



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí FAREM-Estelí

Tema:

Incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016.

Investigación para optar al título de master en gestión, sostenibilidad y calidad de las MIPYMES.

Autor: Lic. José Vicente Corrales Morales.

Tutor: MSc. Mauricio Navarro Zeledón.

Asesora metodológica: Dra. Natalia Golovina.

Estelí, Abril 2018.





AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la vida y permitirme cumplir esta meta, por la paciencia, salud, y fortaleza en los momentos cuando sentí desfallecer, por la luz que me iluminó en los momentos de angustia y desesperación.

A mi esposa Orfa Ahimilec Benavídez Castillo quien me apoyó e instó a continuar adelante, por esas palabras de aliento en esos momentos de cansancio, gracias.

A mi hija e hijo Orahimy Rosmary y José Manuel, por su apoyo y comprensión en este trayecto, son la alegría y motivación de mi vida cada día.

A mis padres Vicente Corrales Mejía y Ana María Morales Aldama, quienes me dieron el don de la vida por voluntad de Dios, de no ser así hoy no estuviera aquí. A quienes vi preocupados en ciertos momentos, hoy les expreso que lo logre a pesar de las dificultades que se convirtieron en oportunidades.

A mi tutor M Sc. Mauricio Navarro Zeledón, por el apoyo, sus conocimientos, su perseverancia, su energía positiva, y paciencia, que me condujeron a continuar, una luz en mi camino, gracias.

A la Doctora Natalia Golovina, por sus orientaciones metodológicas que me condujeron a iniciar en el proceso de investigación.

A los maestros y maestras que impartieron las asignaturas en el programa de la maestría, quienes compartieron sus conocimientos y con quienes compartí momentos de estrés, alegría y satisfacción, gracias.

A las autoridades de la FAREM-Estelí de la UNAN-Managua por haber aprobado esta maestría en la Facultad, la que me permitió formarme profesionalmente.



DEDICATORIA

Este éxito lo dedico inicialmente a Dios, con su presencia incondicional en mi vida, el cual se materializa en esta victoria, que hoy doy testimonio. Quien me da fuerza interior de lucha, el tesón y valor para cumplir hoy esta meta, que inició con un sueño hace unos años con la idea de llegar al final y que hoy se hace realidad, sin este ser supremo mi vida no existiría, ni tendría razón de ser.

A mi esposa Orfa Ahimilec Benavídez Castillo; a mi hija e hijo Orahimy Rosmary y José Manuel; a mis padres Vicente Correales Mejía y Ana María Morales Aldama, quienes dedicaron palabras de ánimo y oraciones positivas, quienes me apoyaron de diversas formas en este proceso que hoy rinde frutos.



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sostenibilidad de las MIPYMES

TEMA:

Incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016.



RESUMEN

La investigación se realizó en la ciudad de Estelí, departamento de Estelí, en el segundo semestre 2015 y primer semestre 2016, participaron propietarios de los establecimientos de las PYMES del sector madera muebles y una experta en la materia. El objetivo de la investigación fue analizar las estrategias competitivas utilizadas por las PYMES del sector madera muebles de la ciudad de Estelí en relación a los factores de competitividad del año 2015 y 2016. Se identificaron las estrategias y elementos de competitividad utilizados por los propietarios del sector, y se describió su implementación; se realizó el análisis de estrategias y en base a los resultados se proponen estrategias competitivas más aplicables. El estudio se justifica por poseer valor teórico, práctico y de relevancia social, por los beneficios que otorga. La metodología es con enfoque cualitativo con ciertos elementos cuantitativos; busca comprender la realidad sobre la aplicación de estrategias y las cualidades de competitividad con mayor incidencia en su desarrollo, de tipo aplicada, paradigma interpretativo, de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia, con un universo de 19 establecimientos y una muestra de ocho propietarios. Se recolectó la información utilizando entrevistas a los propietarios y la valoración de una experta en la materia, las encuestas se procesaron con el programa SPSS versión 20. Se utilizó el método teórico para verificar el comportamiento del fenómeno con fuentes bibliográficas e internet. Los resultados muestran que los propietarios utilizan acciones como estrategias competitivas y cuentan con una serie de cualidades empresariales, existe competencia entre los negocios, aunque no identifican un líder debido a la variada producción y distribución de sus productos; y así, se compone en conjuntos las estrategias que inciden de forma directa en la competitividad de los mismos.

Palabras clave: Estrategias, competitividad, cualidades empresariales, producción y propietarios.



SUMMARY

The investigation was carried out in the city of Estelí, Department of Estelí, in the second semester 2015 and first semesters 2016, took part owners of the establishments of the SMEs of the sector wood furniture and an expert in the matter. The objective of the research was to analyse the competitive strategies used by SMEs in the wood sector furniture of the city of Estelí in relation to the competitiveness factors of the year 2015 and 2016. The strategies and elements of competitiveness used by the owners of the sector were identified and it was described its implementation; the analysis of strategies was carried out and based on the results more applicable competitive strategies are proposed. The study is justified by its theoretical, practical and social relevance, because of the benefits it grants. The methodology is qualitatively focused with certain quantitative elements; It seeks to understand the reality of the application of strategies and the qualities of competitiveness with greater incidence in its development, of applied type, interpretative paradigm, of transactional cut, non probabilistic sampling for convenience, with a universe of 19 establishments and a sample of eight owners. Information was collected using interviews with the owners and the valuation of an expert on the subject, the surveys were processed with the SPSS version 20 program. The theoretical method was used to verify the behavior of the phenomenon with bibliographic sources and the Internet. The results show that the owners use actions as competitive strategies and have a number of business qualities, there is competition between businesses, although they do not identify a leader due to the varied production and distribution of their products; In this way, the strategies that directly affect the competitiveness of the same are composed in sets.

Keywords: Strategies, competitiveness, entrepreneurial qualities, production and owners.



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	4
JUSTIFICACIÓN.	6
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
II. OBJETIVOS.....	10
2.1. Objetivo General.....	10
2.2. Objetivos Específicos	10
III. MARCO TEÓRICO.	11
3.1. Sector madera-muebles en Nicaragua.....	11
3.1.1. Las PYMES en el sector secundario de la madera en Nicaragua.	11
3.1.2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Comercialización del sector madera-muebles en el Pacífico.	12
3.1.3. Factores que favorecen o dificultan a las mueblerías.	13
3.2. Concepto de competitividad empresarial.	14
3.2.1. Las estrategias de marketing.....	16
3.3. Metodología de medición o ponderación de la competitividad.	28
IV. HIPÓTESIS:	30
V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	31
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
6.1. Tipo de investigación.....	51



6.2.	Población y Muestra	52
6.3.	Métodos de recogida de datos	53
VII.	PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	55
7.1.	Caracterización de las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles e Identificación de sus factores y cualidades de competitividad.....	56
7.2.	Factores y cualidades de competitividad más sobresalientes generadores del desarrollo empresarial del sector en estudio.	103
7.3.	Estructurar los factores explícitos e implícitos de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.	131
VIII.	CONCLUSIONES	139
IX.	RECOMENDACIONES	142
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	145
XI.	ANEXOS.....	147
Anexo 1.....		147
Anexo 2.....		150
Anexo 3.....		156
Anexo 4.....		162
Anexo 5.....		164
Anexo 6.....		182



INTRODUCCIÓN.

Conocer los factores más sobresalientes de competitividad de las PYMES del sector madera muebles es un tema de interés para los ebanistas estelianos, en este sentido los propietarios deben de entender que la máxima de la competitividad está en el compromiso total de la organización; cada colaborador de las PYMES del sector madera muebles necesita un sentido consistente de dirección y un conocimiento concreto de lo que se requiere para mejorar, y su trabajo debe lograr ese mejoramiento, sea mediante experimentos, mejores maneras de producir, y crecimiento continuo en calidad, confiabilidad y respuesta.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad, por un lado, que las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera se apropien de los factores de competitividad en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016, y por otro, contrastar si dichos factores muestran el camino hacia una mayor eficiencia, eficacia y rentabilidad de las mismas.

La investigación contempla tres dimensiones de estudio (organizativa, operativa y estratégica), por lo que, los resultados a obtenerse serán equilibrados con la información recopilada en la bibliografía, tratando de resolver mucho más a fondo la problemática que éstas PYMES están presentando y con la identificación de los factores que les permiten subsistir así como las condiciones que pueden hacer que prosperen en un futuro.

En este sentido, la presente investigación centra su atención en el estudio de la competitividad en su aspecto microeconómico, es decir, en su aplicación a la empresa, que ha sido una materia de gran interés en la literatura económica del último siglo, constituyendo uno de los temas más recurrentes y de mayor presencia en el desarrollo y evolución de las diferentes teorías.



El trabajo investigativo contiene la siguiente estructura:

Introducción clara y resumida del estudio, así como aspectos concluyentes del problema.

Los antecedentes, que muestran relación con la presente investigación.

Justificación, donde se describe la problemática, los aportes y los principales beneficiarios con este trabajo.

Capítulo 1. Planteamiento del problema, en este acápite se describe la problemática y situación por las que atraviesa el sector.

Capítulo 2. Objetivos de investigación, general y específicos, los cuáles guiaron la investigación en todo su proceso.

Capítulo 3. Marco teórico, se plantea un sustento teórico de los diferentes autores en relación al sector PYME, establecimientos madera - muebles, las estrategias competitivas, elementos de competitividad, así como las acciones que se orientan a establecer en cada propietario una serie de cualidades empresariales.

Capítulo 4. La Hipótesis, en este acápite se estableció el supuesto de investigación, al que se le dio respuesta de confirmación en las conclusiones.

Capítulo 5. Cuadro de operacionalización de variables, matriz en la que se plantearon las categorías y sub categorías de la investigación.

Capítulo 6. Diseño metodológico, expone la perspectiva del enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, tipo aplicada, paradigma interpretativo, de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia, con un universo de 15 establecimientos, y una muestra de ocho propietarios.

La información se recolectó a través de entrevistas a los propietarios y una experta en la temática abordada, las encuestas se procesaron con el programa SPSS versión 20. Se utilizó el método teórico para verificar el comportamiento del fenómeno con fuentes bibliográficas.



Capítulo 7. Plan de análisis de resultados, ordenados por objetivos de investigación en relación con el planteamiento teórico que sustenta el estudio, se muestran gráficos y tablas con su respectivo análisis.

Capítulo 8. Conclusiones, se muestran por objetivos, y en las cuales, se visualiza los resultados más importantes de la investigación.

Capítulo 9. Recomendaciones, se proponen diversas recomendaciones a los propietarios que les permitirán fortalecer sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, enfrentar a la competencia y fortalecerse en el sector en que operan.

Capítulo 10. Bibliografía, conteniendo los datos bibliográficos de libros y revistas.

Capítulo 11. Anexos, muestra los instrumentos de investigación, en sí las encuestas, entrevistas y las tablas de frecuencia por establecimientos.



ANTECEDENTES

En el mundo

En Italia, Constantin, Giusti, Giuseppe (2010) en su diagnóstico empresarial considera que analizando el grado de interacción entre las empresas italianas y las rumanas a lo largo de la cadena de producción, así como valorar los principales cambios sucedidos en la gestión de las cadenas globales del valor de empresas del sector madera mueble genera una propuesta de cambios en la organización de los procesos productivos; la gestión de las relaciones entre las empresas en las diversas fases de la cadena de producción; el distinto posicionamiento de las fases productivas en el nuevo contexto; y la organización del diseño y la distribución de los productos acabados.

En el mundo hispano

En Madrid, España, El Instituto Tecnológico de la Madera, Mueble, Embalaje y Afine (2005) propone un nuevo modelo de negocio como base de la innovación definiendo el actual entorno competitivo de la industria del mueble en España en toda su amplitud, analizándose desde el punto de vista de las fuerzas competitivas a las que se ve sometido, por lo que, las empresas sustentarán sus ventajas competitivas en un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

En América Latina

En Suramérica, el MERCOSUR (2005) investigación que se basa en la propuesta realizada en la Reunión del “Foro de Competitividad de la Cadena de Valor Madera y Muebles” el 10 de septiembre 2004 en Bento Gonçalves, cuya propuesta trata de la elaboración de un cuestionario para el sector productivo, para juntar informaciones cualitativas a modo de subsidios para los trabajos del Foro con especial enfoque en PYMES de Paraguay y Uruguay.



En Nicaragua

En Nicaragua, Pomareda, Brenes y Figueroa, Luis (1998), esta investigación pretende ofrecer un análisis de las condiciones de competitividad en la industria de la madera y derivados en Nicaragua. La investigación se fundamenta en la información provista por productores, industriales e investigadores vinculados al sector de la producción, industrialización y comercio nacional e internacional de productos de la madera.

En la ciudad de Estelí, en la Universidad de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM_- Estelí), se tiene una investigación a nivel de licenciatura y que aborda el tema sobre “Propuesta de plan estratégico para la inclusión de las TIC que contribuya al crecimiento económico en el sector madera mueble en el municipio de Estelí, en el segundo semestre 2014. Donde sus autoras Dávila Olivas, Ruiz Hernández, y Tórrez, (2014) plantean que las TIC que contribuyen al crecimiento económico en el sector madera mueble en el municipio de Estelí y que es una herramienta por medio de la cual se pueden enfrentar estos retos para convertirlos en oportunidades que incentiven la mejora de la productividad y la rentabilidad, para ser más competitivas frente a nuevos mercados por medio de su uso y aprovechamiento como un elemento esencial para aumentar la eficiencia a través de la implementación de soluciones innovadoras que se traduzcan en mayor valor agregado.

Cabe señalar, que la investigación es diferente a las antes referidas ya que la investigación está enfocada determinar la incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016.



JUSTIFICACIÓN.

Lo que se proyecta es que las PYMES relacionadas puedan adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico que se requiere en el mercado local, de tal manera que, su éxito dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

Materia de estudio de esta investigación es detectar cómo los factores más sobresalientes de competitividad inciden en el rendimiento de estas PYMES, que resulta de utilidad basta para las mismas al contribuir al conocimiento de este sector poco estudiado por el ámbito académico debido a que demanda un alto nivel de especialización y profesionalización.

La investigación contempla tres dimensiones de estudio (organizativa, operativa y estratégica), por lo que, los resultados a obtenerse serán consistentes con los recogidos en la bibliografía tratando de resolver mucho más a fondo la problemática que éstas PYMES están presentando, con la identificación de los factores que les permiten subsistir así como las condiciones que pueden hacer que prosperen en un futuro.

En este sentido, la presente investigación centra su atención en el estudio de la competitividad en su aspecto microeconómico, es decir en su aplicación a la empresa, que ha sido una materia de gran interés en la literatura económica del último siglo, constituyendo uno de los temas más recurrentes y de mayor presencia en el desarrollo y evolución de las diferentes teorías.

Sin embargo, resulta difícil encontrar una variable de índole económica tan frecuentemente empleada en el lenguaje académico y en el coloquial que tenga un significado tan impreciso como es la competitividad, de forma que no existe aún acuerdo acerca de la propia definición del término, ni tampoco existe una taxonomía clara y única de los factores que determinan el logro de una ventaja competitiva. Y es que la propia doctrina sobre la que se sustenta la investigación sobre competitividad,



está en constante desarrollo y se enriquece con las múltiples aportaciones teóricas y empíricas.

En el ámbito empresarial se han formulado algunos modelos teóricos que intentan explicar y medir la competitividad y que emplean una serie de conceptos y términos en muchos casos ambiguos que le otorgan ese carácter confuso.

La elaboración de una teoría general sobre competitividad se ha visto obstaculizada por la complejidad del propio proceso de formación de la ventaja competitiva y por serias dificultades entre las cuales destaca la complicación que surge a la hora de elaborar un indicador representativo y operativo, la dificultad para distinguir entre aquellos factores que son causa de la evolución de la competitividad y los que son efectos de la misma y la existencia de aspectos cualitativos de difícil valoración.

Por ende, el presente trabajo aporta evidencia sobre algunas de las cuestiones relacionadas en los últimos párrafos básicamente con la medida de la competitividad empresarial y con la búsqueda de sus factores determinantes, que permitirá revisar y profundizar en el proceso de generación de la ventaja competitiva de la empresa y en su forma de medida, así como estudiar la influencia que los factores internos de las PYMES ejercen sobre la misma.

Por otro lado, este trabajo tiene un valor metodológico al establecerse una relación de las diferentes variables a plantearse, así mismo, pretende dotar a las PYMES de un conjunto de herramientas que les permita solucionar los problemas más sobresalientes en su funcionamiento.

A nivel Institucional la UNAN-Managua, FAREM-Estelí ha desarrollado diferente tipos de programas inclinados a desarrollar las PYMES de Estelí como lo son CRISOL y TREBOL por lo que, esta investigación abonará un poco a dicha causa de esta digna institución, que también compromete al investigador a hacerlo de la manera más eficiente debido al alto compromiso que asume como docente y por haber seguido sembrando conocimientos en las áreas de las ciencias económicas, de tal manera, que se hará respetando las leyes, y las normativas que se establece para esta maestría, así como, con la actitud merecida en el marco de la ética y la moral.



I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los fabricantes de muebles de madera en Estelí no tiene muchos conocimientos de la competencia, para ello es importante saber qué están haciendo los demás y cuál es la razón por la que se obtienen mejores resultados.

Muchos ebanistas piensan que con los esfuerzos efectuados para producir y comercializar en la forma y estilo que lo hacen es suficiente como para sobrevivir y suponen que todo marcha bien con el negocio, sin embargo, los resultados que obtienen no lo reflejan, ya que presentan problemas tanto en la producción como en la comercialización afectando la competitividad de los negocios estando expuestos algunas veces a desaparecer pese a que las PYMES del sector madera mueble muestran habilidades en la fabricación, cuentan con cierta capacidad técnica, fabrican productos diferenciados, poseen un parque de maquinaria abundante, incluyen personalización de los muebles, etc.

Las PYMES del sector madera mueble de Nicaragua experimentan problemas como: falta de adaptación al entorno, debilitamiento de ventajas comparativas, caída en rentabilidad, pérdida en cuota de mercado, falta de liquidez, entre otras, que literalmente afectan la competitividad de las mismas.

Estas PYMES, se ven afectadas debido a un conjunto de elementos que en teoría son los principales causantes de su deterioro, entre los que podemos mencionar falta de experiencia, falta de dinero/capital, mala ubicación, falta de enfoque, mal manejo de inventarios, no contar con buenos sistemas de información, fallas en los controles internos, graves errores en la fijación de estrategias, falta de control presupuestario y de gestión, problemas de comercialización, problemas de materias primas, altos niveles de desperdicios y despilfarros, graves fallas a la hora de resolver problemas y tomar decisiones, falta de asociatividad, resistencia al cambio, extraer dinero del negocio para gastos personales, etc., que de manera directa atenta contra la vida y existencia de estas entidades comerciales.

Consecuencia de lo establecido se puede mencionar que las PYMES experimentan altos costos de transporte, desabastecimiento de materia prima,



desaprovechamiento del recurso forestal, materia prima de mala calidad, falta de secaderos y de capacitación para utilizarlos correctamente, problemas de clasificación y ausencia de medidas estandarizadas, rollos con nudos, pérdidas de mercados, hasta el cierre de la actividad económica, etc.,

Para evitar caer en las afectaciones negativas planteadas es necesario que las PYMES en estudio logren reorientar estrategia, evitar apresuramientos, reorganizar sus áreas críticas, incidir en la eficiencia operativa, actuar con horizonte de medio plazo, ajustarse financieramente, negociar con grupos de poder, actuar inmediatamente cuando sea necesario, etc., de tal manera que, se tomen las medidas para controlar el comportamiento en las diferentes operaciones.

Bajo el planteamiento del problema de investigación se hace imprescindible generar una definición concreta y específica del mismo, por lo que se plantea la siguiente cuestión para definir el problema: ¿son relevantes los factores de competitividad en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016?



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí.
- Identificar los factores de competitividad de las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí.
- Analizar los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes generadores del desarrollo empresarial.
- Estructurar los factores explícitos e implícitos de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.



III. MARCO TEÓRICO.

3.1. Sector madera-muebles en Nicaragua.

En el año 2009 Shión y Filomeno realizaron una consultoría de actualización de la cadena Madera Mueble, determinó que el INAFOR tiene registradas 112 unidades de industrias de aserradero, sin embargo, para la industria de mueblerías como ebanisterías, talleres y carpinterías, no se cuenta con un número específico, y en todo caso, estiman entre 2301 y 3700 unidades productivas, con lo que se demuestra la importancia de indagar sobre la temática basado en que no se conocen datos precisos.

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

3.1.1. Las PYMES en el sector secundario de la madera en Nicaragua.

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

Esta consultoría plantea en sus resultados que en el departamento de Estelí existían a esa fecha 104 unidades productivas como micro empresas y 12 unidades productivas como pequeña empresa, para un total de 116 unidades productivas del sector secundario de la madera, información está, que merece ser actualizada.



3.1.2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Comercialización del sector madera-muebles en el Pacífico.

En el Pacífico se tienen caracterizadas las PYMES que se encargan de la segunda transformación de la madera, destacando un análisis FODA orientada a la comercialización efectuado por Shión y Filomeno (2010, p. 32) en su consultoría, la cual, manifiesta los siguientes resultados:

3.1.2.1 Fortalezas

La comercialización a través del evento semestral nacional.

Feria del mueble NICAMUEBLE, donde los talleres ofertan sus productos a consumidores.

Hay algunas experiencias de mercadeo y comercialización al mercado de los EEUU (California).

Se han realizado experiencias de conformar consorcios de comercialización como el portal.

Hay inclusión de mujeres en el eslabón de comercialización en por lo menos 50%.

3.1.2.2 Oportunidades

Red de Comercio Jagwood (institución de apoyo a las MIPYMES en las áreas de encadenamientos, comercialización y organización), promueve la comercialización de productos forestales certificados FSC (Forest Stewardship Council).

3.1.2.3 Debilidades (cuellos de botella)

No existe un proyecto u organismo o institución que realice inteligencia de mercado para identificar nichos de mercado y oportunidades de negocios.

Desconocimiento de procedimientos para exportación de muebles de madera.

Han tenido malas experiencias de exportación de muebles a través de consorcios.



Los productos (madera aserrada, puertas, muebles, etc.) son de calidad cuestionable.

Total desvinculación con el mercado de productos forestales y desconocimiento de sus mecanismos de comercio.

3.1.2.4 Amenazas

La Curacao, el Gallo más Gallo, La Colonia, Price Smart, Eza almacenes, Deco muebles, Mueblysa, Vía Platero, son algunas de las cadenas de tiendas y tiendas comercializadoras de muebles de madera importados.

La política de exoneración de impuestos para importaciones de muebles de madera afecta directamente el desarrollo de iniciativas locales.

Han tenido malas experiencias de exportación de muebles a través de consorcios.

Los productos de muebles son de calidad cuestionable.

Total desvinculación con el mercado de productos forestales y desconocimiento de sus mecanismos de comercio.

3.1.3. Factores que favorecen o dificultan a las mueblerías.

De acuerdo a estudio denominado determinación de la demanda de madera en Nicaragua, realizado por Oscar J. Santamaría G. se pueden enlistar algunos de los factores que favorecen y dificultan el negocio de las mueblerías para los años 2009 y 2010, la cual, se conforma de la siguiente manera:

Factores que favorecen el negocio de las mueblerías: Bajos precios de los muebles, demanda de muebles estable, entre otros.

Factores que dificultan el negocio de las mueblerías: Escaso abastecimiento de Madera, incrementos del costo de los Insumos, entre otros.



3.2. Concepto de competitividad empresarial.

Abordar la competitividad desde el punto de vista sectorial o empresarial permite identificar elementos esenciales sobre la estrategia funcional e inserción en los mercados.

A pesar de que la competitividad es un concepto al cual se hace referencia, sobre el mismo se debate de manera usual, tanto en el ámbito académico como en el político, que queda sustentado en palabras precisas de Salim y Carbajal (2006) pues establecen que “si bien en general, se asigna a la competitividad gran relevancia en el crecimiento de los países, ya que la misma impacta sobre la capacidad de firmas o economías de insertarse en los mercados, no está clara y unívocamente definida, sino que existen numerosos factores que se conjugan bajo esa denominación”.

Müller (citado en Salim y Carbajal 2006) describe que “existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles, y al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de estas palabras es competitividad”. Al respecto conviene decir que no existe una definición única de competitividad, constituyéndose la misma en un concepto algo difuso y de compleja medición. (p. 10).

Más contundentemente Porter (1990) afirma que “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas”.

Pineiro (citado en Garay 2005) manifiesta que “la competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis de nación, sector, firma, del tipo de producto analizado de bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación de corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera. (p. 1).



Solleiro y castañón (citado por Saavedra, 2010), consideran que “la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplina” (p. 1); por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

Michael Porter (1990) plantea sobre competitividad empresarial “las que compiten no son las naciones sino las empresas”, a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este. Por lo tanto la base de la competitividad se encuentra en la empresa.

Durante mucho tiempo se ha sostenido la idea de que el comercio internacional de un país debe basarse en el principio de las ventajas comparativas, según el cual el crecimiento se promueve básicamente mediante la especialización y el aprovechamiento de la dotación de factores productivos. No obstante, Spence y Hazard (citado por Garay 1998) indican que “el concepto de ventajas comparativas no incorpora debidamente elementos dinámicos como el proceso de innovación tecnológica, la diferenciación del producto, la segmentación de mercados, etcétera y que el concepto relevante es el de ventajas competitivas”. (p. 6)

Martínez, J. y Álvarez (citados por Castro, López y Morán, Norma Idálida, 2006) manifiestan que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desarrolló el mapa de competitividad para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí, mejoran el desempeño de la organización. Los aspectos que considera el mismo son: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, entre otras, donde el concepto de comercialización se define como el proceso que se lleva a cabo con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa el incrementar la participación en el mercado. (p. 12)

Antes de continuar, es necesario insistir que al tratar de definir los factores de la competitividad, no se puede utilizar un concepto o estrategia específica, y máxime,



cuando se intenta vincular dichos conceptos con la comercialización, lo que conduce a plantearlo de manera particular en correspondencia a diferentes estrategias de marketing.

3.2.1. Las estrategias de marketing.

Las empresas deben crear valor para el cliente y administrar las relaciones con el mismo, por lo que se valen de empresas excepcionales de marketing que entienden las necesidades del mercado y del cliente, diseñan estrategias de marketing que crean valor, desarrollan programas de marketing integrados que entregan valor y satisfacción, y construyen relaciones fuertes con el cliente. Para Kotler y Armstrong “los mercadólogos pueden aplicar los primeros cuatro pasos del proceso de marketing que se centran en crear valor para los clientes” (2008, p. 29).

Aquí Kotler y Armstrong proponen que a nivel empresarial se debe contemplar la idea de cuatro pasos esenciales para determinar el tipo de estrategia a implementar, aduciendo que lo primero que se logra es un entendimiento total del mercado mediante investigaciones de las necesidades de los clientes y la gestión de la información de marketing a partir de la primera pregunta ¿A qué consumidores se atenderá?, que determinará la segmentación de mercado y selección de mercado meta.

