzándose la cantidad de 1,080,000 boletos vendidos en las ferias nacionales.
- Organización de 60 grupos de empresarios a nivel territorial, bajo figuras cooperativas, asociaciones sin fines de lucro y bancos comunales y apoyo a CONAMIN, que aglutina a más de 25 organizaciones de empresarios.
- Conocimiento profundo de sector microempresarial y obtención del reconocimiento de la importancia del sector.
- Desarrollo comprobado en la capacitación a microempresarios e intermediarias de crédito.
- Atención a 23 comunidades artesanales, resaltando valores culturales y promoviendo el apoyo en capacitación, mercadeo, financiamiento a través de intermediarias de crédito.
- Promoción, facilitación y ejecución de actividades de transferencia de conocimientos.
- Ganado el respeto y confianza de entidades privadas y públicas, nacionales e internacionales y de los empresarios atendidos.
- Firma y puesta en marcha de convenios con universidades y centros tecnológicos, nacionales e internacionales; así como con proyectos nacionales de desarrollo, como PROTIERRA, PROSESUR, TROPISSEC, entre otros.
- Acercamiento entre universidad y microempresarios, para la mejora tecnológica de la producción.
- Centro de Documentación con unos 3,500 documentos sobre el sector.
- Página Web, con formato moderno, y actualizada 2 veces por semana.
- Se logró institucionalizar al INPYME, por medio de la planificación estratégica; "el Instituto hoy en día es algo más que una sumatoria de proyectos".

**ANEXO VI: ALGUNAS ORGANIZACIONES Y PROYECTOS
DE MICROFINANZAS QUE HAN SIDO
ATENDIDOS POR EL INPYME**

1. CREDIPESCA
2. CARUNA
3. Polos de Desarrollo
4. CRS
5. Paz Tercer Mundo
6. ACODEP
7. Ayuda en Acción
8. ADP
9. IDR
10. CAC La Armonía R.L.
11. FUNDENUSE
12. CAC 10 de Mayo
13. CENZONTLE
14. FDL
15. CARITAS, Matagalpa
16. Fundación Víctimas de Guerra
17. Movimiento María Elena Cuadra
18. UNAG
19. Cooperativa Humberto Aguilar
20. PROCAFOR
21. Unión de Cooperativas de Siuna (UCA)
22. Centro de Promoción Cristiano, Matagalpa
23. Comité de Mujeres Rurales, León
24. FINDE
25. SEGUROSSA
26. MOPAF-MA
27. INPRHU
28. CAC Santiago
29. Créditos y Servicios S.A.
30. Banco Campesino San Antonio
31. Movimiento Comunal Nicaragüense
32. Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas en Siuna
33. Movimiento de Mujeres Paula Mendoza
34. CEPRODEL
35. Programa Lechero PMA
36. PRODERBO
37. PRODEGA
38. Financiera Rural
39. Central de Cooperativas Río San Juan
40. ASODENIC
41. Programa de Apoyo al Sector Agrícola, DANIDA Región I
42. COFICSA
43. FADCANIC
44. FAMA
45. DECORES
46. Fundación José Niebrosky
47. ADDAC
48. FACS
49. Fundación Rubén Darío
50. CAC El Progreso R.L.
51. Cooperativa 20 de Abril/Quilalí
52. Cooperativa Totogalpa
53. Cooperativa Somoto Norte
54. Cooperativa El Gorrión-Yalí
55. Cooperativa Condega
56. Cooperativa Santiago, Jicaro
57. Cooperativa Ciudad Antigua
58. Fundación León 2000
59. Cooperativa Camoapán R.L.
60. ASODERI
61. Cooperativa Central R.L.