“La segunda pregunta de estrategia de marketing es ¿Cómo se puede atender mejor al segmento de clientes?, efectuando la diferenciación y posicionamiento del producto o servicio. Aquí, el mercadólogo traza una propuesta de valor que desglose qué valores entregará la empresa para obtener clientes meta”.

En el tercer paso la empresa construye un programa de marketing integrado que consistente en una mezcla de los cuatro elementos de la mezcla de marketing como son Producto, Precio, Plaza y Promoción (las cuatro P's) que transforma la estrategia de marketing en un valor real para los clientes. La empresa desarrolla ofertas de producto y crea fuertes identidades de marca para ellas. Les fija un precio a las ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén disponibles para los consumidores meta.



Y por último, la empresa diseña programas de promoción que comuniquen su propuesta de valor a los clientes meta y los persuade de tomar acción sobre la oferta de mercado.

Según Kotler y Armstrong, Gary “los mercadólogos pueden aplicar los primeros cuatro pasos del proceso de marketing que se centran en crear valor para los clientes” (2013, p. 29). Así mismo, enfocan “las dos principales decisiones de estrategia de marketing: cuáles son los clientes a atender (segmentación y selección de mercado meta), y determinar la propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento)” (p. 30-31).

Para el diseño de estudio de la competitividad en la comercialización del sector madera mueble se hace necesario establecerlo sobre la base de que las estrategias de marketing apunten a ella, de tal manera, que se deben excluir las estrategias que no se vinculen con la comercialización del sector, al punto que, de la aplicación de las mismas ayuden a identificar los factores de competitividad.

3.2.1.1. Ventajas competitivas.

Las Ventajas competitivas son una estrategia de marketing a considerar para generar competitividad en el sector a estudiar.

Las estrategias que intentan aplicar los administradores de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores. En este sentido, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) establecen que “una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva” (p. 30). Así una empresa logra la competitividad estratégica cuando formula e implementa una estrategia que crea valor.

Según estudio de Gutiérrez Castro Angélica María (2011) cuando “las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener



en el tiempo, bien una ventaja en costos, o bien algún tipo de ventaja en diferenciación” (p. 41).

Todo este proceso conlleva para la empresa una orientación amplia de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, que “una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla de modo que se adopten de manera coordinada y coherente con la ventaja que se pretende alcanzar.

Del mismo modo Hill y Jones (2009) mencionan que “Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado.”. También Hill y Jones refieren “Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años” (p. 5-6).

3.2.1.1.1- Las tres grandes estrategias competitivas para lograr una ventaja competitiva de Michael Porter:

Según Porter (citado por Figuera 2012) “las ventajas competitivas, en relación al valor agregado de sus equipos y alta calidad de servicio se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos o sus servicios. Así, una empresa es rentable cuando el valor que crea excede al coste de las actividades necesarias para crearlo” (p. 24).

En un conjunto Castaño y Gutiérrez (2011) explican la clasificación que provee Porter sobre las estrategias competitivas:

3.2.1.1.1.1- Liderazgo en Costos.

Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector. Esta tipología está basada en la entre estrategia de “Liderazgo en Costos” (ventaja competitiva basada en la ganancia de



productividad, que reduce los costos y posibilita vender a precios más bajos), por ello, es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo, el acceso privilegiado a las materias primas, o bien, oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita, es decir, mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual, un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

3.2.1.1.1.2- Diferenciación.

Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales, (ventaja competitiva basada en las cualidades y carácter único del producto, que posibilita vender a precios más altos) que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes.

Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de Liderazgo en Costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con



la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

3.2.1.1.1.3- Enfoque.

Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado y tiende a orientarse a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costos suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con unas necesidades particulares. Consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser una categoría especial de potenciales compradores, un área geográfica específica, un segmento particular de la línea de productos.

En general, se puede decir que la obtención de ventajas en costos y en diferenciación son incompatibles. Sin embargo, determinadas empresas han logrado simultáneamente ambos tipos de ventajas.

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

3.2.1.2- Estrategia de marketing orientada hacia el cliente.

Los que fundamentan este criterio son Kotler y Armstrong, Gary (2008) cuando expresaron “la compañía debe decidir primero a quién quiere servir. Esto se puede hacer dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y seleccionando qué segmentos se cubrirán (mercado meta). Después, la compañía debe



decidir cómo atenderá a sus clientes meta, es decir, cómo se diferenciará y posicionará en el mercado” (p. 29).

Años más tarde los mismos Kotler y Armstrong, Gary (2013) mejoran el concepto cuando mencionan “la estrategia de marketing orientada hacia el cliente: dividir los mercados en grupos significativos de clientes (segmentación), elegir a qué grupos de cliente atender (mercado meta), crear ofertas de mercado que atiendan mejor a los clientes meta (diferenciación) y posicionar las ofertas en las mentes de los consumidores (posicionamiento)” (p. 193).

3.2.1.2.1- Segmentación.

El concepto de segmentación planteado por Hill y Jones (2009) aporta que “la segmentación del mercado es la forma en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en las diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, a fin de obtener una ventaja competitiva”. Lo propuesto por Hill y Jones, sería que “en primer lugar, la empresa debe segmentar el mercado de acuerdo con la capacidad y voluntad de los clientes de pagar por un producto en particular, como en el caso de las diferentes escalas de precios para automóviles que se mencionaron antes. Una vez considerado el precio, los clientes se segmentan según las necesidades específicas que satisfacen con un producto en particular, como la economía, el lujo o la velocidad de los automóviles, como se describió antes” (p. 154).

Con la finalidad de crear un modelo de negocios, los administradores tienen que determinar de manera estratégica cuáles son los segmentos en los que van a competir y cómo van a diferenciar sus productos para cada segmento. En otras palabras, una vez identificados los segmentos del mercado, la compañía debe decidir cómo debe responder a las necesidades de los clientes de diferentes segmentos. Esta decisión determina su escala de productos. Existen tres métodos principales de segmentación del mercado para concebir un modelo de negocios.

Entre hojas del documento manuales prácticos de la PYME esgrime que para determinar la segmentación se requiere de constatar las características, necesidades,



actitudes o comportamientos de los consumidores que se utilizan para dividir un mercado, como por ejemplo, en base a sexo, estilo de vida, creencias, etc.

Para mejor entender según Fischer (2011) publicó que “la segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios sub mercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores” (p. 61).

3.2.1.2.1.1- Tipos de Segmentación.

Habitualmente, se diferencian tres tipos de estrategias de segmentación entre los que encontramos:

1.- Segmentación diferenciada: que se trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente, aportada por el documento manuales prácticos de la PYME. Que en letras de Hill y Jones (2009) se lee “si la compañía no reconoce la existencia de segmentos del mercado y dirige su producto al cliente promedio o usual. En este sentido, la capacidad de respuesta hacia los clientes es mínima y el enfoque se concentra en el precio, no en la diferenciación” (p. 154).

2.- Segmentación indiferenciada: cuando la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento, mencionada por el documento manuales prácticos de la PYME. Que en la investigación de Hill y Jones (2009) se lee “si la compañía reconoce las diferencias entre los grupos de clientes y producto cuyo objetivo es la mayoría o todos los segmentos del mercado. En este caso, la capacidad de respuesta hacia el cliente de cada grupo es alta de modo que se hace hincapié en la diferenciación, no en el precio.” (p. 154).

3.- Segmentación concentrada: que consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos. Aportada por el documento manuales prácticos de la PYME. Que en letras de Hill y Jones (2009) se lee “si la compañía elige como objetivo uno o dos segmentos del mercado y dedicar sus recursos a desarrollar productos para los clientes de estos segmentos. En este caso, puede tener una alta capacidad de



respuesta hacia las necesidades de los clientes sólo en dichos segmentos u ofrecer un producto básico más barato que los que ofrecen las compañías enfocadas en la diferenciación. (p. 154)

En cualquier caso, a la hora de seleccionar el segmento se ha de tener en cuenta la importancia relativa del mismo dentro del mercado, es decir, el porcentaje que representa sobre el total, así como la adecuación de los productos o marcas de la empresa al perfil y escala de valores del segmento elegido.

3.2.1.2.2- Mercado meta.

En su libro Kotler y Armstrong, Gary (2008) enuncian que “este proceso de los mercados meta que pueden servir mejor a la organización, y con el diseño de una propuesta de valor persuasiva para atraer, mantener y aumentar el número de consumidores meta. Si su empresa comienza con el entendimiento de las necesidades y los deseos del consumidor, con la determinación alcanza estos objetivos, obtendrá beneficios en participación de mercado, ganancias, y valor capital del cliente” (p. 24). Y es que Kotler y Armstrong opinan que “para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la dirección de marketing debe responder dos importantes preguntas: ¿A qué consumidores atenderemos? (cuál es nuestro mercado meta), y ¿cómo podemos servir mejor a estos clientes? (cuál es nuestra propuesta de valor)”.

Así Stanton, Etzel y Walker (2010), conceptualizan que “un mercado meta se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing. Es habitual que varias organizaciones persigan un mercado meta específico al mismo tiempo, y que cada una trate de que los clientes prospecto la vean a través de una luz distinta y atractiva” (p. 16).

Sobre determinación del mercado meta Kotler y Armstrong, Gary (2008) admiten que “después que una empresa ha definido segmentos de mercado, puede ingresar a uno o varios segmentos de un mercado específico. La determinación del mercado meta implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde



puedan generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo” (p. 49).

3.2.1.2.3- Diferenciación.

En canto las Estrategias de diferenciación Ferrell y Hartline (2012) opinan que “la herramienta más importante de la diferenciación de producto es la marca. Las percepciones de los clientes sobre una marca son de la mayor importancia en esta diferenciación debido a que las discrepancias entre las marcas en competencia pueden estar basadas en cualidades reales, como características, funciones o estilo del producto, o en cualidades psicológicas, como la percepción, la imagen y los descriptores de producto, servicios de soporte al cliente e imagen”. (p. 209)

Para definir los descriptores del producto, decimos que las empresas proporcionan información acerca de sus productos en uno de tres contextos, como lo muestra Ferrell y Hartline, Michael D. (2012), es decir, que son las funciones del producto, los descriptores objetivos de éste y de sus características. La calidad es un aspecto de la descripción de producto que los clientes valoran cada vez más. Las características de producto que asocian con la calidad incluyen confiabilidad, durabilidad, facilidad de mantenimiento, facilidad de uso y un nombre de marca confiable. En muchos mercados, otras características como la situación técnica, la facilidad de reparación y la reputación de la empresa se incluyen en esta lista de indicadores.

Según Bilancio (2008) un elemento determinante en la decisión de posicionamiento es la diferenciación de producto, que se supone un concepto que busca la preferencia del consumidor y la alternativa frente a competidores (p. 112). Donde se puede plantear que desde la economía, los conceptos de diferenciación de producto están planteados como una alternativa a la diferenciación por precio, otro de los atributos reconocidos en los modelos clásicos junto al concepto de calidad, este último desde una perspectiva de la producción y la ingeniería, desde la que se construye el producto físico o intrínseco.



Crego y Schiffrin (citados en Bilancio 2008) proponen que “las organizaciones orientadas al cliente deben definir los atributos que valora el consumidor, para luego jerarquizarlos en diferentes niveles y decidir finalmente la construcción del conjunto de atributos a ofrecerle” (p.116).

Kotler, Philip (2000) plantea una definición sobre diferenciación: “Es el acto que acomete una empresas para diseñar un conjunto de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de las de la competencia”.

3.2.1.2.3.1- Tipos de diferenciación.

Frente a esta definición, Kotler sugiere alternativas de diferenciación como métodos de posicionamiento, siendo estas basadas en habilidades de la empresa.

a. Diferenciación a través de los productos, en cuanto a versiones, calidad, flexibilidad, durabilidad, estilo, diseño, etc.

b. Diferenciación a través de los servicios, como entrega, instalación, formación, etc.

c. Diferenciación a través del personal, basada en el trato, en el comportamiento, en la confianza, en la responsabilidad, etc.

d. Diferenciación basada en la imagen, a través de símbolos, ambientes, acontecimientos, etc.

3.2.1.2.4- Posicionamiento.

Según Bilancio (2008) en su libro expone que “posicionar implica la búsqueda de un segmento, en el cual una marca obtenga una diferenciación clara respecto de sus competidores, y alcance, en términos cualitativos, una superioridad tal que pueda reflejarse en valor económico a partir de una participación dominante en el mercado, en la rentabilidad y en la estabilidad”. Osea que posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.



Como aporte de Ries y Trout, Jack (1991) mantienen que “el posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares” (p.5). Por lo que El posicionamiento comienza en un «producto, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Aunque más precisamente Ries y Trout establecen que “el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Por lo mismo, no es correcto llamar a este concepto posicionamiento del producto, como si se le hiciera algo al producto en sí.

Pero esto no quiere decir que el posicionamiento no comporte un cambio. Sí lo comporta, Pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje no son en realidad cambios del producto mismo.

Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.

El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada.

3.2.1.2.5- Diferenciación y posicionamiento.

Con su estudio Kotler, Philip y Armstrong (2012) contemplan que “la tarea de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la compañía debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida” (p. 207-208).



Aunque hasta este punto Ferrell y Hartline (2012) defienden que “esta integración con otros elementos estratégicos se hace patente cuando la empresa intenta diferenciar y posicionar sus ofertas de productos en relación con las de la competencia. En ocasiones las personas confunden la diferenciación y el posicionamiento con la segmentación de mercado y el marketing meta. La diferenciación del producto incluye crear diferencias en la oferta de productos de la empresa que la distinguan de las propuestas de la competencia” (p. 209).

Por lo general la diferenciación tiene su base en características distintas del producto, servicios adicionales u otros atributos. El posicionamiento, por su parte, se refiere a crear una imagen mental de la oferta de productos y sus características de diferenciación en la mente de los clientes del mercado meta. Esta imagen mental puede basarse en diferencias reales o percibidas entre las ofertas en competencia.

Mientras que la diferenciación trata del producto en sí mismo, el posicionamiento considera las percepciones de los clientes acerca de los beneficios reales o imaginarios que aquél posee.

Para Ferrell y Hartline (2012) el proceso de crear una posición relativa favorable incluye los siguientes pasos:

1. Identificar las características, necesidades, deseos, preferencias y beneficios deseados por el mercado meta.
2. Examinar las características de diferenciación y la posición relativa de todos los competidores actuales y potenciales en el mercado.
3. Comparar la posición de la oferta de productos de la empresa con las posiciones de la competencia para cada necesidad, deseo, preferencia o beneficio clave deseado por el mercado meta.
4. Identificar una posición única que se enfoque en los beneficios de los clientes que la competencia no ofrece en la actualidad.



5. Desarrollar un programa de marketing para impulsar la posición de la empresa y persuadir a los clientes de que la oferta de productos de ésta satisfará mejor sus necesidades.

6. Reevaluar en forma continua el mercado meta, la posición de la empresa y la de las ofertas de la competencia para asegurar que el programa de marketing permanezca en su ruta, así como identificar las oportunidades de posicionamiento que surjan.

3.3. Metodología de medición o ponderación de la competitividad.

Muchos autores han desarrollado el tema de una metodología de medición o ponderación de la competitividad, al respecto, se encontraron diferentes teorías que tratan el asunto desde diversos ángulos.

“Existen diversas metodologías para la medición de la competitividad, en su mayoría caracterizados por los enfoques macro y micro económico” según Morales & Pech, (2000) citado por Solano, Pérez y Uzcátegui, Carolina (2017).

Para Saavedra García, María Luisa (2012) “Es así como muchos investigadores (Rubio & Aragón, 2006; De la Cruz Morales & Carrasco, 2006; Solleiro & Castañón, 2005; OECD, 1992; Quiroga, 2003) han propuesto indicadores de medición de la competitividad de la PYME; otros han realizado aplicaciones empíricas para determinar la competitividad de esta (Martínez & Álvarez, 2006; Deniz, Livas & López, 2008; Santillán, 2010; Gómez, 2001; Membrillo, 2006 & Herrera, 2007)”.

Expresa en su tesis doctoral Maccarone, José Luis (2017) que “se puede calcular la competitividad mediante un modelo de ponderación a través de la selección de los indicadores para cada variable. La elección de los indicadores se sustenta en base a la teoría sobre competitividad, en base a trabajos empíricos y en la experiencia propia en trabajos realizados con PYMES. Se determina el peso que se asigna a cada indicador según el resultado obtenido en cada relevamiento”.

En cuanto la creación de una matriz de ponderación Maccarone, José Luis (2017) construyó un formato para contener los elementos más esenciales, diciendo que



“La matriz está formada por tantas filas como preguntas exista para cada indicador, normalmente es una pregunta por indicador y están agrupadas de la misma manera que la encuesta”. “Para poder ponderar las variables se ha desarrollado un método basado en indicadores para cada variable”.

Contemplan Rohvein, Paravie, Urrutia, Roark, Nunes y Ottogalli, Daiana (2013) “de acuerdo con el enfoque dinámico de la competitividad, factores como capital humano, conocimiento técnico, capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, y de gestión, relación con proveedores, clientes, instituciones de investigación, entre otros, influyen en la capacidad de la empresa para mantener una posición rentable en vista de los cambios tecnológicos, económicos y sociales”.

Todos estos elementos teóricos se consolidan para dar salida al objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.



IV. HIPÓTESIS:

Las PYMES comercializadoras de muebles de madera del municipio de Estelí alcanzan un alto desarrollo cuando cumplen con los requisitos mínimos para operar y ponen en ejecución las estrategias de competitividad más pertinentes.

Variables Independientes

Caracterización del sector madera-mueble.
Factores y cualidades de competitividad.

Variable Dependiente

Alto desarrollo.

Variable Interviniente

Sector Madera Muebles.



V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de variables								
Variable	Definición y conceptualización	Dimensión	Sub-variable	Indicador	Pregunta	Escalas	Dirigido a	Instrumentos
Caracterización empresarial	La determinación de aquellos atributos peculiares que presenta una empresa y que por tanto la distingue claramente del resto de su clase.	Sector PYMES	Componentes relevantes de la empresa	Años de experiencia	¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?	Menos de 1____; De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____	Alta gerencia	Encuesta
				Nivel académico	¿Cuál es su nivel académico?	Primaria____ Secundaria____ Universidad____ Post grados____ Ninguno____	Alta gerencia	Encuesta
				Legalidad de la empresa	¿Se encuentra inscrito en la Alcaldía?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Se encuentra inscrito en la DGI?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿En qué régimen fiscal se encuentra inscrito?	Régimen general____ Régimen de cuota fija____ Ninguno____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Basado en su misión y visión cómo definiría a su negocio?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista



					¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de ubicación de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
				Arquitectura organizacional	¿Cuál o cuáles de las siguientes variables han sido claramente definidas por la empresa? Misión_____ Visión_____ Valores_____ Objetivos_____ Políticas_____ Resultados_____ Ninguna_____		Alta gerencia	Encuesta
					¿Cuál o cuáles de las siguientes variables se encuentran por escrito? Organigrama_____ Manual de funciones_____ Manual de procesos_____ Ninguno de los anteriores_____		Alta gerencia	Encuesta



					¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal? ¿Y cómo lo pone en ejecución?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista



					¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿El personal calificado se mantiene en la empresa por un largo periodo de tiempo?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿La empresa consta de los servicios de diseñadores de muebles?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Encuesta
					¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades? Manifieste algún o algunos ejemplos.	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y	Abierta	Alta gerencia	Entrevista



					mejoramiento continuo? ¿y cómo lo pone en ejecución?			
				Información de producción	¿La capacidad de producción de la empresa es similar a la cantidad de productos que demandan los clientes?	1: Nunca; 2: Casi nunca; 3: Casi siempre; 4: Siempre;	Alta gerencia	Encuesta
					¿Cómo efectúa el sistema de almacenamiento y administración de inventarios para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en su contabilidad?	Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____	Alta gerencia	Encuesta



					¿En qué porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de producción de la empresa? Considerar los tiempos de mantenimiento	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
				Tecnología	¿En esta empresa el buen estado de las máquinas y equipos es prioridad?	1: Nunca; 2: Casi nunca; 3: Casi siempre; Siempre; 4:	Alta gerencia	Encuesta
					¿Con que frecuencia invierte la empresa en maquinaria y equipo para la producción?	Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Mayor a un año____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Conoce usted cuáles son las tecnologías usadas por sus	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta



					competidores?			
					¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?	De 1 a 3 años____; De 4 a 5 años____; Más de 5 años____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Existe un responsable del manejo de inventarios?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
				Relaciones con clientes	¿En qué medida conoce la empresa el perfil de sus clientes?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Entrevista
					¿Conoce las formas de venta de los muebles de madera en el ámbito cultural nicaragüense? mencione cómo	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Entrevista



				Relaciones con proveedores	¿Obtiene información de la condición de sus proveedores?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta
					¿La evaluación que efectúa antes de seleccionar a sus proveedores es?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta
					¿El nivel de conocimiento que usted tiene de la oferta de proveedores es?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta
					¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (Opción múltiple)	Hoja de Pedido.____ Hoja de Evaluación del proveedor.____ Lista de proveedores aceptados.____ Registro de no conformidades de proveedor.____ Ninguno de los anteriores ____	Alta gerencia	Encuesta



				Cuota de mercado	¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida? Mencione dónde	Sí____ No____	Alta gerencia	Entrevista
Estrategias de competitividad	Es el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras	Factores y cualidades de competitividad del sector madera muebles	Liderazgo en Costos	Precio de sus productos	¿Existen registros de todos los costos?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Se distingue claramente los gastos de los costos?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia? ¿Qué los hace diferentes?	Sí____ No____	Alta gerencia	Entrevista
					¿Los precios de los muebles están determinados con base en el conocimiento de:	Costos____ Oferta____ Demanda____ Situación competitiva____ Ninguno de los anteriores____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Se planifican los costos a Largo Plazo?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta



					¿Existe en la empresa un presupuesto mensual?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Existe una comparación permanente del precio de los productos con los competidores?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Se toma en cuenta factores externos para analizar la tendencia en la fijación de precios?	Sí____ No____	Alta gerencia	Entrevista
				Competencia	¿Cómo se encuentra la infraestructura de la empresa respecto a sus principales competidores?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿La empresa dispone de información de sus competidores? (Opción múltiple)	Reputación____; Calidad de sus productos____; Servicios____; Fuerza de ventas____; Precios_____.	Alta gerencia	Encuesta



					¿Tiene conocimientos para diseñar nuevos procesos y procedimientos? ¿De qué manera?	Sí____ No____	Alta gerencia	Entrevista
			Diferenciación	Adición de atributos diferenciales	¿Con qué frecuencia se hace un análisis comparativo del desempeño y calidad de sus productos, con los productos de los competidores? ¿De qué manera?	Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Se preocupa por desarrollar una presentación del producto que lo haga más atractivo para los clientes?			
					¿Tiene	Abierta	Alta	Entrevista



					conocimientos para diseñar nuevos procesos y procedimientos?		gerencia		
				Materias primas disponibles	¿Expresa cómo califica la posibilidad de adquisición de materia prima?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta	
					¿Se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Encuesta	
					¿Se realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Encuesta	
			Segmentación (Enfoque)	Destino del producto	¿Tiene identificados quiénes son sus clientes?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Encuesta	
						¿Genera pronósticos de Ventas y metas claras de Ventas?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Encuesta
						¿La frecuencia con que vende Directamente a sus clientes su	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta



					producción es?			
					¿La frecuencia con que vende indirectamente por medio de intermediarios su producción es?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta
				Especialización	¿El personal calificado se mantiene en la empresa por un largo periodo de tiempo?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Entrevista
				Potenciales clientes	¿Cuenta con un sistema de gestión de ventas que considera:	Análisis de ventas_____; N° de visitas realizadas_____; Gastos incurridos en las ventas_____.	Alta gerencia	Encuesta
					¿Lleva un registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Encuesta



					¿Cuáles son las zonas que atiende la empresa?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
				Ubicación de un área geográfica específica	¿Ha evaluado las áreas geográficas en las que tiene presencia? ¿De qué manera?	Sí____ No____	Alta gerencia	Entrevista
				Investigaciones de las necesidades de los clientes	¿Realiza estudios de mercado o consultorías?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Con qué frecuencia la empresa contrata o utiliza asesoría o consultorías técnicas de empresas?	Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?	Alto____ Medio____ Bajo____	Alta gerencia	Encuesta
				Consumidores atendidos	¿Hay un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
				Capacidad de producción	¿Qué nivel de prioridad considera que los clientes perciben respecto	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta



					a la entrega de sus productos?			
			Mercado meta	Necesidades y deseos del consumidor	¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo y sus estrategias de penetración? Mencione ¿cuáles son?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Entrevista
					¿Cuál es el grado de importancia del diseño de sus muebles?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta
					¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la rapidez con que se atiende a los clientes?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta
				Programa de marketing	¿Cuánta información se recaba regularmente a través de los clientes?	1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta	Alta gerencia	Encuesta
					¿Manejan alguna política clara de publicidad?	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Entrevista
					¿La empresa destina recursos al	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Entrevista



					mercadeo?			
					¿Cuáles de los siguientes recursos son asignados al mercadeo:	Material publicitario_____; Perifoneo_____; Viñetas televisivas_____; Viñetas radiales_____; Ninguna_____.	Alta gerencia	Encuesta
					¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad? Menciónela	Sí_____ No_____	Alta gerencia	Entrevista
				Atractivo del mercado	¿Cuál es su mercado meta y sus mercados potenciales?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
				Cantidad y tamaño de los puntos de venta	¿Existe una política clara de promoción de productos?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
			¿Cuántos y cuáles son los puntos de venta de que dispone?		Abierta	Alta gerencia	Entrevista	
			¿Cuántas unidades de muebles mantienen como promedio en cada		Abierta	Alta gerencia	Entrevista	



					punto de venta y qué tipos?			
					¿Qué porcentaje de sus ventas las hace al contado y cuántas al crédito?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					¿Qué porcentaje de sus ventas las hace al por mayor y cuántas al por menor?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
				Análisis del entorno	¿Conoce las características que posee su competencia en cuanto al mercado que cubre? Manifiéstelas	Sí____ No____	Alta gerencia	Entrevista
					¿Cuáles de las siguientes actividades se evalúan en la empresa:	Mecanismos de promoción____; Sistemas de información de mercados____; Seguimiento de tendencias____; Crecimiento del mercado que se atiende_____.	Alta gerencia	Encuesta



					¿Con qué periodicidad se evalúan el plan de mercadeo?	Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Existe un plan de comunicaciones de la empresa, que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Dispone de un presupuesto comunicacional para materiales y otros elementos promocionales?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Cuentan con catálogos de sus productos?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					¿Dispone y utiliza regularmente material de apoyo para la venta tales como folletos y muestras de productos?	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
			Posicionamiento	Participación dominante en el	¿Ha desarrollado y registrado una	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta



					mercado	marca propia que representa a sus productos?			
						¿Cuentan con la existencia de logos.	Sí____ No____	Alta gerencia	Encuesta
					Ubicación del producto respecto a los competidores	¿Cómo constatan el posicionamiento de su empresa y de sus productos en sus clientes.	Sí____ No____	Alta gerencia	Entrevista
						¿Cómo evalúan el estado actual de su posicionamiento?	Abierta	Alta gerencia	Entrevista
					Lo que piensan los consumidores	¿Cuál es el promedio de devoluciones al mes?	De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____; Ninguno____	Alta gerencia	Encuesta
						¿Cuál es el promedio de productos defectuosos al mes?	De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____; Ninguno____	Alta gerencia	Encuesta
					Resolución de necesidad.	¿Cuál sería la razón por la que sus clientes lo elegirían a ustedes en vez de la competencia:	Precio____; Calidad____; Tiempo de entrega____; sistema de pago____.	Alta gerencia	Encuesta

Fuente: Elaboración Propia



VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Se orienta que el marco de un diseño de investigación con determinadas metodologías debe generar procesos de búsqueda que dé respuesta a los problemas planteados (Ferreyra y De Longhi, Ana Lía, 2014, pág. 85), lo cual, ha de contribuir de manera significativa al establecimiento de resultados óptimos.

6.1. Tipo de investigación

La Incidencia de los factores y cualidades de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí se realizó a través de esta investigación científica; para el desarrollo de esta investigación se tomó como base la verdad, la certeza, la objetividad, la precisión, la medición y el comportamiento de las variables de estudio, sobre el punto de vista pragmático.

Así Bernal Torres, César Augusto (2010) expresa que “el sentido pragmático de la investigación se establece sobre todo aquello que incite a ser conocido, pero teniendo en cuenta que su solución sea útil”, es decir, que tienda a la búsqueda de una respuesta que resuelva algo práctico, por lo que, las relaciones entre el investigador y el fenómeno o participantes del estudio están determinadas por lo que el investigador considera como apropiado para cada estudio en particular (pág. 8).

Por su lado Hernández, Fernández, & Baptista Lucio (2010) mencionan que “la investigación no experimental analiza cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, así como la evaluación de una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo, y la determinación o ubicación de cual es la relación entre un conjunto de variables en un momento” (pág. 151). En cuanto el carácter transversal, refieren que “las variables son identificadas en un punto en el tiempo y son determinadas las relaciones entre las mismas”. Y sobre el efecto retrospectivo de investigación comparten que “es cuando se está en presencia de un evento o fenómeno identificado en el presente y éste es relacionado a factores o variables en el pasado” (pág. 152), porque se puede concluir con estas teorías que este



proceso se basó en la investigación no experimental, de carácter transversal y retrospectivo.

Se determinó la incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016, por medio del tipo de estudio correlacional, que en mención de Ferreyra y De Longhi, Ana Lía, (2014) se explica que “el estudio correlacional conlleva evaluar o determinar la relación entre dos o más variables que intervienen en un dado fenómeno social o natural en un entorno específico” (pág. 97)

Así también, se efectuó un estudio de carácter descriptivo y explicativo, que Ferreyra y De Longhi, Ana Lía (2014) lo abordan cuando mencionan que “las investigaciones descriptivas y explicativas aportan información de utilidad para su desarrollo y generan un sentido de entendimiento de los fenómenos que están ocurriendo en el contexto bajo estudio”, es decir, pretende identificar rasgos característicos, de una determinada situación, evento o hecho (pág. 92-94). En el mismo sentido y más ampliado Hernández, Fernández, & Baptista Lucio (2010) destacan que en la investigación descriptiva y explicativa “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (pág. 80-83).

6.2. Población y Muestra

Los elementos poblacionales de análisis de esta investigación fueron los gerentes propietarios de estas PYMES del municipio de Estelí. Según información proveída por la Dirección General de Ingresos existe un aproximado de 19 empresas con inscripción vigente y clasificadas entre pequeña y mediana, dedicadas a la



comercialización de muebles a escala, la cual, es significativa para medir competitividad.

La selección de la muestra durante el trabajo de campo se determinó en el conjunto de propietarios que se interesó en aportar su experiencia en este sector, que de las 19 PYMES solamente contribuyeron a compartir información un total de 9, pero se tuvo que excluir 1 PYME porque no elabora muebles sino cajas de puros y no abona a los objetivos de investigación, por lo que el total de PYMES dedicadas a la comercialización de muebles tomadas en cuenta son 8, debido a ello no se utilizó ninguno de los criterios de muestra de acuerdo al tipo de investigación, pues la población es muy pequeña.

6.3. Métodos de recogida de datos

El enfoque que se tomó en cuenta para este proceso investigativo es de carácter cualitativo con presencia de algunos elementos cuantitativos, que según Hernández, Fernández, & Baptista Lucio (2010) “se guía por áreas o temas significativos de investigación, por lo que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis deben preceder a la recolección y el análisis de los datos” (pág. 7)

Para llevar a cabo esta investigación se eligieron las variables como caracterización del sector madera-mueble, factores y cualidades de competitividad y alto desarrollo.

Se determinó que la variable dependiente (Y) es el alto desarrollo, la cual se analizó a raíz de los resultados. Además, se utilizó las variables independientes (X) caracterización del sector madera-mueble y factores y cualidades de competitividad, la cual se analizó desde un punto de vista de varias categorías de escala.

La caracterización del sector madera-mueble se analizó mediante un conjunto de componentes relevantes de la empresa que ayudó a determinar la situación y destino de las empresas.

El estudio de la competitividad se planteó a través de subcategorías según investigaciones realizadas por Michael Porter cuando plantea las tres grandes



estrategias competitivas para lograr una ventaja competitiva (citado por Figuera 2012) se determinó que las siguientes variables son prioritarias para incidir en la competitividad: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Segmentación (enfoque). Así mismo, la competitividad se examinó valorando la estrategia de marketing orientada hacia el cliente, que fundamenta Kotler y Armstrong (2008), que dividen en segmentación, mercado meta, diferenciación y posicionamiento.

El dominio de las variables en estudio se inició a través de una fase exploratoria, la cual consistió en la observación documental, el análisis y síntesis de fuentes primarias como investigaciones sobre los factores y cualidades de competitividad determinantes de competitividad en las PYMES del sector madera-mueble.

Se usó una serie de técnicas operacionales para manejar las fuentes teóricas y bibliográficas como citas y notas de referencias bibliográficas, gráficos e ilustraciones y presentación de trabajo escrito.

Los resultados se plantean con el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se inició la búsqueda y observación de los hechos que relatan los diferentes instrumentos diseñados para dar respuesta los objetivos referidos a la incidencia de los factores y cualidades de competitividad en las PYMES del sector madera-mueble.

Revelando las relaciones esenciales y características fundamentales del objeto de estudio, se practicaron las técnicas de la encuesta y la entrevista con el propósito de interrogar a los gerentes de las PYMES del sector madera-muebles de Estelí de conformidad al protocolo de investigación, aunque se tuvo una variante, la que consiste en aplicar encuesta y la entrevista solo a los propietarios y ya no a los colaboradores porque no era posible dedicar tanto tiempo pues se afectaría la producción, así también, se realizó una entrevista a un experto en este sector de estudio.

Según Creswell, 2009; y Mertens, 2005 citados por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) “las encuestas son consideradas como la opinión sobre las tendencias de los votantes durante periodos electorales. Su objetivo es describir en una elección específica; el número de votantes que se inclinan por los



diferentes candidatos contendientes”, es decir, se centran en la descripción de las preferencias del electorado. (pág. 149)

Hernández, Fernández, & Baptista Lucio (2010) manifiestan al respecto que “la técnica de la entrevista implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas” (pág. 239).

VII. Plan de análisis de los resultados.

Para finalizar, se consideró directamente la información recabada. Esta recolección de la información se llevó a cabo a través de procesos de afinidad y conveniencias, para posteriormente ingresar los datos en una computadora, donde se realizó el procesamiento de los datos obtenidos a través del software estadístico SPSS y la proyección de gráficos por medio de Excel. Como consecuencia del uso de este software estadístico, se efectuó un análisis estadístico descriptivo que determina la relación de las variables en estudio, la comprobación de la hipótesis, y sobre todo, el cumplimiento de los objetivos de investigación.

Una vez que los datos se procesaron, fueron transferidos a una matriz, contenido en un archivo y solvente de errores, el investigador procedió a analizarlos y a correlacionarlos.

Este análisis se llevó a cabo a través de la estadística descriptiva, donde se pretende obtener medidas de tendencia central, medidas de variabilidad y gráficos de barra.

Una vez obtenidas las medidas descriptivas se procedió a comparar las variables de alto desarrollo, caracterización del sector madera-mueble y factores y cualidades de competitividad en dicho sector con el fin de darle salida a los objetivos propuestos estructurándose de la siguiente manera:

Se establecen gráficos y tablas de 8 propietarios de negocios del sector indagado que sostuvieron tanto en una encuesta como en una entrevista, además 1



entrevista a un experto en la materia, con esto se le da salida a los 2 primeros objetivos de la investigación.

Cada gráfico se acompaña de un análisis porcentual o número de los resultados, concluyendo con un análisis general sobre las estrategias competitivas.

En cuanto al tercer objetivo se efectuó un análisis de las estrategias más representativas y determinantes en el sector investigado

- Y relacionado con el cuarto objetivo se plantea un cúmulo de factores y cualidades de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.

7.1. Caracterización de las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles e Identificación de sus factores y cualidades de competitividad.

Los objetivos de esta investigación se cumplen en los resultados que arrojan los instrumentos que se aplicaron.

En primer lugar está: Caracterizar las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí.

En segundo lugar se establece: Identificar los factores y cualidades de competitividad de las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí.

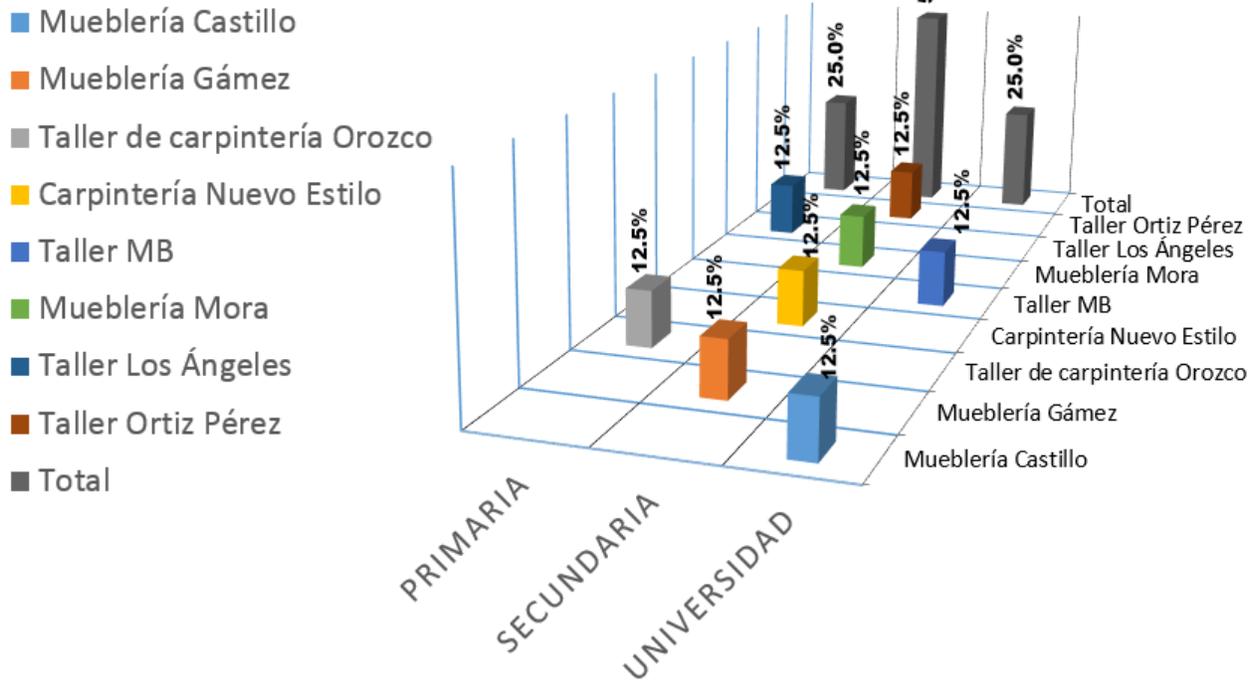
En principio las 8 PYMES tienen más de 5 años de experiencia en el sector lo que hace viable y adecuado el objeto de este estudio debido a que son PYMES que se han sostenido en el tiempo, independientemente de las circunstancias que afectan al sector.

A continuación se muestra el nivel académico de los propietarios de los talleres de muebles para determinación del sector.



Gráfico N° 1 NIVEL ACADÉMICO

¿CUÁL ES SU NIVEL ACADÉMICO?



Fuente: Elaboración propia

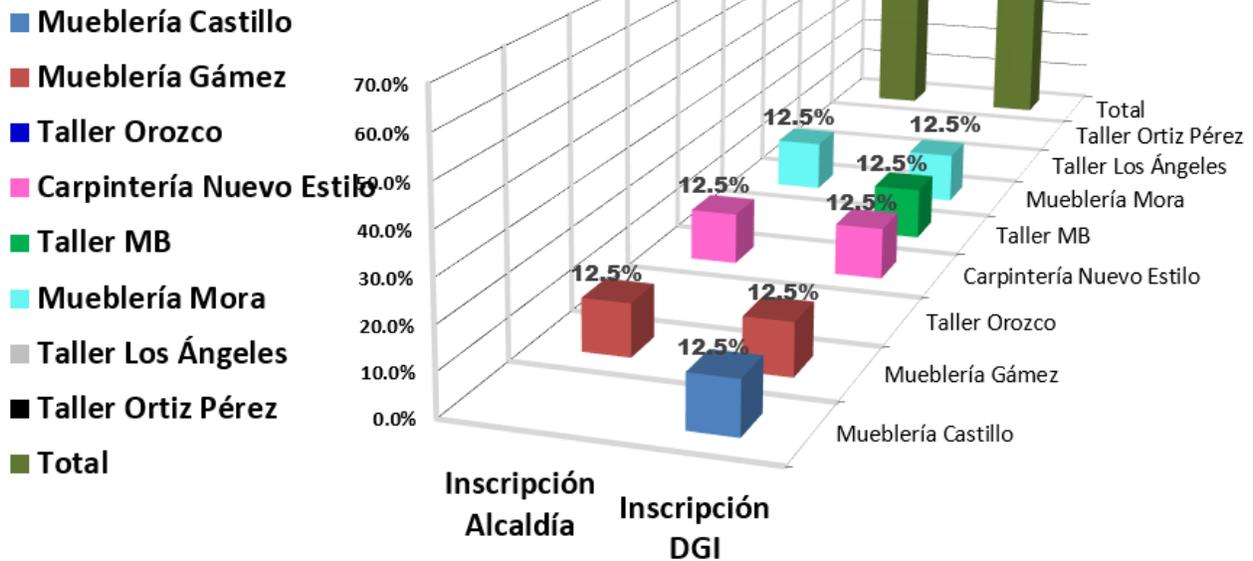
Según lo reflejado en el gráfico N° 1 un 25% de los propietarios formado por mueblería Castillo y taller MB coronaron estudios universitarios; los propietarios mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y taller Ortiz Pérez que representan el 50% tienen como ciclo mínimo de estudio la secundaria, donde el 25% conformado por los propietarios de taller Orozco y taller Los Ángeles solo llegaron a primaria, lo que hace sumamente interesante el nivel de académico con que cuenta este sector, pues se puede deducir que están orientados al estudio, entonces saben leer, escribir, y saben sobre medidas, lo cual, da un toque mayor de precisión a las dimensiones y acabados de los muebles.

En las encuestas, los propietarios declararon acerca de su legalidad o el cumplimiento de los requisitos mínimos de formalización de sus negocios, que es lo que muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N° 2 INSCRIPCIÓN DEL NEGOCIO



Inscripciones de los negocios



Fuente: Elaboración propia

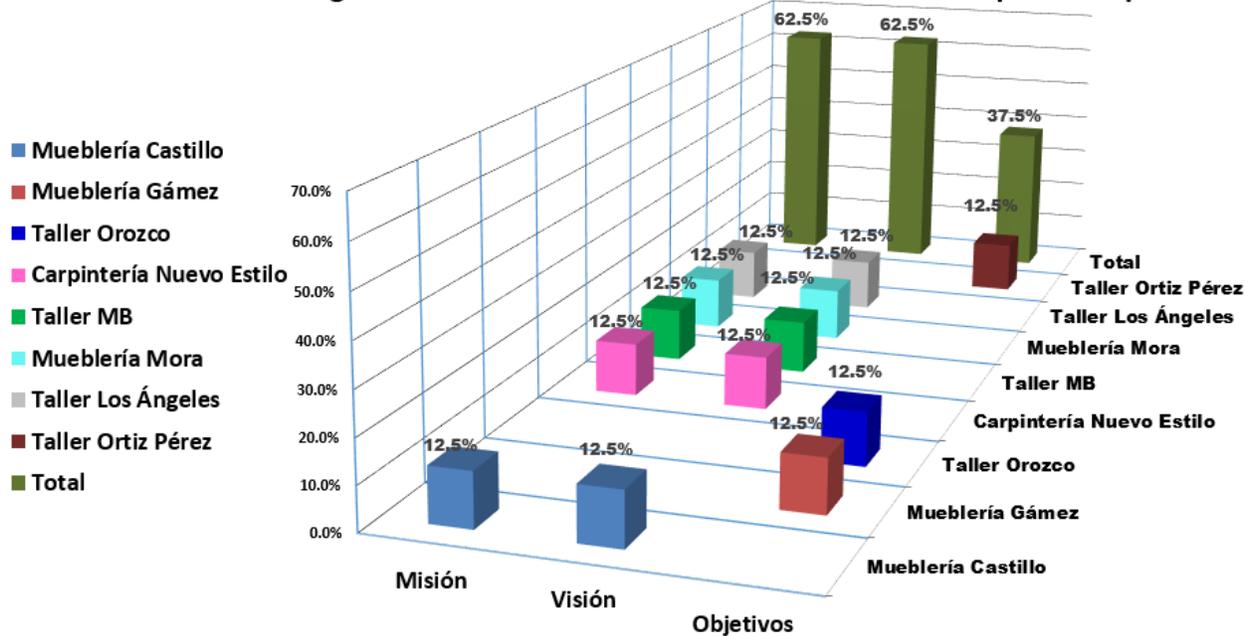
De conformidad a las inscripciones se refleja en el gráfico 2 que la mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y mueblería Mora se encuentran inscritas en la Alcaldía, es decir, el 37.5%, mientras la mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora constituyen el 62.5% que están inscritas en la DGI con número RUC y específicamente en el régimen de cuota fija. Esta singularidad les acerca de alguna manera a la legalidad necesaria para operar, incluso para ampliar su mercado con exportaciones, o bien para optimizar sus costos importando al por mayor algunos accesorios que no se producen en Nicaragua.

De forma particular los propietarios consultados manifestaron que tienen claramente definidos los aspectos más pertinentes para la existencia de una empresa, y en correspondencia a esto tenemos:

Gráfico N° 3 VARIABLES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA



¿Cuál o cuáles de las siguientes variables han sido claramente definidas por la empresa?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 3, se visualiza que algunos propietarios tienen claramente definida cierta información importante. Así se muestra que la mueblería Castillo, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles el (62.5%) tienen definida su misión y visión. En cambio la mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco y el taller Ortiz Pérez el (32.5%) cuentan con sus objetivos debidamente definidos, lo que debe significar que están claros de su estatus y rol empresarial, aunque ninguno tiene redactados sus valores, políticas y resultados.

Se consultó a los propietarios cómo definen sus negocios obteniendo la gráfica y comentarios descritos a continuación:

Gráfico N° 4 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia

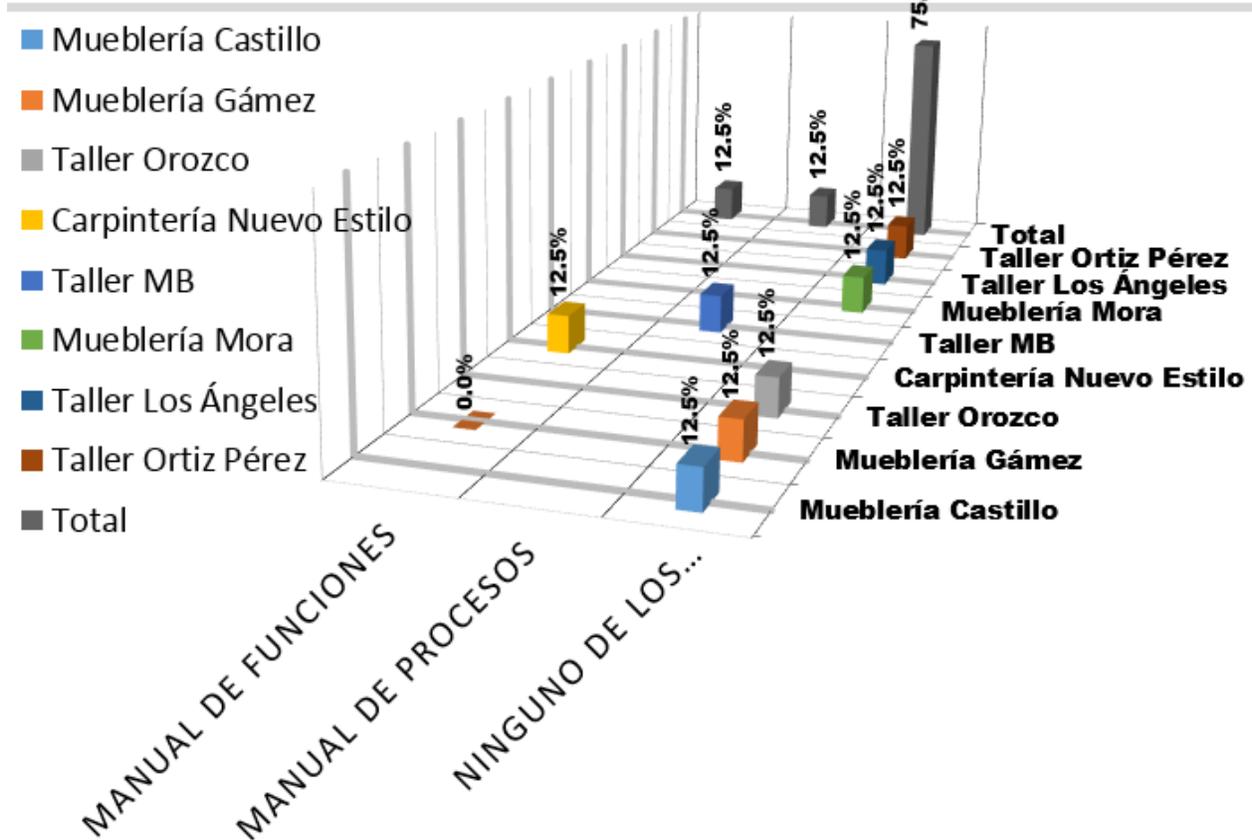
Se observa en el gráfico cuatro las definiciones más sobresalientes como lo son que se consideran en crecimiento el (87.5%) donde solo el taller Ortiz Pérez no lo considera. Se consideran un negocio en innovación un (37.5%) la mueblería Castillo, taller de carpintería Orozco y el taller MB, y nada más el (25%) se definen en mejoramiento, en posicionamiento, con prestigio y un negocio de calidad. Es bueno que estas empresas estén pensando siempre en crecer y que para ello incluyan la innovación, pero deben también preocuparse por hacerlo mejorando la calidad para que se logren posicionar en el mercado que cubren y que sean capaces de ganar prestigio al respecto.

Muy pocos de los propietarios consultados tienen por escrito algunos documentos importantes para los procesos y procedimientos de la empresa, que es lo que se muestra enseguida:

Gráfico N° 5 DOCUMENTOS EXISTENTES POR ESCRITO



DOCUMENTOS QUE SE ENCUENTRAN POR ESCRITO



Fuente: Elaboración propia

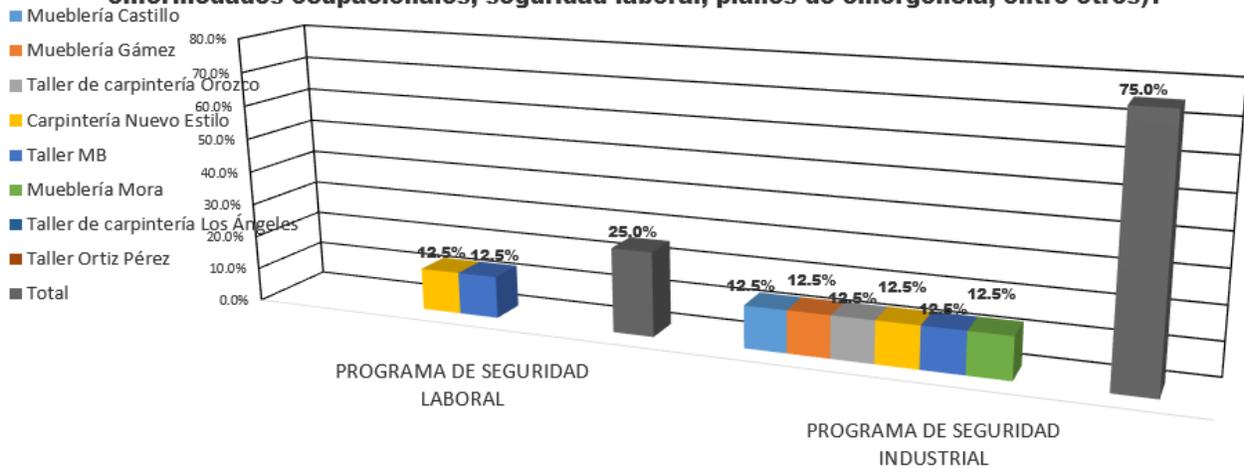
Observando el gráfico número 5, solamente se distingue a la carpintería Nuevo Estilo el (12.5%) que cuenta con manual de funciones por escrito y el taller MB el (12.5%) que cuenta con un manual de procesos por escrito, constatando que no todas las PYMES han articulado de manera concentrada sus procesos y procedimientos, y por lo tanto, no trabajan bajo un estándar ordenado, lo que hace deducir que no hay mucho control sobre lo que se produce y cómo se produce.

En el gráfico que sigue hace referencia al programa de salud ocupacional que las PYMES en estudio implementan.