ANEXO VII : LISTA DE ABREVIATURAS

ACODEP	Asociación de consultores para el Desarrollo de la Pequeña Empresa
ADEL	Asociación para el Desarrollo Local
ADP	Asociación de Desarrollo del Pueblo
AECI	Agencia Internacional de Cooperación Española
ATP	Asesor técnico principal
ASODERI	Asociación para el Desarrollo de Rivas
ADDAC	Asociación para la Diversificación del Desarrollo Agrícola Comunal
ASODENIC	Asociación para el Desarrollo de Nicaragua
BANCENTRO	Banco Centroamericano
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRT	Fondo de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo
CAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
CARE	Cooperativa de Ayuda Remesa al Exterior -Nicaragua
CARITAS	Caritas de Nicaragua/Institución al Servicio de la Iglesia
CARUNA	Caja Rural Nacional
CECOOPEMENIC	Central de Cooperativas de Metal Mecánica de Nicaragua
CEDOC	Centro de Documentación
CEI	Centro de Exportaciones e Inversiones
CENZONTLE	Centro para la Participación y el Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CETREX	Centro de Trámite de Exportaciones
CI-PYME	Comisión Interagencial de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas
COFICSA	CooperativaFinanciera S.A.
CONAPI	Comisión Nacional de la Mediana y Pequeña Industria y Artesanía
CONICYT	Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CREDIPESCA	Crédito para la Pesca
CRS	Catholic Relief Services
CEPRODEL	Centro de Promoción de Desarrollo Local.
DAE	Dirección de Apoyo Empresarial
DAF	Dirección Administrativa Financiera
DED	Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica
DGI	Dirección General de Ingresos
DIDE	Dirección de Desarrollo Empresarial
DPYME	Dirección de Políticas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas
EEUU	Estados Unidos de Norteamérica
EXPOMUEBLE	Expoventa de Muebles
FACS	Fundación Agusto César Sandino
FADCANIC	Fundación para el Desarrollo de la Costa Caribe Nicaragüense
FAMA	Fundación a de Apoyo a la Micro Empresa
FDL	Fondo de Desarrollo Local
FINDE	Fondo del Instituto Nicaragüense de Desarrollo Rural
FNI	Financiera Nicaragüense de Inversiones
FOB	Libre a bordo
FOMICRO	Fondo de Micro Crédito.
FORGE	Formación de Gerentes
FUDEMAT	Fundación para el Desarrollo Empresarial de Matagalpa
FUNDENUSE	Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación al Desarrollo
IDR	Instituto de Desarrollo Rural

IFIS	Intermediarias Financieras
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
INIM	Instituto Nicaragüense de la Mujer
INPRHU	Instituto de Promoción Humana
INPYME	Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo
LTM	Laboratorio Tecnológico de Madera
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MINSA	Ministerio de Salud
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MIPYMEs	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MITRAB	Ministerio del Trabajo
MYPE	Micross y Pequeñas Empresas
NORAD	Agencia de Cooperación Noruega
NICAMUEBLE	Proyecto Tripartito: Nicaragua/Chile/Finlandia para el Desarrollo del sector Madera-Mueble
OIT	Organización Internacional de Trabajo
ONG/ONG's	Organismos No Gubernamentales
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAI	Programa de Apoyo al INPYME
PAMIC	Programa de Apoyo a la Microempresa
PII	Programa de Intervención Integral
PINE	Programa de Incubación de Empresas
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRA DC	Programa Rural Arrocero para el Desarrollo Campesino
PREALC	Proyecto para la Promoción de Empleo para América Latina y el Caribe
PROCAFOR	Programa Centroamericano Forestal
PRODEGA	Programa de Desarrollo Ganadero
PRODERBO	Programa para el Desarrollo Rural de Boaco
PROMICRO	Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa
PYMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
RRHH	Recursos Humanos
RRPP	Relaciones Públicas
SEGUROSA	Seguros de Nicaragua S.A.
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SWISSCONTACT	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
TLC's	Tratados de Libre Comercio
UAM	Universidad Americana
UCA	Universidad Centroamericana
UGA	Unidad de Gestión Ambiental
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNI	Universidad Nacional de Ingeniería
UNIPYME	Unión Nicaragüense de Pequeña y Mediana Empresa
UNYD	Unión de Empresarios para el desarrollo
UPOLI	Universidad Politécnica



*El Director Ejecutivo entrante,
Ing. Harold Rocha, con el
Director Ejecutivo saliente
Ing. Leonardo Centeno Caffarena.*