Gráfico N° 6 PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL IMPLEMENTADO



¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico número 6, se manifiesta que sólo la Carpintería Nuevo Estilo y el taller MB el (25%) tienen implementado un programa de seguridad laboral. Y en cuanto al desarrollo de un programa de seguridad industrial únicamente el taller Los Ángeles y el taller Ortiz no lo incluyen dentro su actividad convencional, es decir, que el (75%) si lo implementan correspondientemente. Cabe destacar que tanto la Carpintería Nuevo Estilo y el taller MB incluyen ambos programas, por lo que se puede dilucidar que su producción se ve menos afectada que la de los demás porque mantienen control en cuanto situaciones de accidentes o enfermedades laborales de sus trabajadores.

A continuación se refleja si las PYMES en estudio tienen organizado un programa para capacitación del personal.

Tabla N° 1 PROGRAMA DEFINIDO DE CAPACITACIÓN



4. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal? ¿Y cómo lo pone en ejecución?	
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	Sí, contamos con un programa basado en la experiencia de nuestro trabajo la persona más capacitado instruye a la que está empezando a trabajar
Mueblería Gámez	Sí, se capacita y esto se hace siempre todos los días porque siempre se hace nuevos trabajos
Taller de carpintería Orozco	No
Carpintería Nuevo Estilo	Sí, se cuenta con un plan a ejecutarse a las orientaciones del diseño del trabajo y solo nos encargamos de dar algunas recomendaciones la mayor parte el personal ya es calificado.
Taller MB	Además de ser ingeniero soy ebanista, he recibido capacitaciones en san Pedro Sula en el INSFOC y también he brindado el servicio con las escuelas de oficio y mis trabajadores yo los capacito personalmente
Mueblería Mora	Basado en la capacitación en el Inatec en puerto cabezas con un profesor del extranjero me sirvió y el tiempo de trabajar frente y 5 años como trabajador y con 16 años de estar al como propietario para capacitar bien a los trabajadores
Taller de carpintería Los Ángeles	Como solo yo trabajo de vez en cuando que necesito ayuda cuando tengo mucho trabajo es que busco al personal y ya es de experiencia en esto
Taller Ortiz Pérez	Nunca lo tuve debido a que era pequeño el negocio

Fuente: Elaboración propia

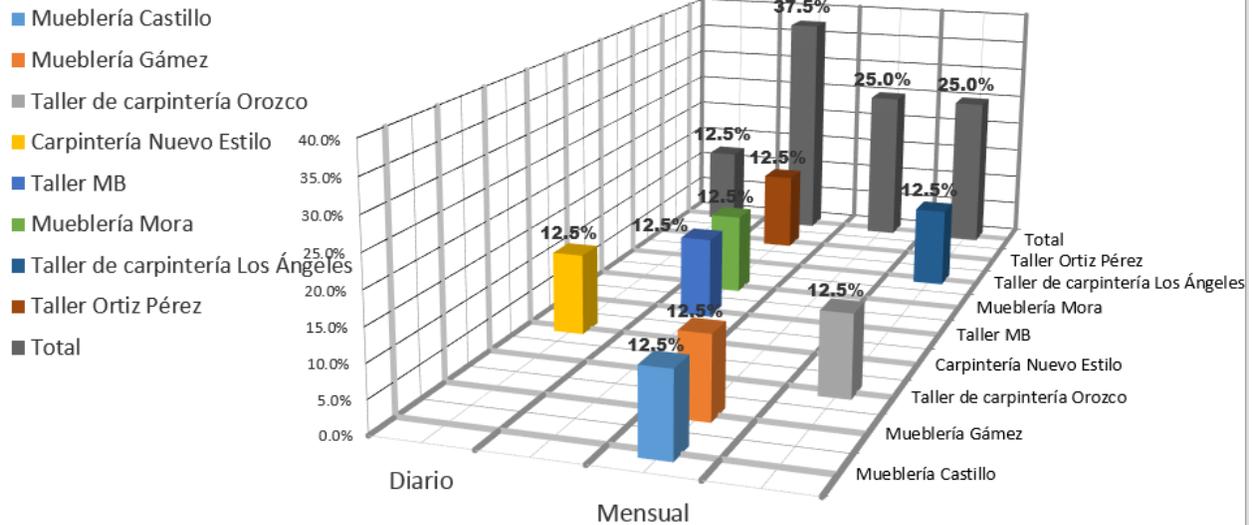
En la tabla N° 1 sobresalen que sí tienen un plan de capacitaciones el cual se ejecuta gracias a la experiencia que tienen Mueblería Castillo, la Mueblería Gámez, Carpintería Nuevo Estilo, Taller MB y Mueblería Mora, para un 62.5%. Otro que determina la ejecución de dicho programa es el nivel de formación de la Mueblería Castillo, Taller MB y Mueblería Mora con un 37.5%, admitiendo que más de la mitad se enfocan en la necesidad de capacitar para la mejora continua de la empresa y así optimizar adecuadamente los tiempos y los recursos.

Ahora se indicará la periodicidad de la evaluación de los trabajadores.

Gráfico N° 7 PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A SUS COLABORADORES



¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?



Fuente: Elaboración propia

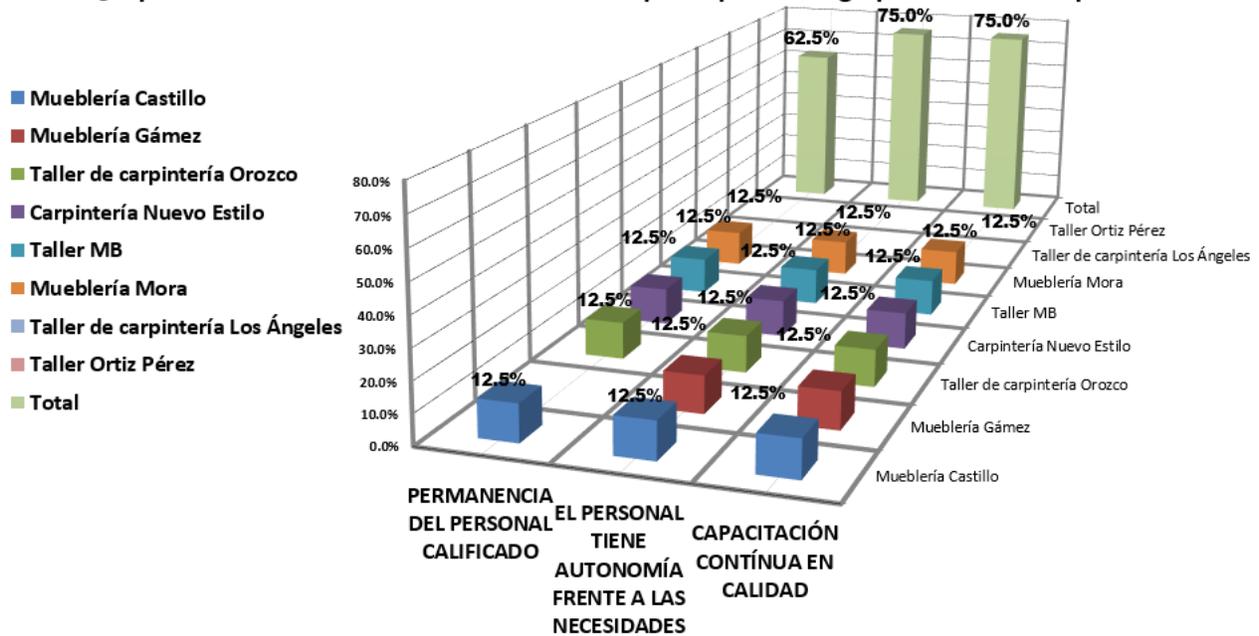
En incumbencia al gráfico N° 7 es preciso expresar que el taller MB, la mueblería Mora y el taller Ortiz Pérez el (37.5%) evalúan semanalmente a su personal, mientras la mueblería Castillo y la mueblería Gámez el (25%) evalúan mensualmente, aunque la carpintería Nuevo Estilo el (12.5%) refiere que evalúa diariamente, lo que lleva a la idea de que estas PYMES tienden a corregir errores de procesos, mejorando el servicio que prestan.

Con sano criterio se presenta la inmediata relación que hay entre el personal calificado, la autonomía y la capacitación continua del mismo.

Gráfico N° 8 EL PERSONAL CALIFICADO SE MANTIENE EN LA EMPRESA POR UN LARGO PERIODO DE TIEMPO



¿El personal calificado se mantiene en la empresa por un largo periodo de tiempo?



Fuente: Elaboración propia

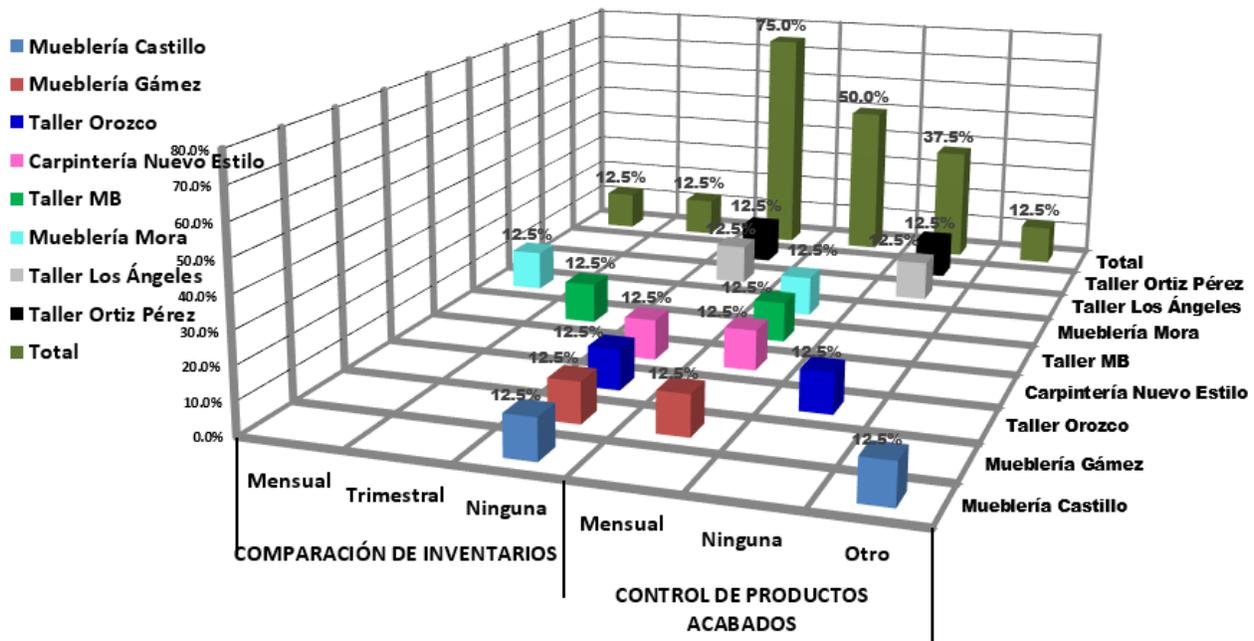
Al respecto se muestra que en la mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y en la mueblería Mora el (75%) el personal tiene plena autonomía para tomar ciertas decisiones y se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado. Esto hace sostenible poner en práctica y mejorar lo que aprenden, dando el valor agregado que merecen los muebles, aunque solo la mueblería Gámez no lo logra dicha permanencia.

De acuerdo con el próximo se refleja qué PYMES controlan los inventarios y los productos acabados.

Gráfico N° 9 COMPARACIÓN DE INVENTARIOS



¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en su contabilidad y realiza controles de productos acabados?



Fuente: Elaboración propia

Entre los periodos que se observan en el gráfico N° 9 en que los propietarios efectúan comparación de los inventarios físicos de los inventarios de contabilidad se tiene el mensual y trimestral con el (12.5%) de mueblería Mora y el taller MB respectivamente. Y los períodos en que realizan control de los productos acabados son semanal (otro) con el (12.5%) que es la mueblería Catillo y mensual, con la mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, para un (50%) lo cual, evidencia que hay mayor concentración en los productos acabados que en la materia prima que ingresa a la empresa, lo cual, puede ser riesgoso para la economía de la misma, porque no se sabe qué tanto se desperdicia al producir o se requiere para producir.

En la tabla que prosigue los propietarios entrevistados establecen objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de ubicación de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y a la vez controlan su cumplimiento.

Tabla N° 2 OBJETIVOS O CUOTAS DE VENTA, DE RECAUDO Y DE UBICACIÓN



3. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de ubicación de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	Bueno en eso casi poco en eso se hace debido a que cada uno de otros ya sabe cuánto trabajo tiene y cuánto se genera y en cuanto a 11 clientes nuevos nuestro trabajo nos da la publicidad y nunca haber quedado mal con el tiempo de entrega
Mueblería Gámez	Si se establece de acuerdo a la capacidad de pago de sus clientes, también se lleva un control de su cumplimiento.
Taller de carpintería Orozco	Bueno ahorita ha decaído las ventas debido a que la madera se ha escaseado pero casi nunca llevamos un control de inventarios por lo que no es necesario los trabajadores son de mucha confianza en mi taller.
Carpintería Nuevo Estilo	si se cuenta con un plan a ejecutarse a las orientaciones del diseño del trabajo y solo nos encargamos de dar algunas recomendaciones la mayor parte el personal ya es calificado
Taller MB	Como lo mío es la parte ingenieril no solo está como taller, también está como constructora pero como el trabajo es escaso no llevo cuotas de lo recaudado y si controlo el cumplimiento de mis ventas entregando en tiempo y forma el trabajo
Mueblería Mora	Si me posiciono como empresa grande y pensando ampliar el espacio de trabajo y con el tiempo de ejercer la profesión y esto contribuirá a buscar clientes nuevos y que ellos vengan al negocio
Taller de carpintería Los Ángeles	Lo que hago lo voy entregando y no hago recaudo de esto como mi negocio es pequeño no lo veo necesario y nunca he quedado mal con mi trabajo por eso lo hago con paciencia este
Taller Ortiz Pérez	No porque era pequeña y solo yo trabajaba en ella

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de la mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que constituyen el 75%, lo hacen de manera muy particular cada quien, aunque se ve en los comentarios que el personal es calificado y por otro lado que la experiencia que tienen les puede llevar tomar la decisión de ampliar sus locales de acuerdo aumenten sus clientes.



En los gráficos 10 y 11 se refiere a la maquinaria y equipo que se utiliza para la producción y en tal sentido, se verá reflejada respecto al tiempo de uso y tipo de mantenimiento que le dan a las mismas.

Gráfico N° 10 FRECUENCIA DE INVERSIÓN, USO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA

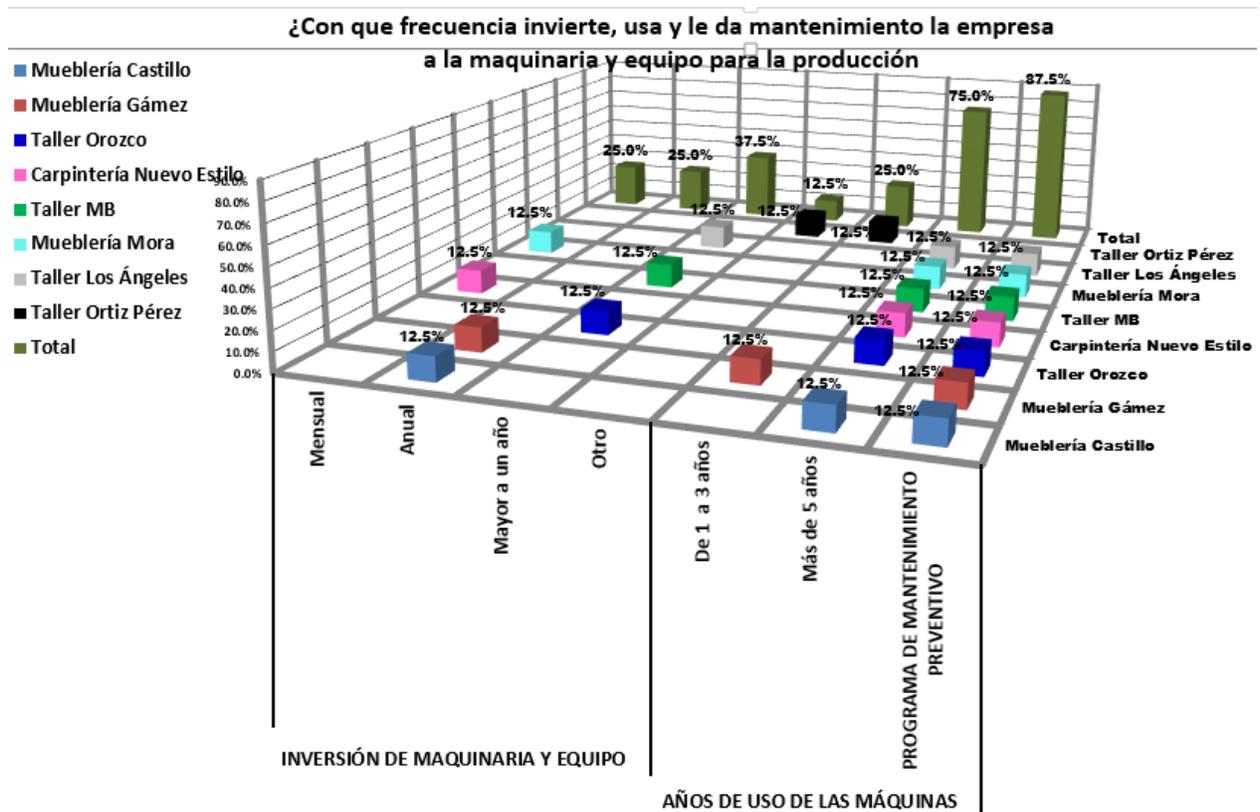
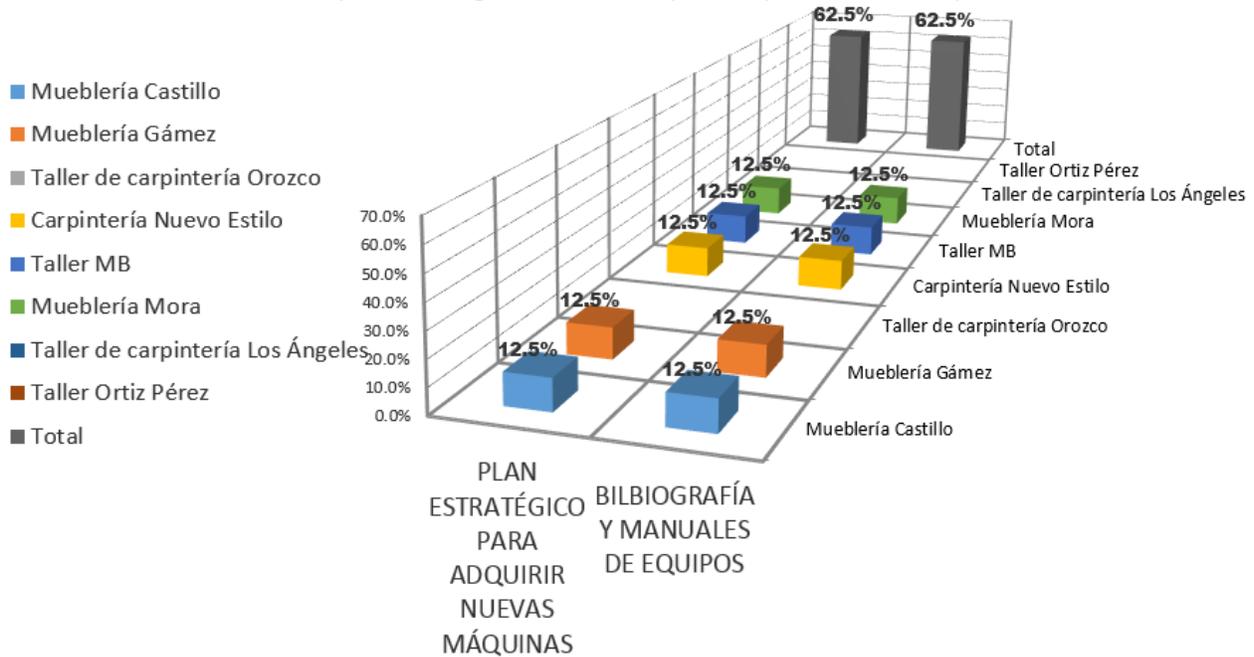




Gráfico N° 11 PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES

¿Existe un plan estratégico de inversión para adquirir nuevas máquinas?



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico N° 10 los años de uso de las maquinas, el tiempo óptimo de uso es el que le da solo el 25% de los propietarios que corresponde a la mueblería Gámez y al taller Ortiz Pérez que usan las máquinas de 1 a 3 años, mientras que el 75% de propietarios constituido por la mueblería Castillo, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles que la usan por tiempo mayor a 5 años, lo que no concierne a un criterio óptimo de uso, aunque hay cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo donde la mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora, taller Los Ángeles representan el 87.5%; esto último amparado en el gráfico N° 11, donde se visualiza a la mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que representan el 62.5% manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones

Lo anterior se podría confrontar con el tiempo en que realizan inversiones en maquinaria y equipo de producción, cuyo resultado es que la carpintería Nuevo Estilo y



la mueblería Mora, el (25%) invierte de manera mensual; la mueblería Castillo y la mueblería Gámez, el (25%) que lo hacen de forma anual; mientras que el resto (50%) lo hacen después del año o no invierten en sí.

Esta referencia del resultado, lo que ilustra es que más del 50% de las PYMES en estudio no tienden a crecer en la cantidad de muebles a producir, porque no hay aumento de la demanda que oriente la adquisición de más maquinaria y modernización de su planta de operaciones.

En la tabla que sigue se establece el porcentaje en que se encuentra en la actualidad la planta de producción de las PYMES que se analizan tomando en consideración después del tiempo de veda forestal.

Tabla N° 3 PORCENTAJE DE CAPACIDAD INSTALADA DE PRODUCCIÓN

12. ¿En qué porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de producción de la empresa? Considerar los tiempos de mantenimiento	
	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	En un 70% por lo que nunca se deja de trabajar para no parar los trabajos que ya tenemos
Mueblería Gámez	En un 90% por ejemplo cuando se termina un contrato se inicia con el mantenimiento aun estando en constante trabajo para no perder la clientela
Taller de carpintería Orozco	No se hace debido a que el trabajo es poco digamos un 10%
Carpintería Nuevo Estilo	En un 70 % se mantiene el trabajo para evitar tener muchas pérdidas
Taller MB	Los mantenimientos son mínimos pero aun siendo el negocio pequeño siempre se dan más o menos en un 90% y el 10% es para dar mantenimientos
Mueblería Mora	En un 100% debido a que los trabajos se realizan los fines de semana para no atrasar la producción.
Taller de carpintería Los Ángeles	0%
Taller Ortiz Pérez	0%

Fuente: Elaboración propia

Al menos un 37.5% compuesto por la mueblería Gámez, taller MB y mueblería Mora aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción; un 25%

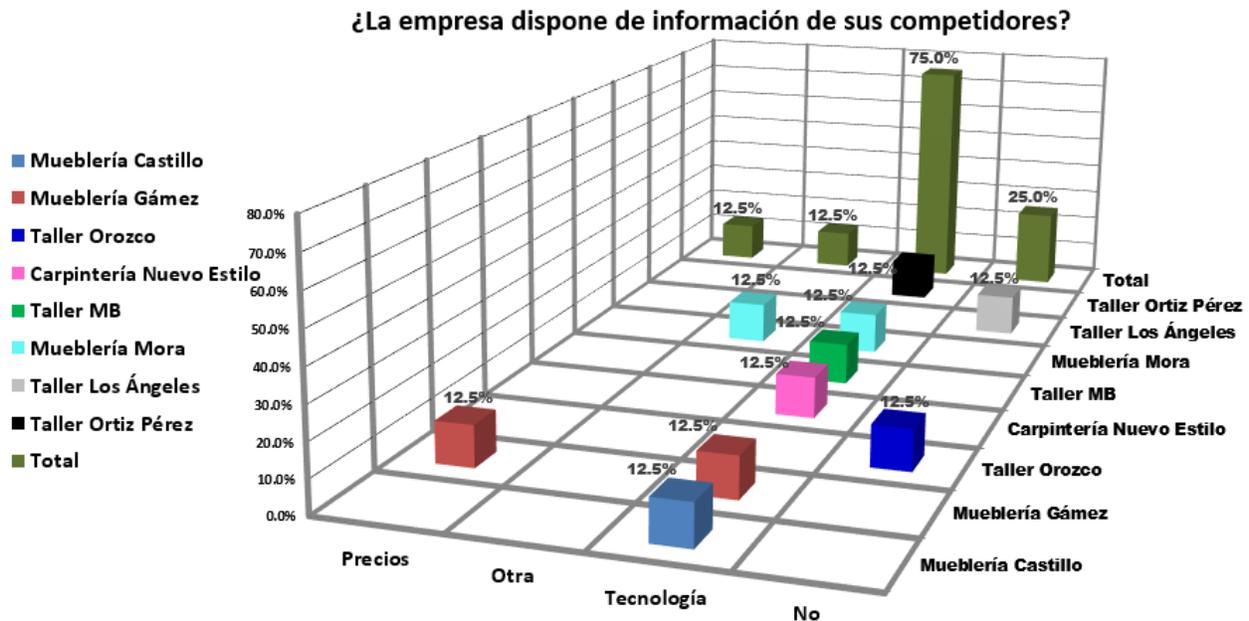


formado por la mueblería Castillo y la carpintería Nuevo Estilo aprovechan más o menos un 70% de la planta; y el 37.5% constituido por el taller de carpintería Orozco, taller de carpintería Los Ángeles y el taller Ortiz Pérez, solo están subsistiendo, al punto de plantear que su utilización de la planta es del 10% al 0%.

En estos términos se puede definir que la veda definitivamente ha afectado la competitividad de algunos talleres.

En el resultado que se provee a continuación, se determinará qué tanto estudian estas PYMES a su competencia.

Gráfico N° 12 ESTUDIO DE SUS COMPETIDORES



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico N° 12 se puede reflejar que la mayoría de los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados, en cuyo caso en cuanto a la tecnología son solo dos son los que no estudian a la competencia, en este caso el taller Orozco y el taller Los Ángeles, donde se articulan el 75% de PYMES en esta referencia. Sin embargo, existe el 12.5% que analizan los precios y el mercado que tienen conquistados la competencia, el 25% representado por mueblería Gámez y la mueblería Mora respectivamente.



Lo que se interpreta claramente es que prácticamente no realizan estudio de la competencia en aspectos importantes como lo son la calidad de los muebles, el tipo de servicio, dónde concentran la mayor fuerza de sus ventas y la reputación de la misma. Esto puede provocar cada vez menos competitividad, pues no saben con quién o cómo competir.

Lo que relaciona el siguiente resultado es cómo los propietarios califican la infraestructura de su empresa respecto a sus principales competidores.

Tabla N° 4 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA RESPECTO A COMPETIDORES

18. ¿Cómo se encuentra la infraestructura de la empresa respecto a sus principales competidores?	
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	Este como se ve está en buen estado contamos con una buena infraestructura
Mueblería Gámez	Presenta buenas condiciones con visión de mejorarlos y de ampliarla
Taller de carpintería Orozco	En un estado regular
Carpintería Nuevo Estilo	En buen estado siempre con misión de mejorar
Taller MB	Se ha ampliado y mejorado en la electrificación, en el piso, materiales y equipos
Mueblería Mora	En buen estado debido a que se cuenta con infraestructura sólida y segura
Taller de carpintería Los Ángeles	Era mi casa de habitación no contaba con buena espacio
Taller Ortiz Pérez	En un estado bastante regular

Fuente: Elaboración propia

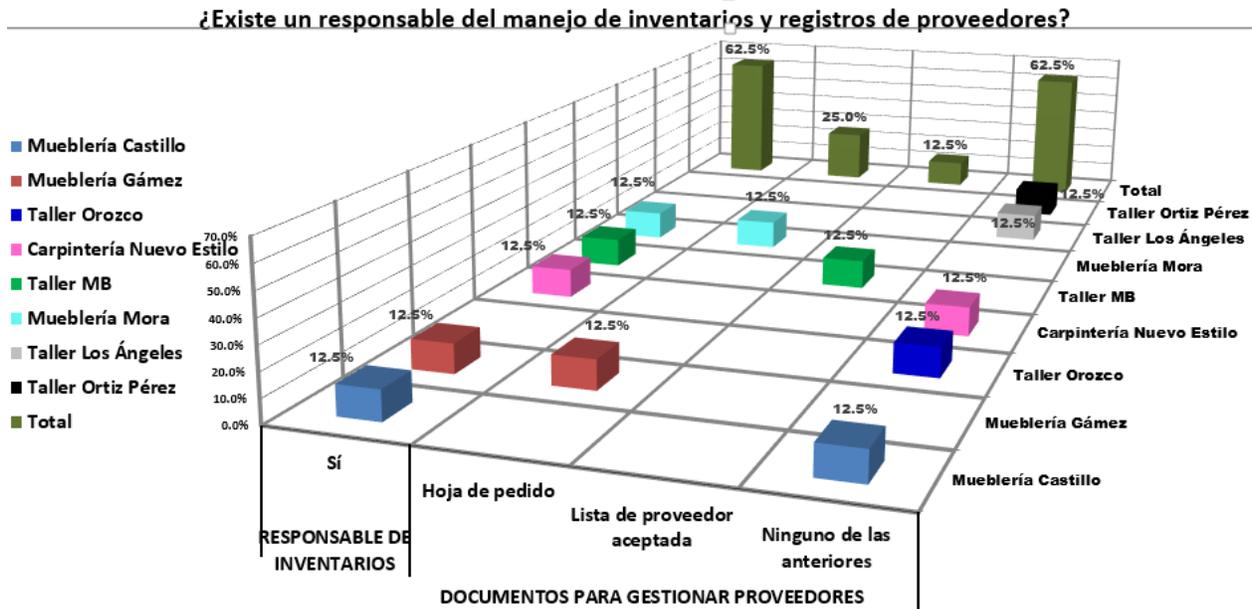
La infraestructura de las empresas consultadas respecto a sus principales competidores se muestra que un 37.5% conformado por la mueblería Castillo, taller MB y la mueblería Mora han realizado alguna mejora que ha dejado buenas condiciones en sus plantas instaladas. Así se muestra también que un 25% conformado por la mueblería Gámez y la carpintería Nuevo Estilo juzgan que cuentan con buenas condiciones en sus plantas instaladas. Y el 37.5% constituido por el taller de carpintería Orozco, taller de carpintería Los Ángeles y el taller Ortiz Pérez, solo cuentan con un lugar específico para la producción, pero no cuentan con todas las condiciones



necesarias para operar. Al parecer las instalaciones de las PYMES en estudio prestan suficientes condiciones para competir en el mercado.

El siguiente gráfico nos manifiesta sobre la comparación entre el hecho de tener responsable de inventarios y mantener registros varios de proveedores.

Gráfico N° 13 CONTROL DE INVENTARIOS Y REGISTROS DE PROVEEDORES



Fuente: Elaboración propia

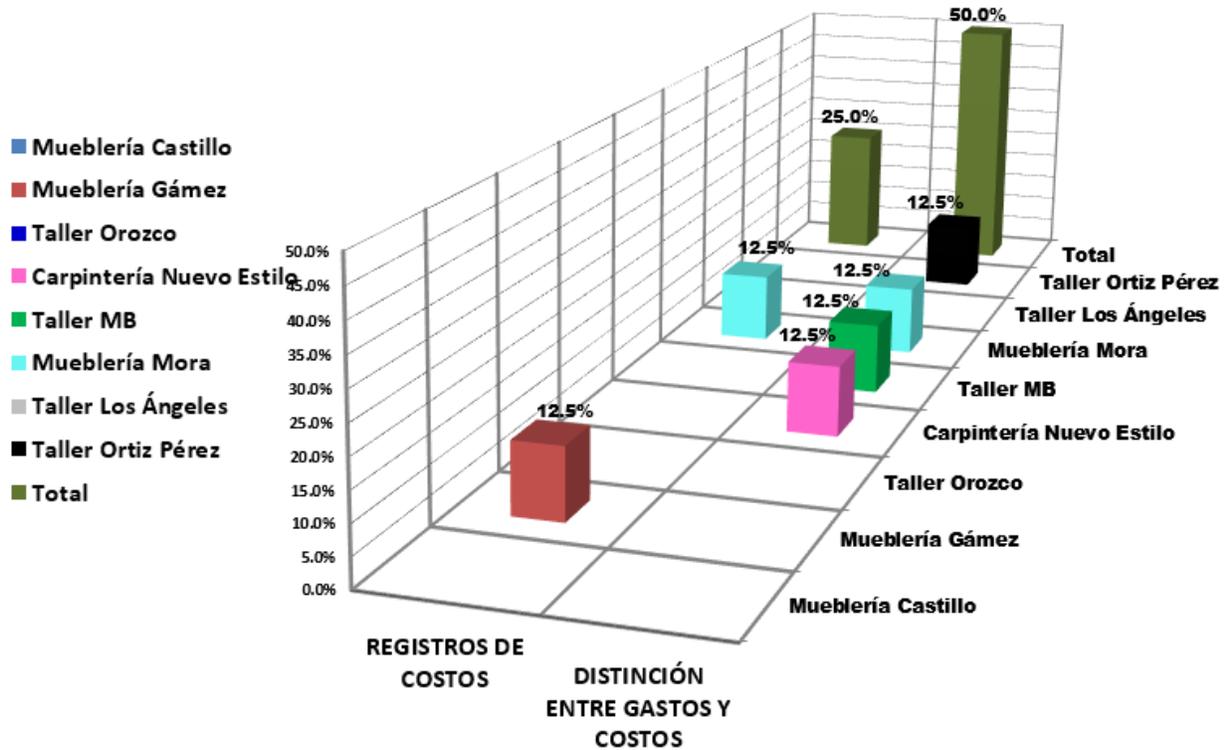
Aquí se refleja de la idea de los responsables de inventarios que el 62.5% de los propietarios así lo tienen contemplado, formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, pero cuando se trata de manejo de proveedores se tiene gran diferencia porque solamente la mueblería Gámez y la mueblería Mora el (25%) manejan como control la hoja de pedido y el taller MB el (12.5%) maneja lista de proveedores aceptada, de ahí el resto de PYMES el (62.5%) no manejan ningún documento. Y como cometario se expresa que se tiene gran control sobre el inventario, pero se descuida a los proveedores, que son pieza elemental para el sostenimiento del inventario.

En el próximo gráfico se observa si los propietarios registran costos y si efectúan diferenciación entre gastos y costos.



Gráfico N° 14 REGISTROS DE TODOS LOS COSTOS Y GASTOS

¿Existen registros de todos los costos y se distingue claramente los gastos de los costos?



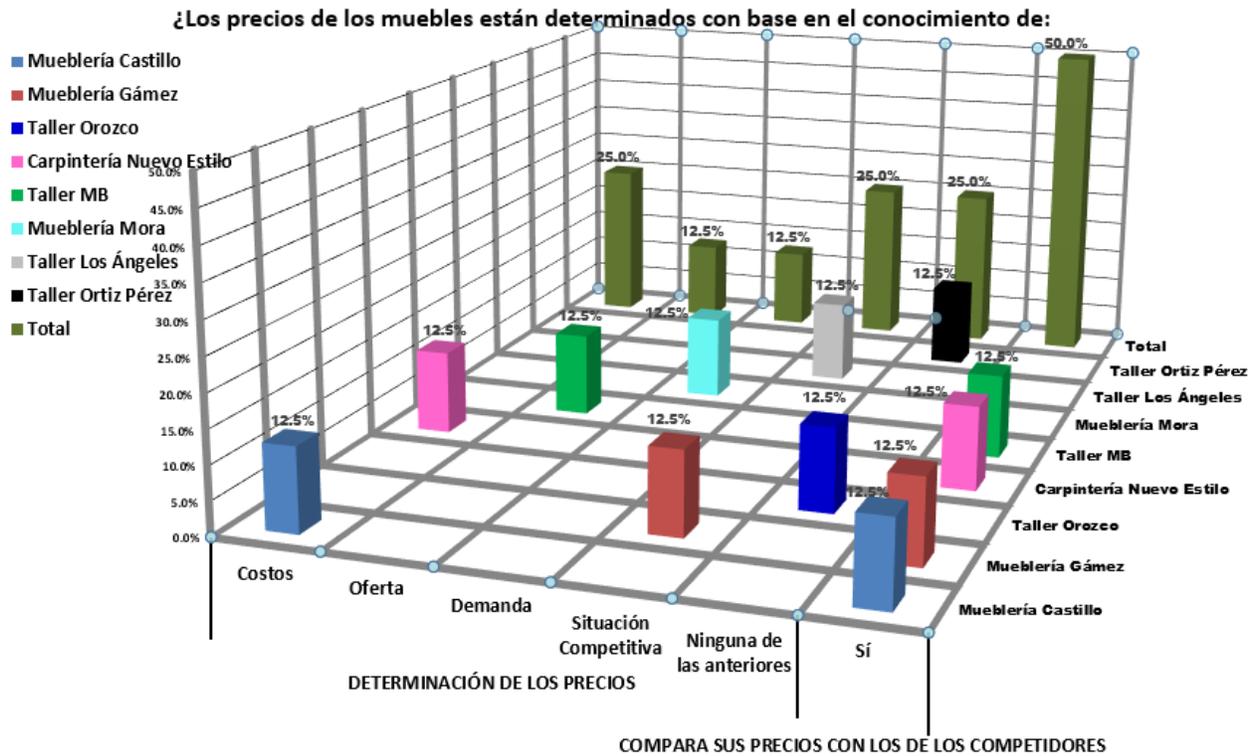
Fuente: Elaboración propia

En principio, los únicos que registran los costos son la mueblería Gámez y la mueblería Mora, para un (25%); y propietarios que distinguen entre gastos y costos son de la carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora y taller Ortiz Pérez para un (50%). Dentro de este contexto, merece manifestar que si se tiene la visión y misión empresarial y no se formaliza la contabilidad y se confunden los fondos propios con los de la empresa, se está frente a un problema de posible iliquidez por no obedecer a los mínimos parámetros para hacer que funcione una empresa.

En el gráfico 15, lo que se pretende mostrar es de dónde se enfocan los propietarios para determinar el precio.



Gráfico N° 15 DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS



Fuente: Elaboración propia

En este caso tanto la mueblería Castillo y la carpintería Nuevo Estilo, que dentro de este contexto constituye el (25%) determinan el precio por los costos, y la mueblería Gámez y taller Los Ángeles representado por el (25%), manifiestan que se inclinan por la situación competitiva. En otra forma, la mueblería Castillo el (12.5%) y el taller MB el (12.5%), expresaron que determinan sus precios por la demanda y la oferta respectivamente. Sin embargo hay un (50%) compuesto por la mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y el taller MB comparan sus precios con la competencia.

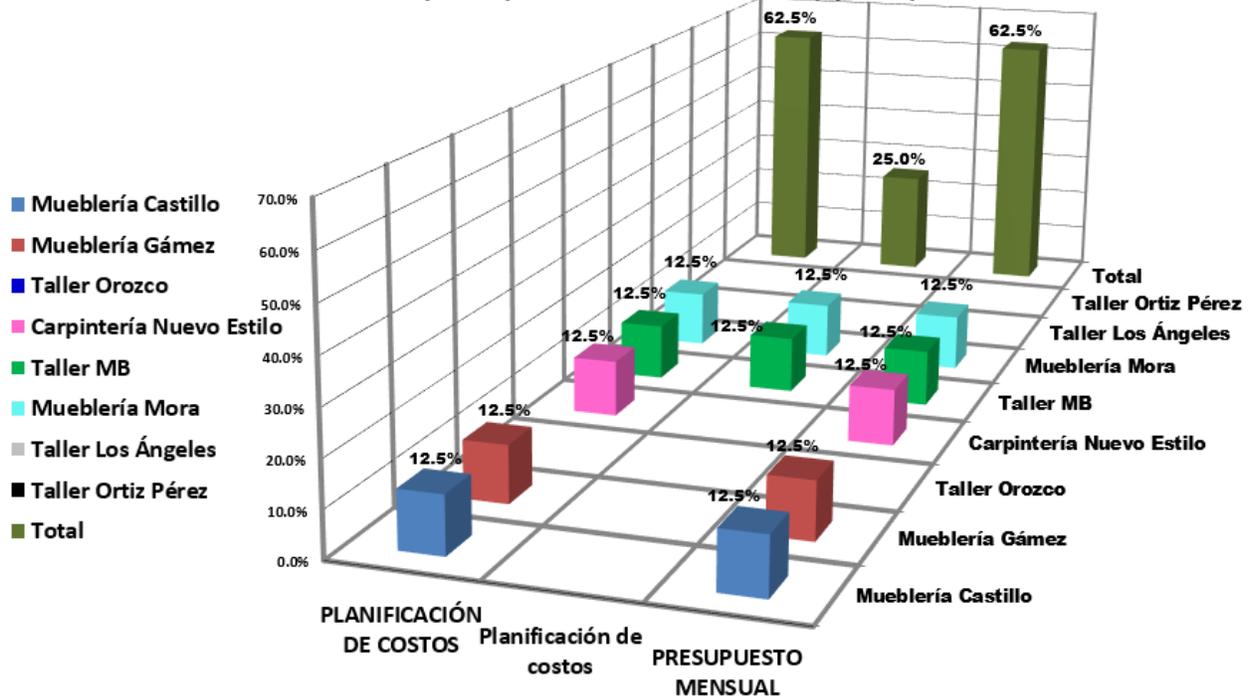
En base a estas comparaciones se puede decir que en términos de competitividad generan un clima adecuado en el mercado local.

El gráfico que se presentará está inspirado en uno de los pilares de la administración, que es la planificación.



Gráfico N° 16 PLANIFICACIÓN DE COSTOS Y PRESUPUESTO

¿Existe en la empresa planificación de costos y presupuesto?



Fuente: Elaboración propia

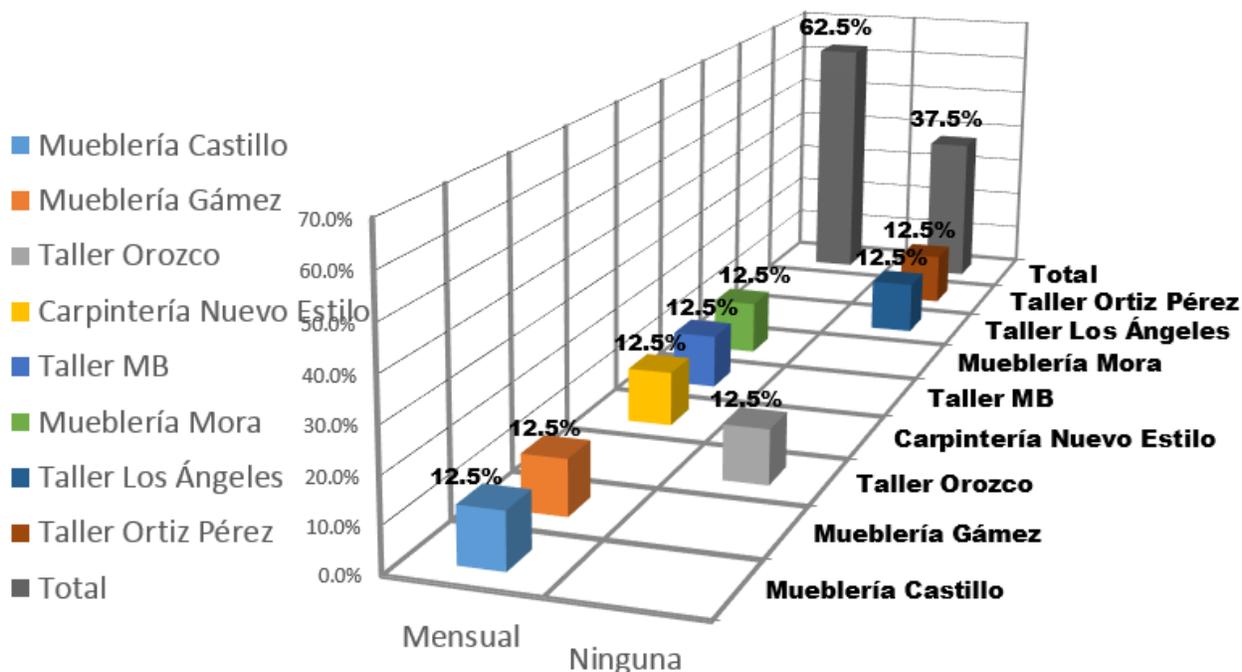
Ya en esta situación se ilustra que el 62.5% de los propietarios de mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, tienen contemplado la planificación de costos y trabajan con un presupuesto mensual, lo que es sumamente interesante para ajustar a la realidad los precios de los muebles, al menos cada mes.

En el gráfico que se mostrará el resultado de la frecuencia de análisis de desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores.



Gráfico N° 17 FRECUENCIA DE ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DESEMPEÑO Y CALIDAD

¿Con qué frecuencia se hace un análisis comparativo del desempeño y calidad de sus productos, con los productos de los competidores?



Fuente: Elaboración propia

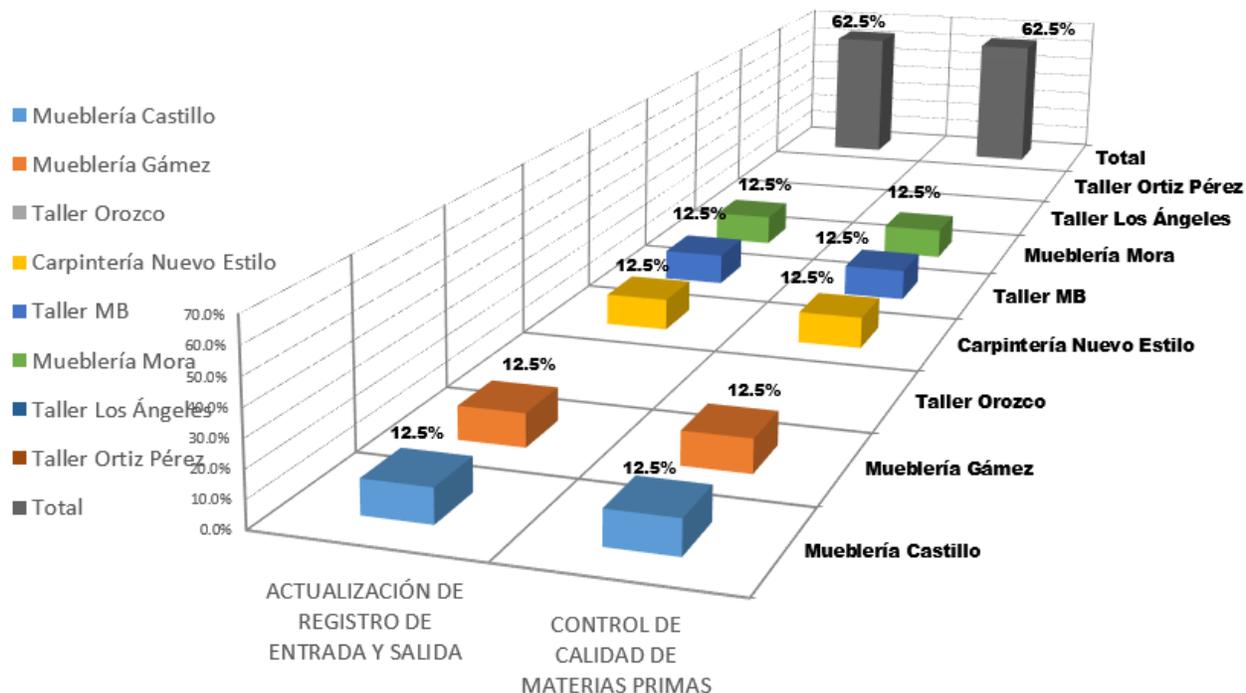
Lo que se dilucida es que el 62.5% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, analiza mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores. Esto apunta claramente a que los empresarios puedan determinar el grado de incidencia que tiene la evaluación al desempeño en la calidad de sus productos, lo cual, también desprende de esto, el Alto compromiso que tienen sus trabajadores al momento de estar produciendo los muebles.

Sobre el control de materias primas y productos terminados nos refiere el próximo gráfico.



Gráfico N° 18 REGISTRO DE LAS ENTRADAS DE LAS MATERIAS PRIMAS

¿Se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas?



Fuente: Elaboración propia

En este se observa que la mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que representan el 62.5% manejan un control de calidad de materias primas y un registro actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs), que los hace ver en una situación preferencial respecto a los otros propietarios, porque saben con qué materiales cuentan a la hora de elaborar los muebles, sin posibilidades de desabastecimiento que impediría la entrega conforme al cliente o manteniendo así mayor control sobre las materias primas evitando pérdidas sobre la producción.

Respecto al almacenamiento y administración de inventarios se expresa en la siguiente tabla que registra la situación de cada propietario.



Tabla N° 5 sistema de almacenamiento y administración de inventarios

11. ¿Cómo efectúa el sistema de almacenamiento y administración de inventarios para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?	
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	Esta la llevo en un cuaderno de todos los equipos y herramientas del negocio y de las ventas que hago.
Mueblería Gámez	Si se lleva un orden para controlar todo el sistema de inventario
Taller de carpintería Orozco	No
Carpintería Nuevo Estilo	Bueno aquí casi no llevamos un registro de almacenamiento pero ya todo está en orden nuestros trabajadores son de confianza
Taller MB	A través de dos maneras Físico y a través de inventarios y al trabajador se le hace saber lo que se está inventariando
Mueblería Mora	Por medio de un registro en los cuadernos que llevo de todo las herramientas y equipos del negocio
Taller de carpintería Los Ángeles	No llevo un control de esto
Taller Ortiz Pérez	No

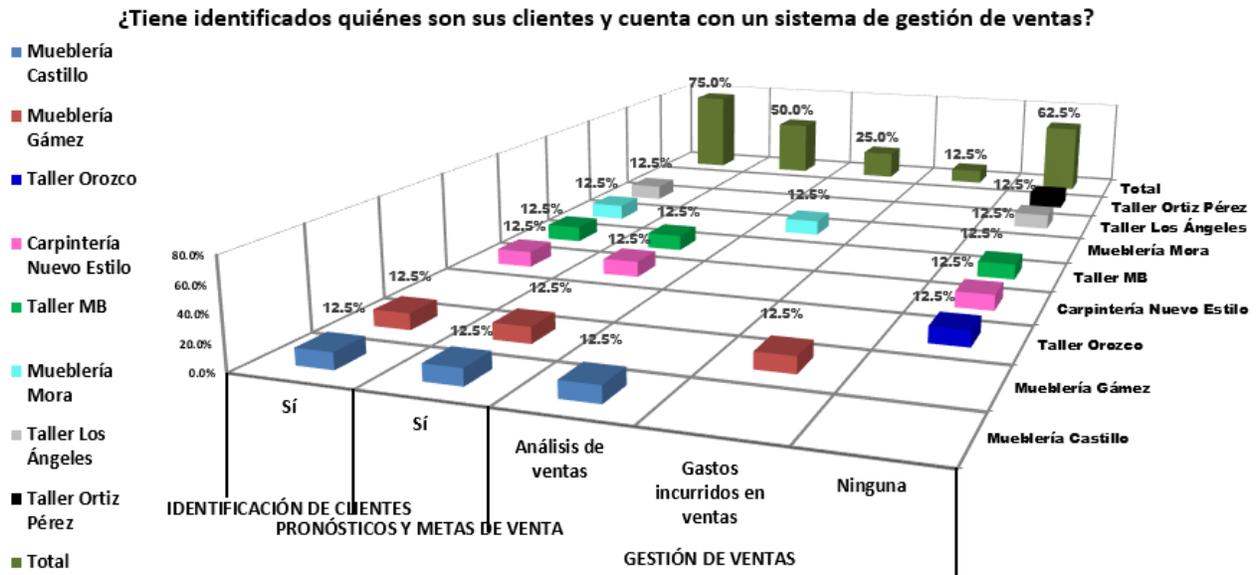
Fuente: Elaboración propia

En la tabla número cinco encontramos manifestado por parte de los propietarios de la mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller MB y la mueblería Mora, el (50%) llevan alguna clase de control por escrito los cuales le sirven para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas, y en todo caso le facilita la posibilidad de aumentar en cualquier momento su producción ante un pedido fuera de lo normal, porque tienen verificado cuánta madera seca tienen para asegurar el trabajo.

Siempre con el afán de establecer el manejo de clientes se combinaron una serie de datos para concretar con precisión el estado de las PYMES en estudio en conexión a lo propuesto, y ello se refleja en el siguiente gráfico.



Gráfico N° 19 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y SISTEMA DE GESTIÓN DE VENTAS



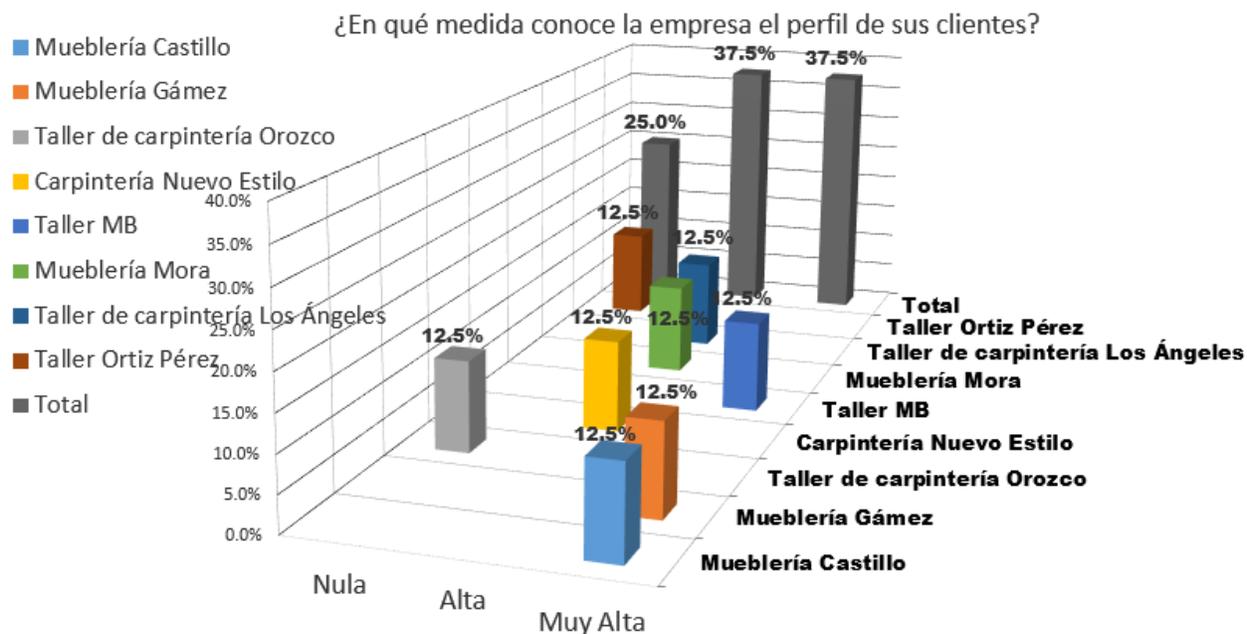
Fuente: Elaboración propia

Aunque la mayoría de los propietarios tienen claramente identificados a sus clientes, no lo es respecto al pronóstico de ventas, que en este gráfico refleja que el 50% de los propietarios tienen contemplado los pronósticos de ventas, formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y el taller MB. Y en cuanto la gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas el 25% conformado por la mueblería Castillo y la mueblería Mora; y sobre gastos incurridos en ventas lo contempla la mueblería Gámez con el 12.5%, el resto no incluye nada sobre gestión de ventas sobre análisis de ventas y gastos incurridos en ventas.

Aquí lo que se detalla es una óptica sobre el posicionamiento creado desde el taller y cuáles son las conquistas que logran.



Gráfico N° 20 CONOCIMIENTO DEL PERFIL DE CLIENTES



Fuente: Elaboración propia

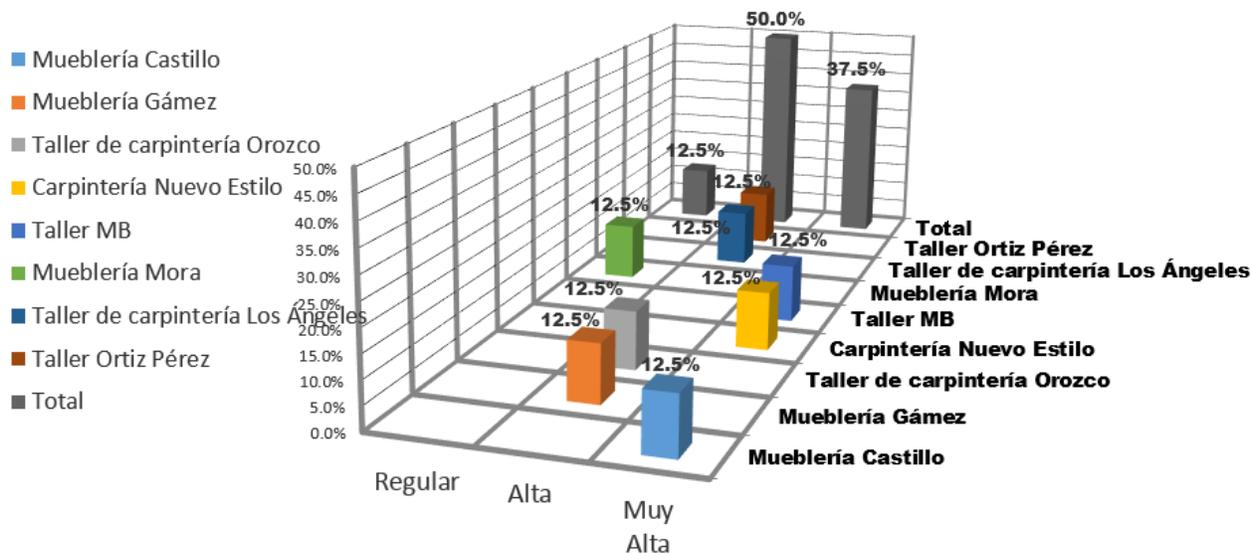
Ya en esta situación se ilustra que la mayoría conoce bastante bien el perfil de los clientes a tal punto que se encuentran compartidos los indicadores de alta y muy alta con un 37.5% concentrándose en la opción alta carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y taller Los Ángeles; y en la opción muy alta la mueblería Castillo, mueblería Gámez y taller MB, sin embargo, los talleres Orozco y Ortiz Pérez que constituyen un 25% no conocen el perfil de sus clientes, por lo que se puede expresar que la mayoría de las PYMES consultadas tienen una ubicación precisa para segmentar el mercado que cubren.

El panorama que nos muestra el gráfico 21 está relacionado con los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses.



Gráfico N° 21 CONOCIMIENTO DE LAS FORMAS DE VENTA EN CULTURA NICARAGÜENSE

¿Conoce las formas de venta de los muebles de madera en el ámbito cultural nicaragüense?



Fuente: Elaboración propia

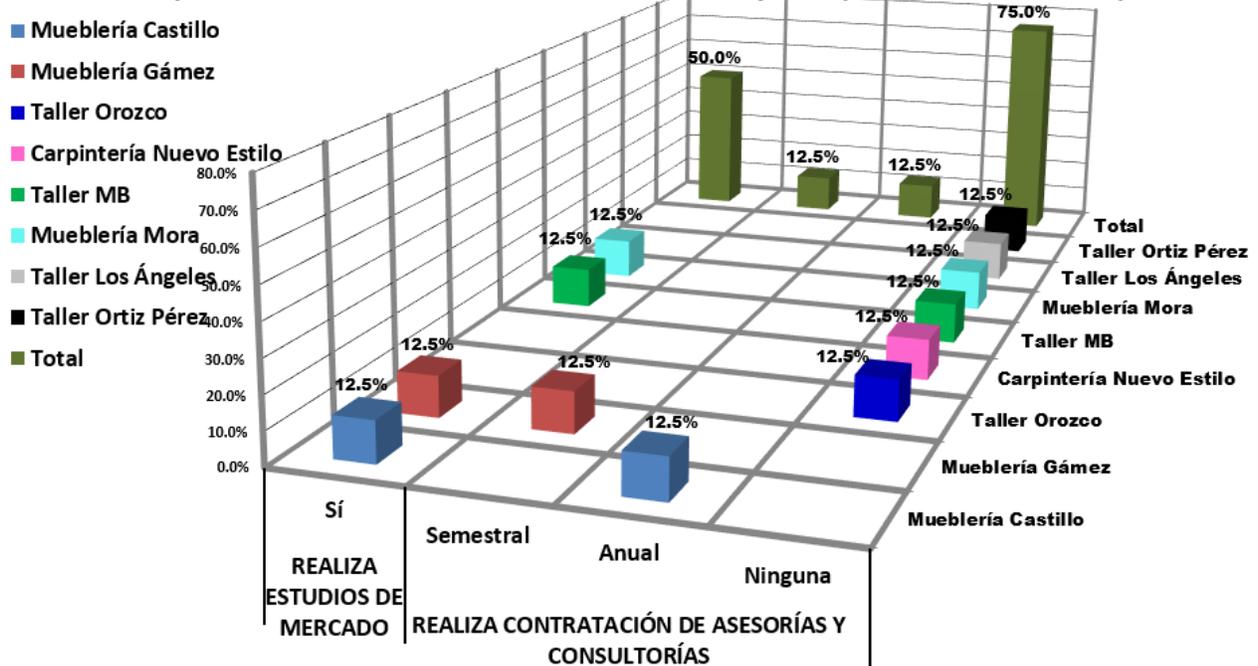
Aquí lo que se enseña es que la mayoría conoce bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses de tal forma compartidos los indicadores de alta con un 50% y muy alta con un 37.5% concentrándose en la opción alta mueblería Gámez, taller Orozco, taller Los Ángeles y taller Ortiz Pérez, mueblería Mora y taller Los Ángeles; y en la opción muy alta mueblería Castillo, taller MB y carpintería Nuevo Estilo, sin embargo, la mueblería Mora que constituye un 12.5% no conoce los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses, por lo que se puede expresar que la mayoría de las PYMES consultadas tienen una ubicación precisa para segmentar el mercado que cubren.

El próximo gráfico refleja la importancia que tiene para las PYMES en estudio las consultorías y estudio de mercado.



Gráfico N° 22 ESTUDIOS DE MERCADO O CONSULTORÍAS

¿Ha requerido estudios de mercado o consultorías y con qué frecuencia las requiere?



Fuente: Elaboración propia

Según lo reflejado en el gráfico 22 el 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller MB y la mueblería Mora, han realizado estudios de mercado; mientras que solamente el 25% constituido por mueblería Castillo y mueblería Gámez han realizado contrataciones de asesores y consultores al menos semestralmente y de manera anual respectivamente.

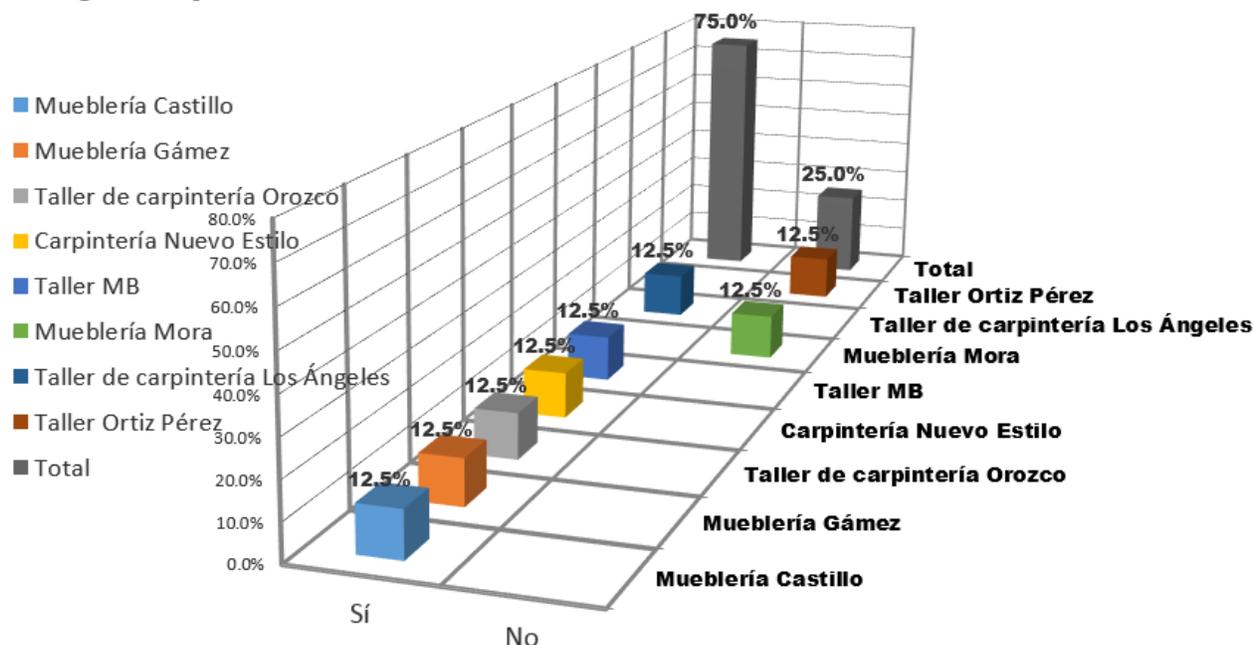
Esto da a entender muchos de los propietarios no le dan importancia al estudio de mercado, ni pretenden capacitarse ni aprender nuevas técnicas para optimizar los recursos existentes en la PYME.

A continuación se muestran resultados acerca del área comercial que contribuye de manera amplia al desarrollo de toda actividad económica.



Gráfico N° 23 ÁREA COMERCIAL CLARAMENTE ESTABLECIDA

¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?



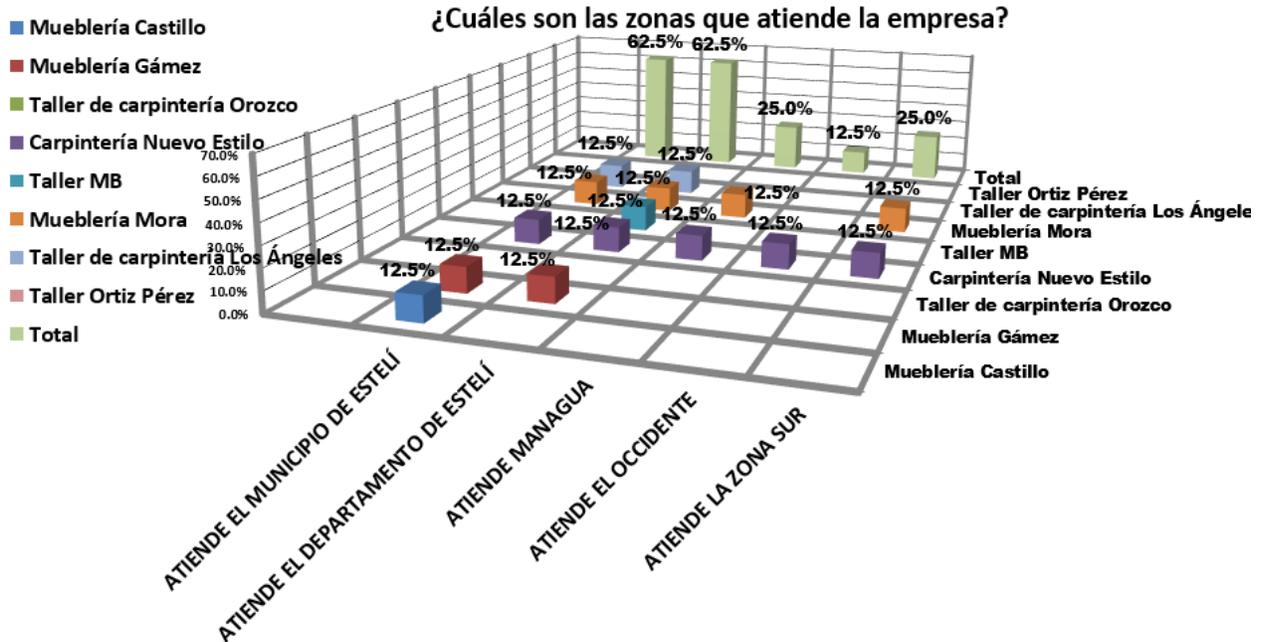
Fuente: Elaboración propia

De forma particular el 75% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y el taller Los Ángeles, cuenta con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes. Aquí solo el 25% de los propietarios refirieron que no cuentan con dicho espacio en sus establecimientos aduciendo que solo trabajan por encargo y no mantienen en existencia productos terminados.

En las encuestas, los propietarios proveyeron información de las zonas en que tienen presencia comercial que se reflejan en el gráfico 24.



Gráfico N° 24 ZONAS QUE ATIENDE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

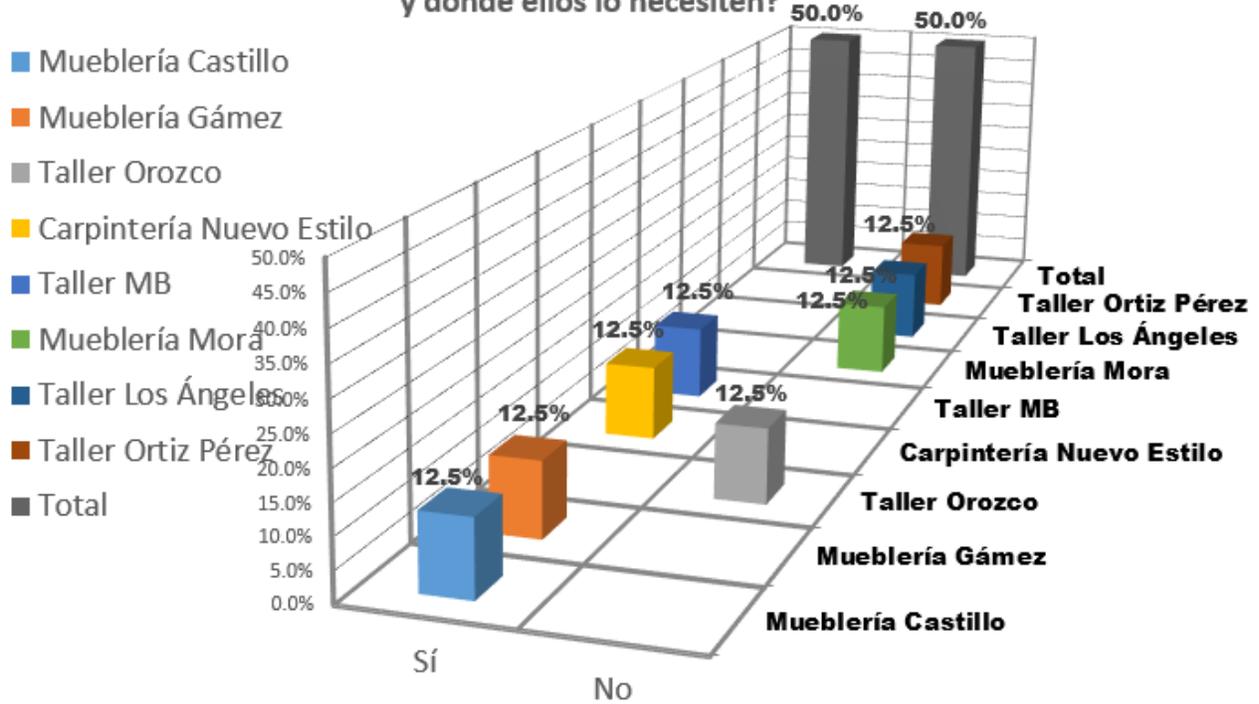
En el gráfico se refleja que la carpintería Nuevo Estilo tiene clientes en todo el departamento de Estelí, en Managua, occidente y el sur de Nicaragua, mientras que la mueblería Mora solo le hace falta en occidente. Un 62.5% atiende en el departamento y en el municipio de Estelí; quedando un 25% solo atendiendo la zona urbana de Estelí conformado por el taller Orozco y taller Ortiz. Con estos datos se puede decir que la carpintería Nuevo Estilo y la mueblería Mora tienen mayormente expandidos sus canales de distribución respecto a las demás PYMES en estudio.

En correspondencia a lo anteriormente expresado al observar el gráfico 25 se determina con particularidad quiénes de los propietarios mantienen un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes.



Gráfico N° 25 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

¿Hay un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?



Fuente: Elaboración propia

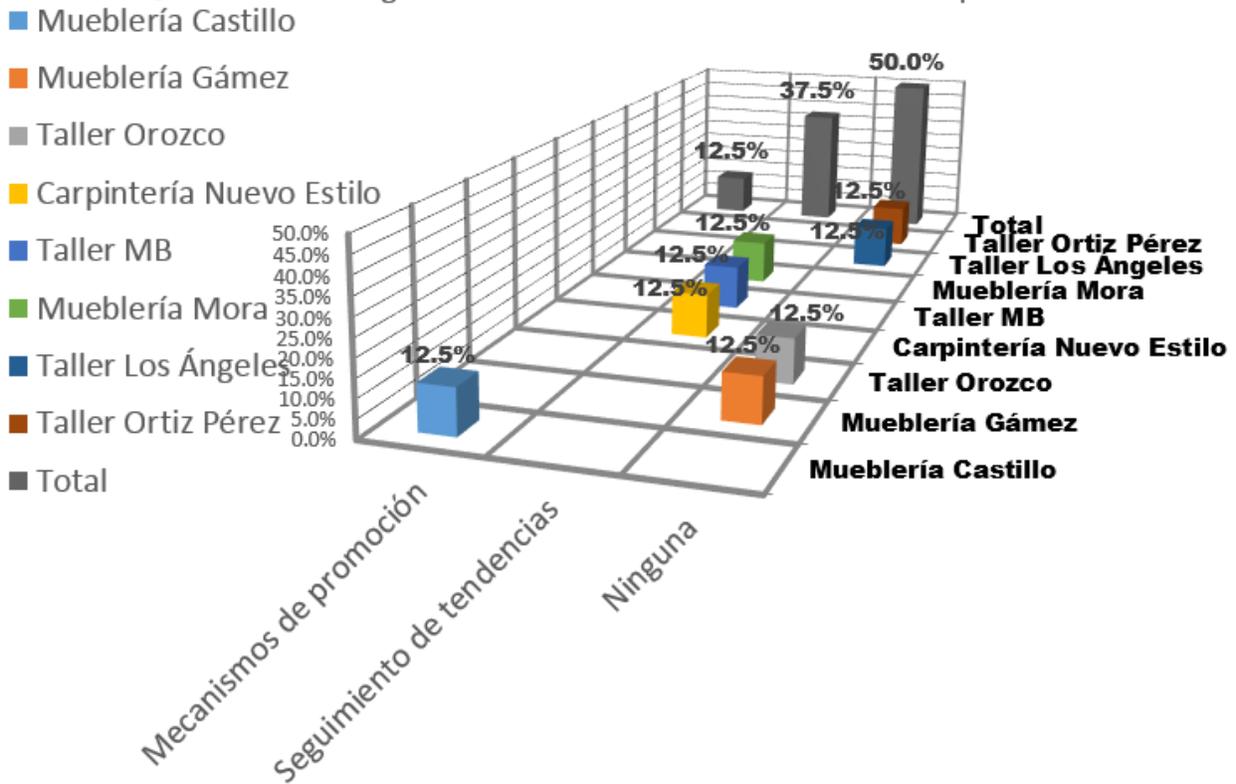
En este gráfico lo que se detalla es que el 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y el taller MB mantienen un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten, logrando mejor desarrollo de sus canales de distribución; la carpintería Nuevo Estilo, es quien distribuye a más regiones respecto del resto de PYMES en estudio.

A continuación se refleja si las PYMES en estudio evalúan los mecanismos de promoción y seguimiento de las tendencias.



Gráfico N° 26 MECANISMOS DE PROMOCIÓN Y SEGUIMIENTO DE TENDENCIAS

¿Cuáles de las siguientes actividades se evalúan en la empresa:



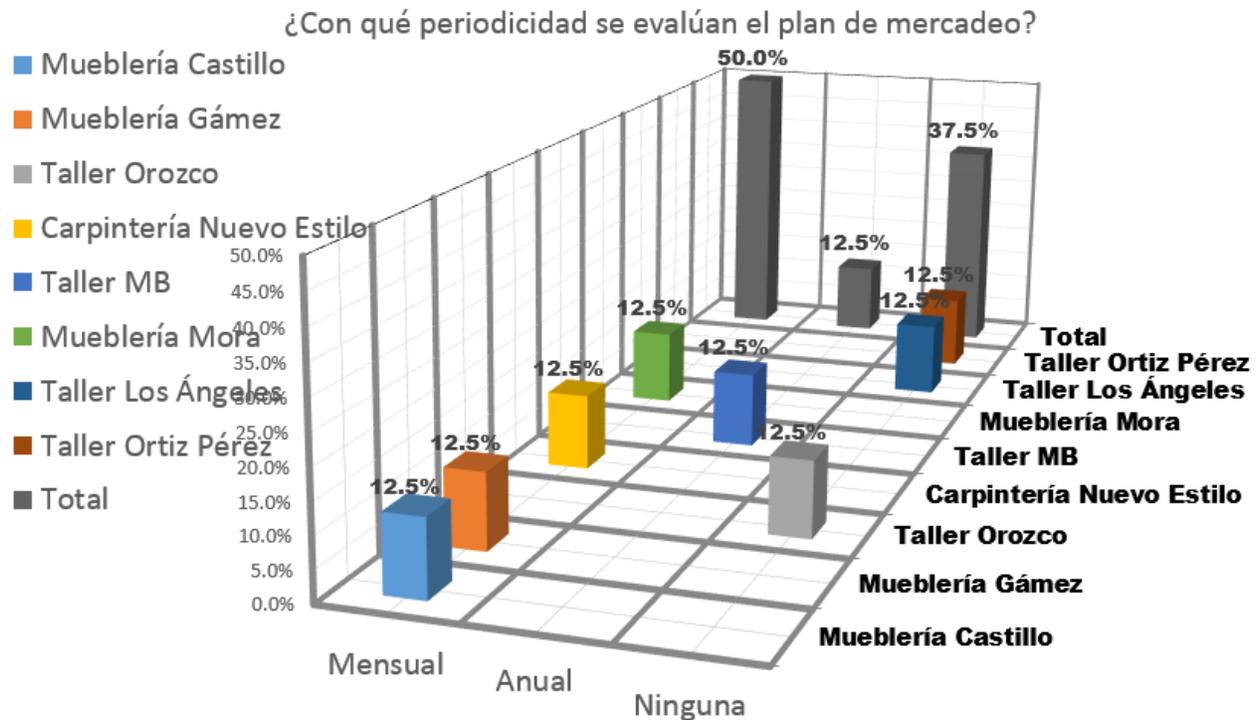
Fuente: Elaboración propia

En relación al gráfico ya referido el 12.5%, que este caso es la mueblería Castillo, evalúa los mecanismos de promoción de que dispone dentro de su actividad económica, y un 37.5% formado por carpintería Nuevo Estilo, taller MB y mueblería Mora evalúan el seguimiento de las tendencias del momento aplicadas a sus producción.

Ahora queda indicada la periodicidad con que se evalúa el plan de mercadeo en las PYMES que se tiene en estudio.



Gráfico N° 27 EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO



Fuente: Elaboración propia

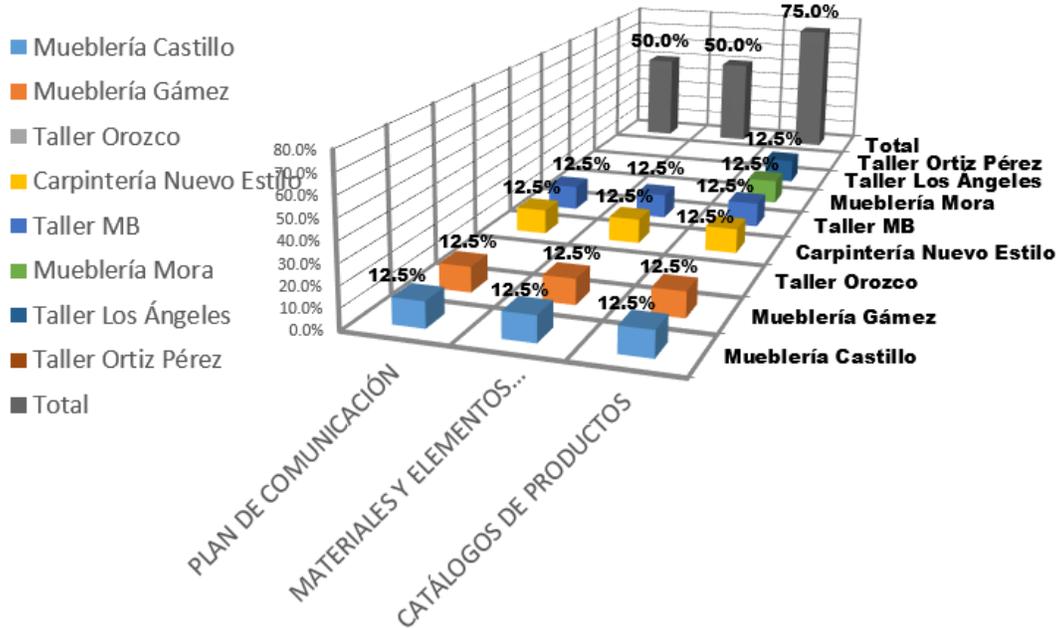
Al respecto se muestra que un 50% de los propietarios comprendido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, y la mueblería Mora, evalúan mensualmente el plan de mercadeo; por su parte, el 12.5% concentrado en el taller MB evalúa este plan de manera anual respecto al resto de PYMES en estudio que no efectúan tal evaluación, por lo que, se puede considerar que al menos la mitad de los propietarios modifican dicho plan de conformidad a las necesidades del mercado y del entorno previo a la producción.

En el siguiente gráfico se denotarán el plan de comunicación referenciado con los materiales y elementos promocionales y los catálogos de productos que tienen en sus establecimientos.



Gráfico N° 28 PLAN DE COMUNICACIONES

¿Existe un plan de comunicaciones de la empresa, que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar?



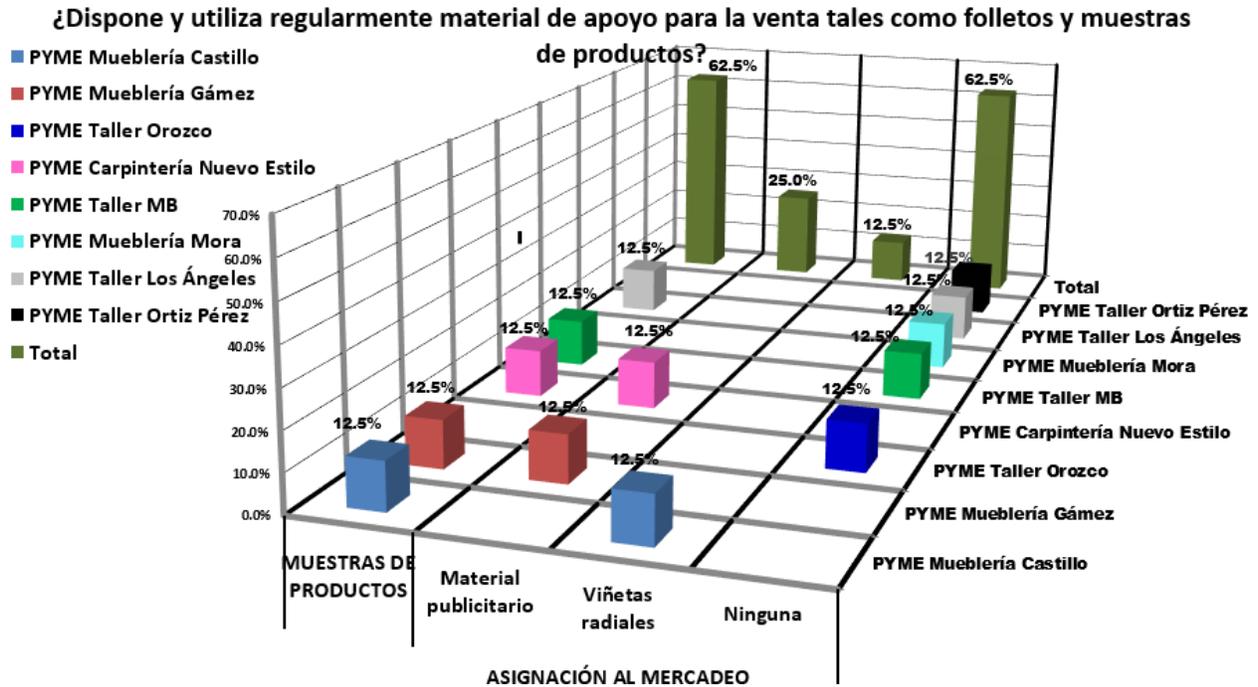
Fuente: Elaboración propia

Aquí lo que se manifiesta es que el 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller MB llevan un plan de comunicación que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar, así como un control de los materiales y elementos promocionales y catálogos de los productos que ofertan con lo que se permite plantear que logran una forma adecuada de promocionar sus productos para generar clientes prospectos y como saben cómo comunicarlo, esto hace, con seguridad, que no se vean afectados con las necesidades de materia prima ni con las existencia de los muebles si de pronto aumentaran los pedidos. En cuanto a lo de los catálogos, se incluyen un 25% más, compuesta por la mueblería Mora y el taller los Ángeles aunque no llevan los otros documentos referenciados.

El siguiente gráfico nos manifiesta sobre otros aspectos de promoción y publicidad que se vuelven de mucha importancia para esta investigación.



Gráfico N° 29 MATERIAL DE APOYO PARA LA VENTA



Fuente: Elaboración propia

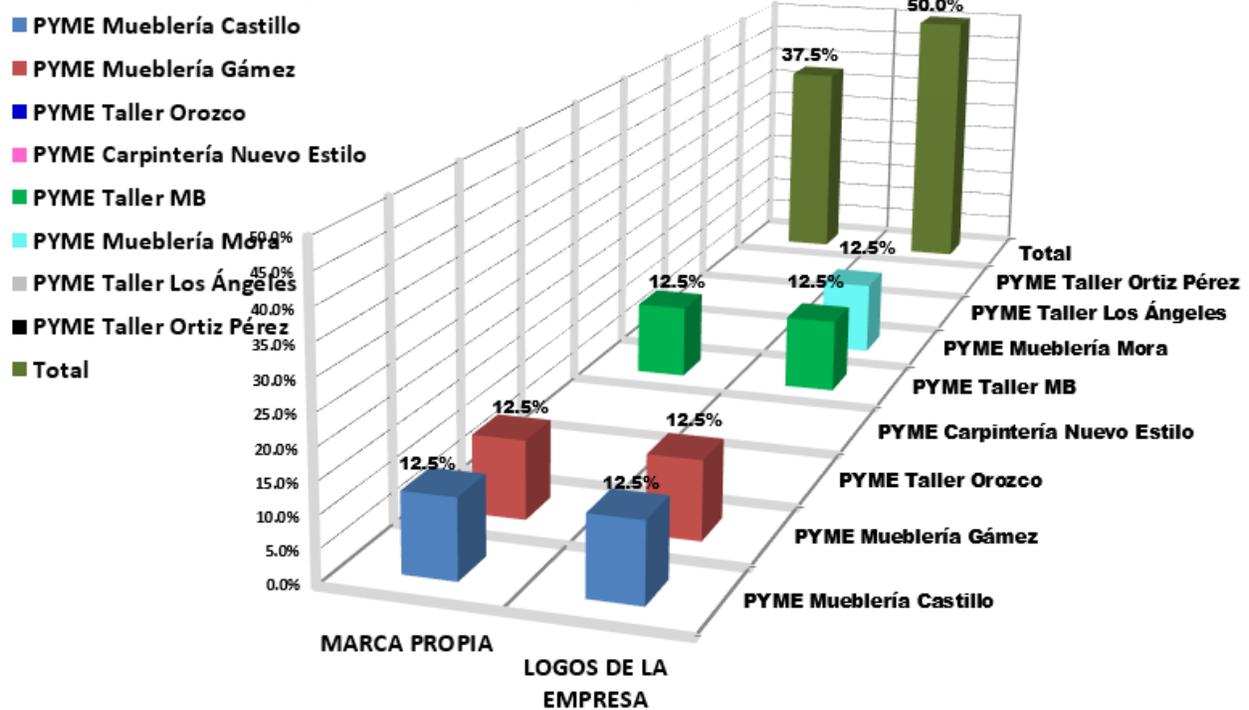
Al menos un 62.5% de las PYMES formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y taller los Ángeles, mantienen muestras de sus productos en sus entidades, de los cuales, solo el 25% compuesto por la mueblería Gámez y la carpintería Nuevo Estilo tienen material publicitario de sus PYMES; y el 12.5% representado por la mueblería Castillo paga viñetas radiales, es decir, que estas tres PYMES son las que más sobresalen en el aspecto publicitario en relación a las otras, y es el mejor rasgo de que están luchando por posicionarse.

En el resultado que se provee a continuación, se determinará si estas PYMES han desarrollado o registrado una marca o logo propio.



Gráfico N° 30 DESARROLLO Y REGISTRADO MARCA O LOGO

¿Ha desarrollado y registrado una marca o logo propio que represente a sus productos?



Fuente: Elaboración propia

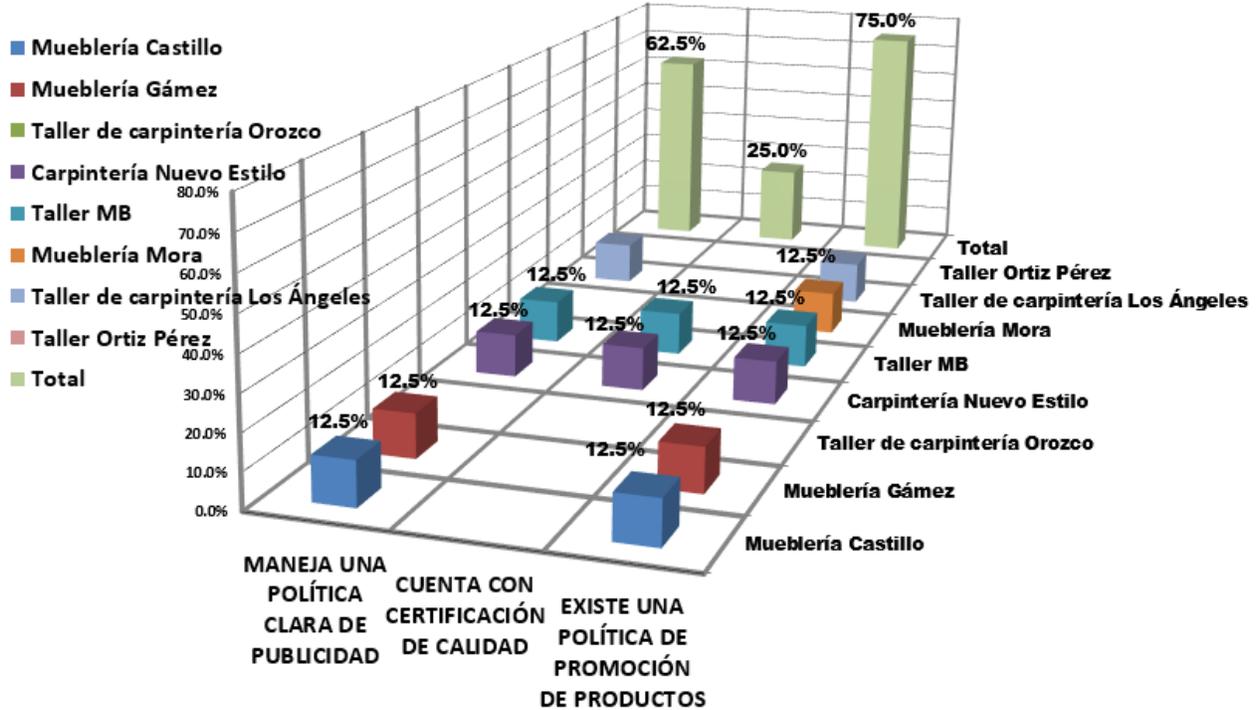
Ya en esta situación se ilustra que el 37.5% representado por mueblería Castillo, mueblería Gámez y taller MB han desarrollado y registrado una marca o logo propio, y un 12.5% constituido por mueblería Mora ha registrado solamente logo. Lo que se puede destacar es que estas PYMES tienen una orientación precisa de una visión y misión enfocada al posicionamiento.

En el próximo gráfico se observa si los propietarios manejan alguna política clara de publicidad, certificación o promoción.



Gráfico N° 31 POLÍTICA DE PUBLICIDAD

¿Manejan alguna política clara de publicidad, certificación o promoción?



Fuente: Elaboración propia

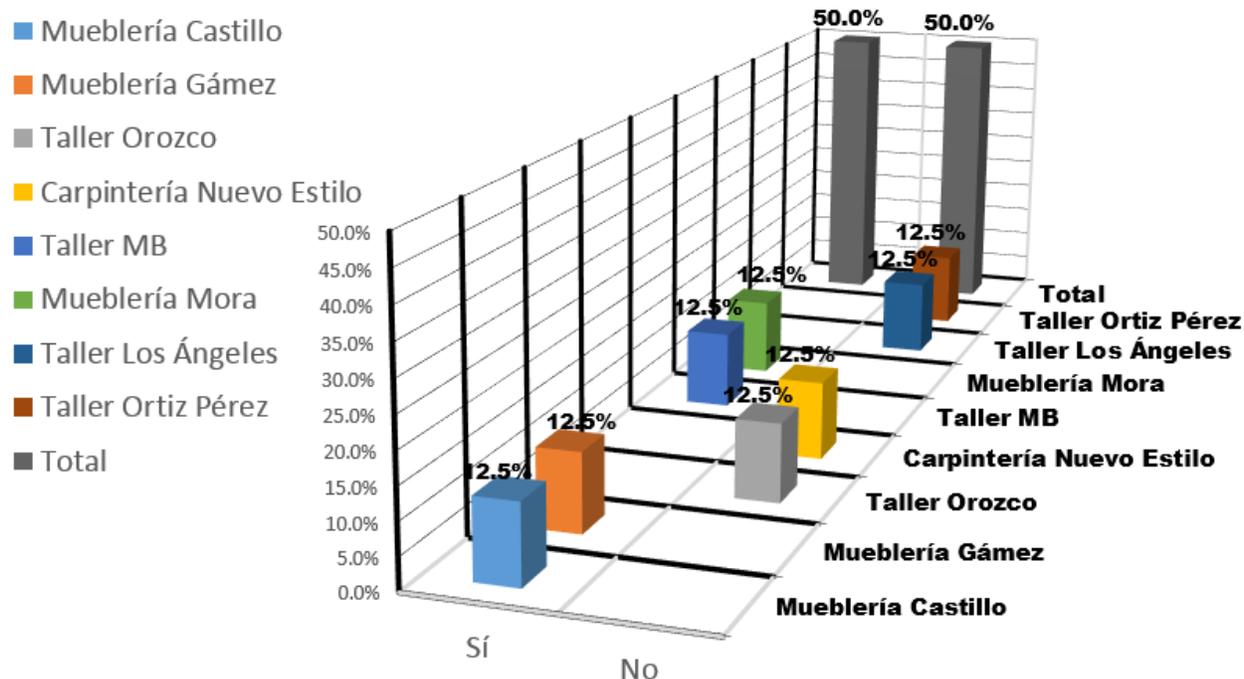
Al respecto se muestra que el 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y el taller Los Ángeles, manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos, aunque de estas solo el 25% formado por carpintería Nuevo Estilo y taller MB cuentan con certificación de calidad de sus productos, al menos cinco apuntan adecuadamente e a la publicidad y promoción, no obstante únicamente carpintería Nuevo Estilo y taller MB se garantizan una publicidad y promoción más garantizada en teoría.

De acuerdo con el próximo gráfico se refleja que PYMES llevan un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento.



Gráfico N° 32 REGISTRO DE RECLAMOS Y RECOMENDACIONES

¿Lleva un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento?



Fuente: Elaboración propia

Esta referencia del resultado, lo que nos ilustra es que el 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller MB llevan un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento, que relacionado con lo anterior confirmamos el control de las dos primeras, más deja un poco de duda las otras dos últimas, ya que no registran ninguna devolución, ni producto defectuosos en todo un año de producción.

En la tabla número 6 se trata de determinar la diferenciación de los muebles que producen los encuestados respecto de la competencia y lo que los diferencia de estos.



TABLA N° 6 ATRIBUTOS DE SU PRODUCTO

16. ¿Existe claridad respecto de los atributos de su producto y la diferencia con los atributos de los productos de la competencia? ¿Qué los hace diferentes?	
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	Sí, en la calidad, atención al cliente, estilos y nuevos diseños
Mueblería Gámez	Sí, La calidad del trabajo y producto terminado
Taller de carpintería Orozco	No me hace ver la competencia yo me dedico a mi trabajo en si
Carpintería Nuevo Estilo	Sí, Satisfacción a mis clientes de un buen trabajo, no le pongo mente mucho a la competencia
Taller MB	Sí, Materiales, diseños, formas y estilos.
Mueblería Mora	Sí, la calidad del producto, la confianza entre otros
Taller de carpintería Los Ángeles	No
Taller Ortiz Pérez	No

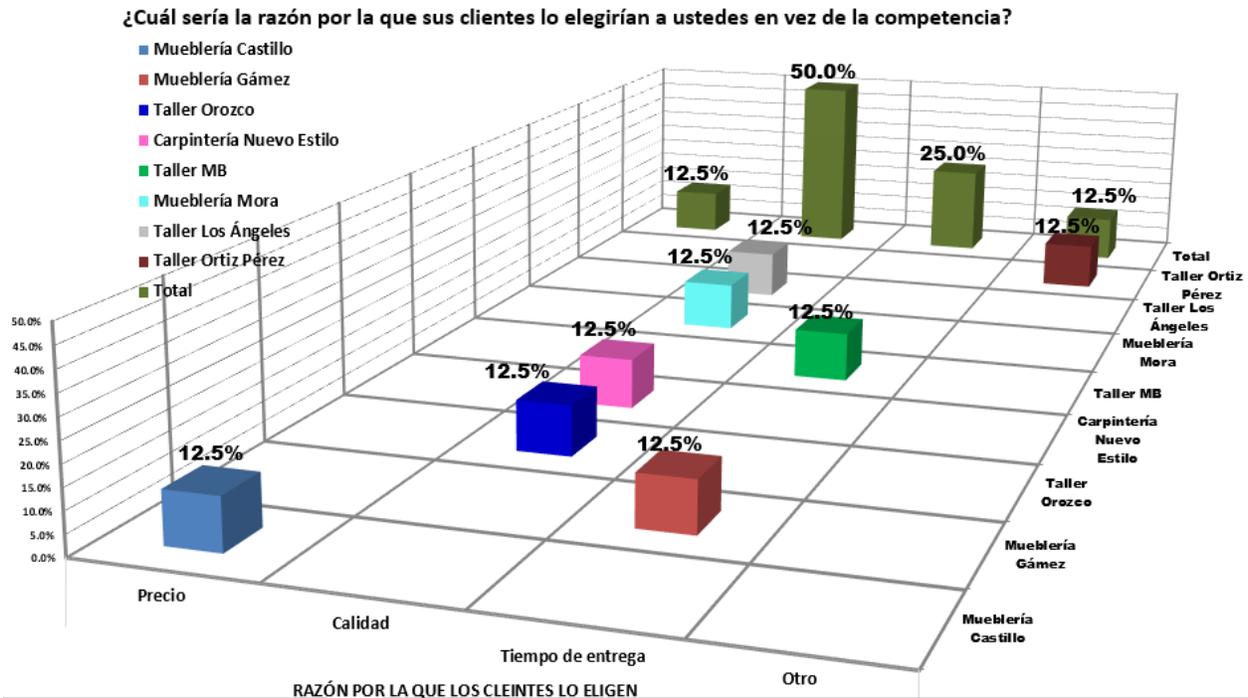
Fuente: Elaboración propia

Como resultado se obtuvo que el 50% conformado por los propietarios de mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería Mora y carpintería Nuevo Estilo piensan que es la calidad con la que reciben sus productos lo clientes es lo que los diferencian de las demás. Sin embargo el 12.5% formado por el propietario de taller MB piensa que son los diseños los que lo diferencia de los demás; más sin embargo se puede decir que hay un 50% representado por los propietarios de taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller Los Ángeles y Taller Ortiz Pérez no se preocupan por la competencia. Esto nos debe simbolizar que aproximadamente la mitad de los encuestados son los que verdaderamente producen pensando en superar a la competencia.

Según el gráfico número 33 los propietarios manifiestan la razón por la que sus clientes les eligen.



Gráfico N° 33 RAZONES DE DIFERENCIACIÓN



Fuente: Elaboración propia

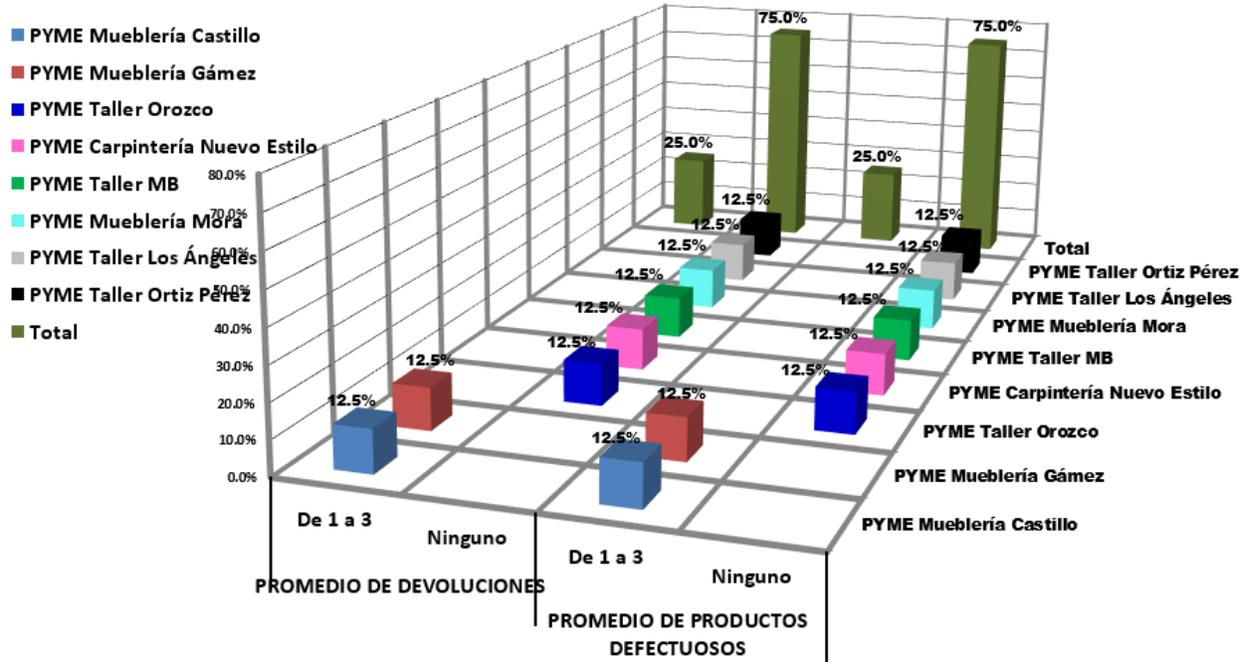
Esta referencia del resultado, lo que nos ilustra es que 50% de los propietarios constituido por taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y el taller Los Ángeles, definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos; otro 25% conformado por mueblería Gámez y taller MB establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos; y un 12.5% formado por mueblería Castillo sostiene que sus clientes le eligen por el precio de sus productos. Ante esta variedad es mayoría la calidad, seguido del tiempo de espera y por último el precio, se puede determinar de alguna manera la estrategia a aplicar por cada una de las PYMES en estudio.

Con sano criterio se presenta información sobre las devoluciones y los productos defectuosos.



Gráfico N° 34 PROMEDIO DE DEVOLUCIONES Y PRODUCTOS DEFECTUOSOS

¿Cuál es el promedio de devoluciones y productos defectuosos al mes?



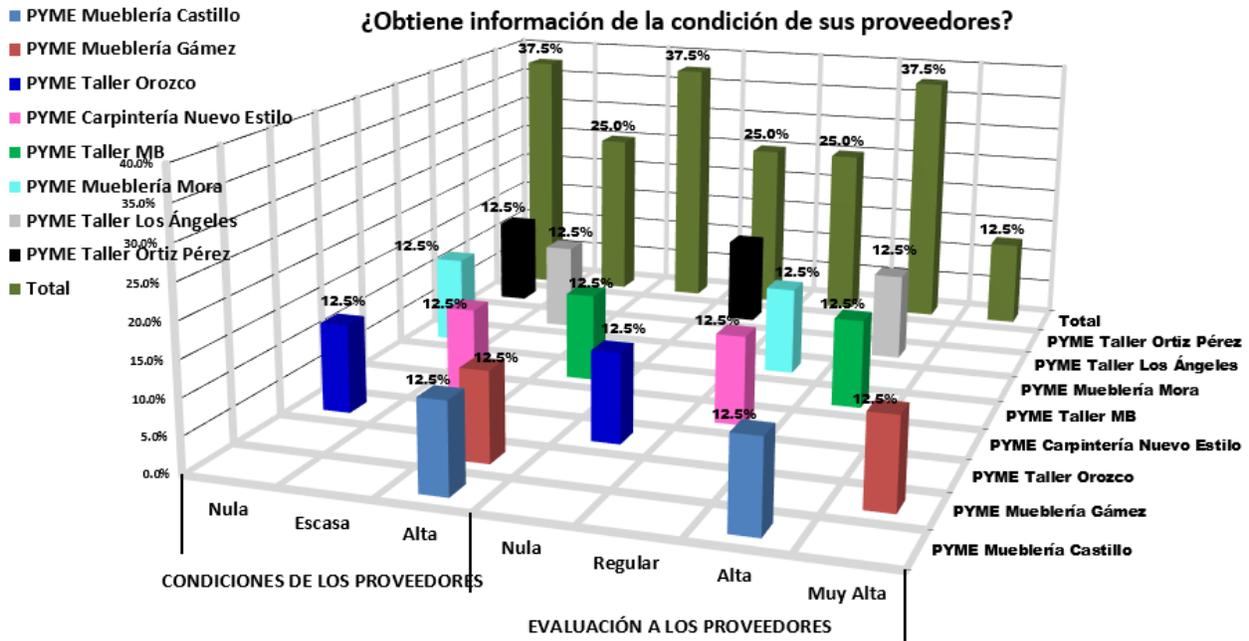
Fuente: Elaboración propia

En observancia de este gráfico solamente el 25% de las PYMES en estudio conformado por mueblería Castillo y mueblería Gámez manifestaron que en el período de uno a tres meses tienen devoluciones y productos defectuosos en su caso, lo que demuestra que mantienen un estándar efectivo del control de calidad, admitiendo que no han llegado a la absoluta calidad. Lo que relaciona el siguiente resultado es cómo los propietarios califican

El siguiente gráfico nos manifiesta sobre evaluación de las condiciones de sus proveedores.



Gráfico N° 35 CONOCIMIENTO DE LA CONDICIÓN DE SUS PROVEEDORES



Fuente: Elaboración propia

Aquí se refleja que el 50% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería MB y taller Los Ángeles realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores y lo califican de muy alta y alta; el 25% formado por carpintería Nuevo Estilo y mueblería Mora realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores y lo califican de regular, siendo nula la evaluación a los proveedores el 25% conformado por taller Orozco y taller Ortiz Pérez. Este resultado tiene correspondencia con los resultados que mostrarán a continuación, en este caso se puede expresar que las condiciones más altas para resolver a la hora de requerir materia prima entre sus proveedores se representa por el 37.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez y mueblería MB; que en todo caso, se puede expresar que las condiciones más escasas para resolver a la hora de requerir materia prima entre sus proveedores se representa en un 25% formado por carpintería Nuevo Estilo y taller Los Ángeles; siendo así las condiciones nulas para resolver a la

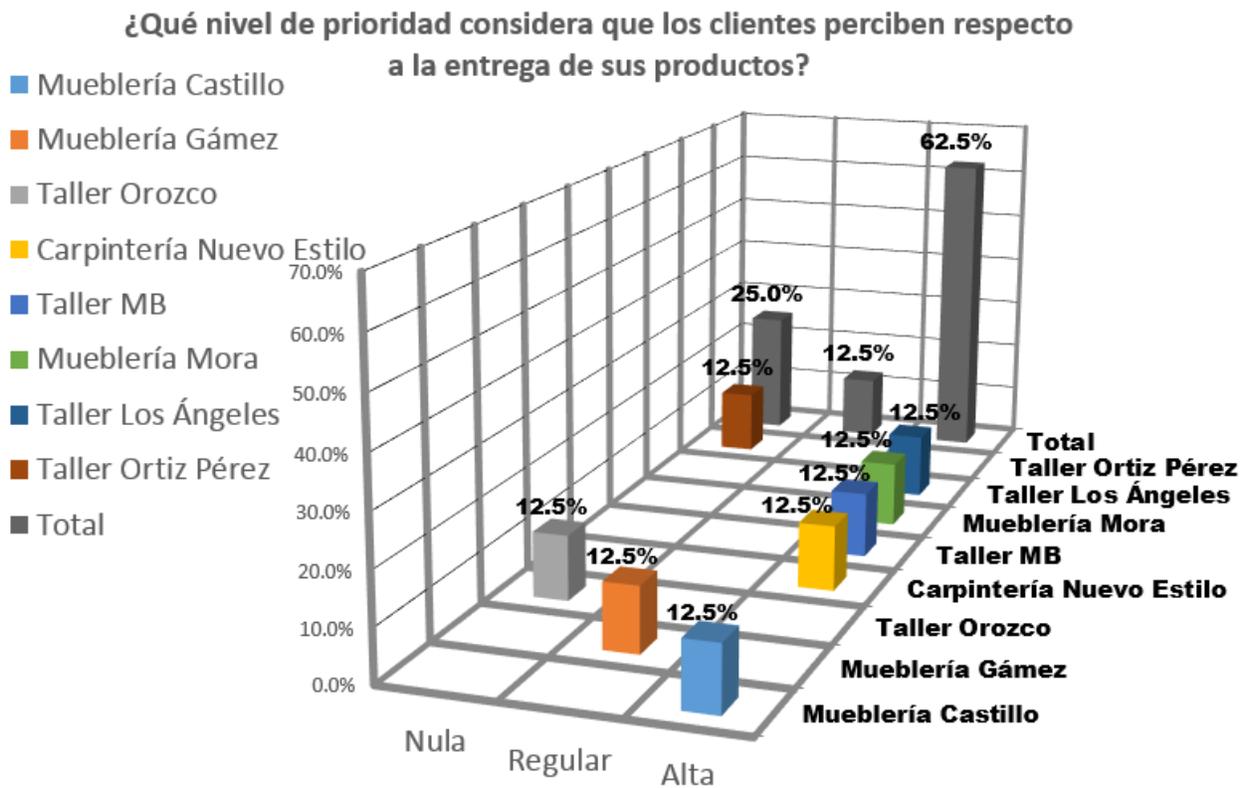


hora de requerir materia prima entre sus proveedores el 37.5% formado por taller Orozco mueblería Mora y taller Ortiz Pérez.

En este último resultado es clara la tendencia de la evaluación con las condiciones de los proveedores, por lo que se puede decir que las PYMES con mayor ventaja a la hora de recibir un pedido mayor, fuera de lo normal, solamente podrían resolver un 50% de los consultados.

En las encuestas, los propietarios opinan sobre la incidencia que tiene el tiempo de entrega de los productos.

Gráfico N° 36 NIVEL DE PRIORIDAD RESPECTO A LA ENTREGA



Fuente: Elaboración propia

Al respecto se muestra que el 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles admiten que es la incidencia que tiene el tiempo de entrega de los productos en calificación de alta; el 12.5% formado por mueblería Gámez asienten que es la

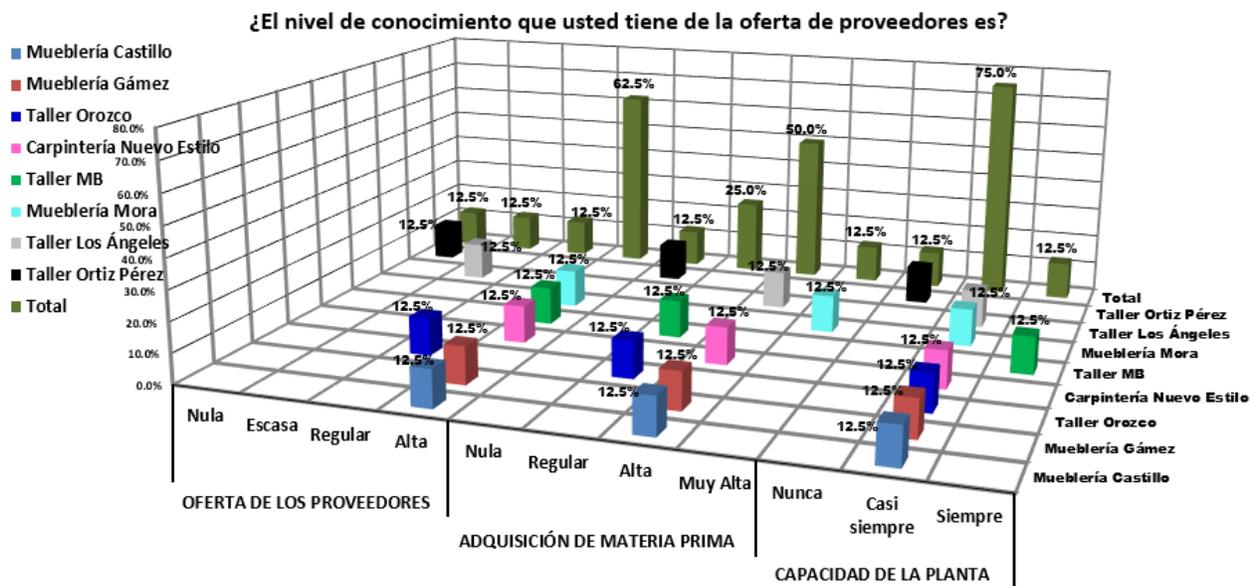


incidencia que tiene el tiempo de entrega de los productos en calificación de regular, siendo nula la incidencia que tiene el tiempo de entrega de los productos el 25% conformado por taller Orozco y taller Ortiz Pérez.

Da la impresión que lo común a considerar es la agilidad en el tiempo de entrega de los productos, sin embargo, para la mueblería Gámez no lo es, puede ser por el tipo de relación que tienen con sus clientes, donde a cambio esta mueblería le entrega calidad.

En el próximo gráfico se expresa acerca de cómo controlan los propietarios la oferta de los proveedores en correspondencia con la capacidad de su planta de producción y los pedidos.

Gráfico N° 37 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA OFERTA DE PROVEEDORES



Fuente: Elaboración propia

Como resultado se identifica que el 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB y mueblería Mora conocen la oferta de sus proveedores en calificación de alta; el 12.5% formado por taller Orozco, taller Los Ángeles y taller Ortiz Pérez conoce la oferta de sus proveedores en calificación de regular, escasa y nula respectivamente. Por otro lado



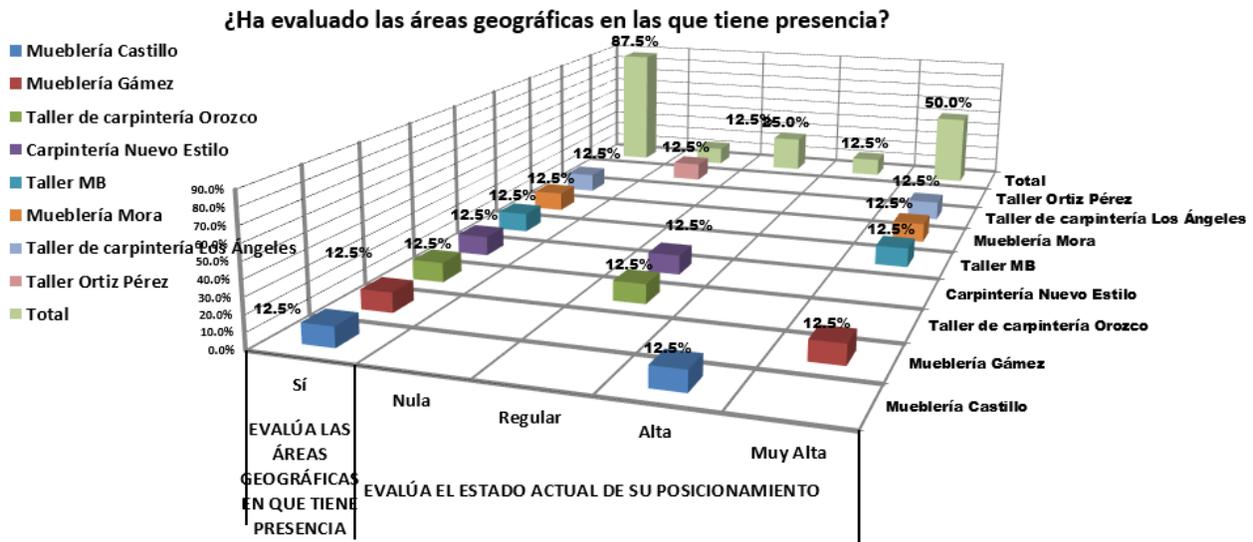
pueden tener disponibilidad en todo tiempo de materia prima para cumplir con pedidos que superen su producción normal en un 62.5% constituido por mueblería Mora, mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller Los Ángeles en calificación de muy alta y alta, un 25% formado por taller Orozco y taller MB en calificación regular y un 12.5% representado por taller Ortiz Pérez en calificación de nula. Además, se les preguntó si tienen trabajando su pronta productiva en su capacidad máxima para medir el índice de subutilización de la misma, obteniendo como resultado que el 12.5% representado por taller MB siempre tiene trabajando a su máxima capacidad su planta de producción; 75 % constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y taller Los Ángeles casi siempre tienen trabajando a su máxima capacidad su planta de producción; y el 12.5% formado por el taller Ortiz Pérez nunca tiene trabajando a su máxima capacidad su planta de producción.

De todo lo referido anteriormente se admite plantear que hay factores positivos para alguna de las PYMES en estudio, al punto que no requieren de aumentar sus instalaciones en las plantas de producción si se diera una posibilidad de atender más clientes de los que atienden convencionalmente y estas PYMES son: mueblería Mora, mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller Los Ángeles.

En el gráfico que sigue se divulga si las PYMES en estudio evalúan las áreas geográficas que atienden, así como el estado de su posicionamiento.



Gráfico N° 38 EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS EN QUE TIENE PRESENCIA



Fuente: Elaboración propia

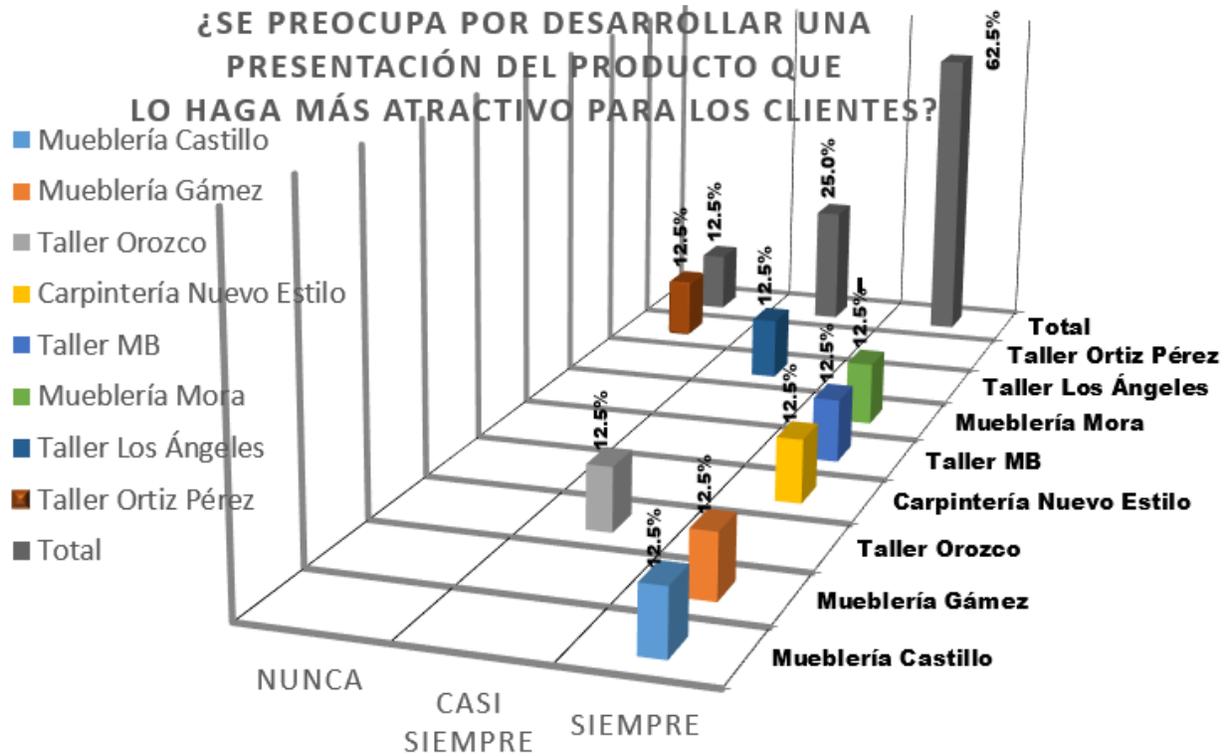
Aquí la evidencia es que el 87.5% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, Carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia, sin embargo el taller Ortiz Pérez no lo hace. Pero el evaluar el posicionamiento le corresponde en su calificación de muy alta y alta a un 62.5% formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles; cuya calificación de regular se refleja con un 25% conformado por taller Orozco y carpintería Nuevo Estilo, y de carácter nulo concentrado en el taller Ortiz Pérez.

Lo que se observa con este resultado es que no basta con evaluar el área geográfica de cobertura, sino que es posible determinar si el producto que allí se comercializa es conocido y procurado por los consumidores.

En correspondencia al gráfico que sigue se plantea si las PYMES se interesan por hacer una mejor presentación de sus productos, que esta instancia, no se puede hablar de empaque por el tipo de producto, pero sí de innovar en la apariencia de los mismos.



Gráfico N° 39 MEJORA DEL PRODUCTO QUE LO HAGA MÁS ATRACTIVO PARA LOS CLIENTES



Fuente: Elaboración propia

Lo que destaca aquí es que el 62.5% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, Carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB y mueblería Mora siempre están buscando una presentación novedosa; el 25% de los propietarios compuesto por taller Orozco y taller Los Ángeles casi siempre están buscando una presentación novedosa, y en el caso de taller Ortiz Pérez nunca se ha preocupado por incorporar algo novedoso en la presentación de sus productos.

Ya en este estado se observa que más de la mitad de los propietarios consultados se encuentran siempre enfocados a los clientes, lo que les pone en una situación privilegiada respecto a los demás consultados.



7.2. Factores y cualidades de competitividad más sobresalientes generadores del desarrollo empresarial del sector en estudio.

En cuanto al tercer objetivo se efectuó un análisis de las estrategias más representativas y determinantes en el sector investigado. Los objetivos de esta investigación se cumplen en los resultados que arrojan los instrumentos que se aplicaron.

El objetivo 3 versa de la siguiente manera: Analizar los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes generadores del desarrollo empresarial, así también, se incorporó el correspondiente soporte teórico.

Después de haber realizado el análisis y descripción de las condiciones que tienen los propietarios de los establecimientos consultados, se refieren algunas propuestas teóricas relacionadas con las ventajas competitivas y los determinantes de la competitividad, así como del resultado de la entrevista que se le hiciera a una especialista en atención de pequeños negocios del MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa) realizada en Agosto del año pasado, y de los cuales se expresa a continuación:

En los siguientes cuadros se muestran datos relevantes en base a las teorías aplicadas en esta investigación, para dar mayor sustento científico al cruce de variables.

Hill y Jones (2009) manifiestan “Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años”, aquí lo importante es mantener la sostenibilidad. Es decir, que es posible determinar una ventaja competitiva al amparo de la estructura organizacional de una empresa que genere rentabilidad superior.

Porter (citado por Figuera 2012) por su parte declara “las ventajas competitivas, en relación al valor agregado de sus equipos y alta calidad de servicio se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos o sus servicios. Y así es que podemos referir los componentes más relevantes de estas



empresas, donde cada una encuentra su ventaja competitiva más dominante de acuerdo a las realidades con que cuentan.

El sustento teórico se concentra en la tesis doctoral de Maccarone, José Luis (2017) cuando expresa que “se puede calcular la competitividad mediante un modelo de ponderación a través de la selección de los indicadores para cada variable. La elección de los indicadores se sustenta en base a la teoría sobre competitividad, en base a trabajos empíricos y en la experiencia propia en trabajos realizados con PYMES. Se determina el peso que se asigna a cada indicador según el resultado obtenido en cada relevamiento”.

Donde también Maccarone, José Luis (2017) construyó un formato para contener los elementos más esenciales o bien, una matriz de ponderación, diciendo que “La matriz está formada por tantas filas como preguntas exista para cada indicador, normalmente es una pregunta por indicador y están agrupadas de la misma manera que la encuesta”. “Para poder ponderar las variables se ha desarrollado un método basado en indicadores para cada variable”. Así se presenta la matriz propuesta.

En los siguientes cuadros se apreciará el grado de incidencia que tiene cada elemento que es tomado en cuenta en la investigación, que ha de considerarse como una cualidad empresarial de cada sujeto de la investigación, indicando con ponderación 1 si la empresa cuenta con dicho elemento o cualidad, o representando con ponderación 0 si la empresa no cuenta con dicho elemento o cualidad.

Componentes relevantes de la empresa										
Años de experiencia										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Experiencia de más de 5 años	1	1	1	1	1	1	1	1	Todas tienen más de 5 años	
Sobresaliente	1	1	1	1	1	1	1	1	Todas tienen más de 5 años por lo que es posible este estudio ya que se han sostenido en el mercado.	
Nivel académico										



Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Estudios Universitarios	1	0	0	0	1	0	0	0	El 25% conformado por los propietarios mueblería Castillo y taller MB coronaron estudios universitarios	Gráfico 1
Sobresaliente	1	0	0	0	1	0	0	0	Aquí sólo los propietarios de mueblería Castillo y taller MB cuentan con estudios universitarios, lo cual los ubica en una situación de mejora porque utilizan estos conocimientos en su empresa y así obtener ventaja.	
Cimientos de la empresa										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Inscritas en la Alcaldía	0	1	0	1	0	1	0	0	Inscripción de negocios, Gámez, carpintería Nuevo Estilo y mueblería Mora se encuentran inscritas en la Alcaldía, es decir, el 37.5%	Gráfico 2
Inscritas en la DGI	1	1	0	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora se encuentran inscritas en la DGI y constituyen el 62.5%	Gráfico 2
Tienen definidas su misión y visión	1	0	0	1	1	1	1	0	La mueblería Castillo, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles el (62.5%) tienen definida su misión y visión	Gráfico 3
Las definición más sobresaliente de su misión y visión es el crecimiento	1	1	1	1	1	1	1	0	Las definiciones más sobresalientes como lo son que se consideran en crecimiento el (87.5%) donde solo el taller Ortiz Pérez no lo considera.	Gráfico 4
Las definición más sobresaliente de su misión y visión es el la innovación.	1	0	1	0	1	0	0	0	Las definiciones más sobresalientes como lo son que se consideran en innovación un (37.5%) constituido por la mueblería Castillo, taller de carpintería Orozco y el taller MB.	Gráfico 4
Sobresaliente	4	3	2	4	4	4	2	0	Las que cumplen con muy buenos cimientos empresariales son mueblería Castillo, Nuevo Estilo, MB y Mora, o sea, que tienen una filosofía más fundamentada	
Estructura organizacional										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico



Establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de ubicación de clientes nuevos.	1	1	1	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que constituyen el 75%	Tabla II
Cuentan con sus objetivos debidamente definidos	0	1	1	0	0	0	0	1	La mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco y el taller Ortiz Pérez el (32.5%) cuentan con sus objetivos debidamente definidos	Gráfico 3
Cuenta con manual de funciones por escrito	0	0	0	1	0	0	0	0	La carpintería Nuevo Estilo el (12.5%) que cuenta con manual de funciones por escrito	Gráfico 5
Cuenta con un manual de procesos por escrito	0	0	0	0	1	0	0	0	El taller MB el (12.5%) que cuenta con un manual de procesos por escrito	Gráfico 5
Tienen un plan de capacitaciones el cual se ejecuta gracias a la experiencia que tienen	1	1	0	1	1	1	0	0	Tienen un plan de capacitaciones el cual se ejecuta gracias a la experiencia que tienen Mueblería Castillo, la Mueblería Gámez, Carpintería Nuevo Estilo, Taller MB y Mueblería Mora, para un 62.5%	Tabla I
Tienen un programa definido para la capacitación	1	0	0	0	1	1	0	0	Tienen un programa definido para la capacitación la Mueblería Castillo, Taller MB y Mueblería Mora con un 37.5%,	Tabla I
Sobresaliente	3	3	2	3	4	3	0	1	La que está casi totalmente estructurada organizacionalmente hablando es la MB	
Información de producción										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Tienen implementado un programa de seguridad laboral	0	0	0	1	1	0	0	0	Sólo la Carpintería Nuevo Estilo y el taller MB el (25%) tienen implementado un programa de seguridad laboral	Gráfico 6
Han desarrollado un programa de seguridad industrial.	1	1	1	1	1	1	0	0	Un 75% cuentan con el desarrollo de un programa de seguridad industrial donde únicamente el taller Los Ángeles y el taller Ortiz no lo incluyen	Gráfico 6



Evalúan en algún período a su personal	1	1	0	1	1	1	0	1	El taller MB, la mueblería Mora y el taller Ortiz Pérez el (37.5%) evalúan semanalmente a su personal, mientras la mueblería Castillo y la mueblería Gámez el (25%) evalúan mensualmente, aunque la carpintería Nuevo Estilo el (12.5%) refiere que evalúa diariamente	Gráfico 7
El personal tiene plena autonomía para tomar ciertas decisiones y se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	1	1	1	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y en la mueblería Mora el (75%) el personal tiene plena autonomía para tomar ciertas decisiones y se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	Gráfico 8
Llevan alguna clase de control por escrito de los niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas	1	1	0	0	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller MB y la mueblería Mora, el (50%) llevan alguna clase de control por escrito los cuales le sirven para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas	Tabla V
Mantiene control sobre el inventario físico en algún período.	0	0	0	0	1	1	0	0	Mantiene control sobre el inventario físico de forma mensual y trimestral con el (12.5%) formado por mueblería Mora y el taller MB respectivamente.	Gráfico 9
Mantiene control sobre el inventario llevado en su contabilidad en algún período	1	1	0	1	1	1	0	0	Los períodos en que realizan control de los productos acabados son semanal con el (12.5%) que es la mueblería Catillo y mensual, con la mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, para un (50%)	Gráfico 9
Aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción	0	1	0	0	1	1	0	0	Un 37.5% compuesto por la mueblería Gámez, taller MB y mueblería Mora aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción	Tabla III
Sobresaliente	5	6	2	5	8	7	0	1	Desde el punto de vista de todo lo que refiere a la producción la más sobresaliente es el taller MB	
Tecnología										



Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Usan las máquinas de 1 a 3 años	0	1	0	0	0	0	0	1	Los años de uso de las maquinas, el tiempo óptimo de uso es el que le da solo el 25% de los propietarios que corresponde a la mueblería Gámez y al taller Ortiz Pérez que usan las máquinas de 1 a 3 años	Gráfico 10
Criterio óptimo de uso, aunque hay cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo.	1	1	1	1	1	1	1	0	Criterio óptimo de uso, aunque hay cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo donde la mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora, taller Los Ángeles representan el 87.5%	Gráfico 11
Manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones	1	1	0	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que representan el 62.5% manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones	Gráfico 11
Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	1	1	0	1	1	1	0	1	Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados, en cuyo caso en cuanto a la tecnología son solo dos los que no estudian a la competencia, en este caso el taller Orozco y el taller Los Ángeles, donde se articulan el 75% de PYMES en esta referencia.	Gráfico 12
Usan las máquinas de 1 a 3 años	0	1	0	0	0	0	0	1	Los años de uso de las maquinas, el tiempo óptimo de uso es el que le da solo el 25% de los propietarios que corresponde a la mueblería Gámez y al taller Ortiz Pérez que usan las máquinas de 1 a 3 años	Gráfico 10



Realizan un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	0	Criterio óptimo de uso, aunque hay cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo donde la mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora, taller Los Ángeles representan el 87.5%	Gráfico 11
Cuentan con un responsable de inventarios.	1	1	0	1	1	1	0	0	Cuentan con un responsable de inventarios donde el 62.5% de los propietarios así lo tienen contemplado, formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora	Gráfico 13
Sobresaliente	5	7	2	5	5	5	2	3	En cuanto a todo lo que tiene que ver con la tecnología la más sobresaliente es la mueblería Gámez	
Relaciones con clientes										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Conocen bastante bien el perfil de los clientes.	1	1	0	1	1	1	1	0	La mayoría conoce bastante bien el perfil de los clientes un 75% concentrándose en la opción alta carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y taller Los Ángeles y en la opción muy alta la mueblería Castillo, mueblería Gámez y taller MB de forma respectiva	Gráfico 20
Conocen bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses.	1	1	1	1	1	1	1	0	La mayoría conoce bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses concentrándose en la opción alta mueblería Gámez, taller Orozco, taller Los Ángeles y taller Ortiz Pérez, mueblería Mora y taller Los Ángeles y en la opción muy alta mueblería Castillo, taller MB y carpintería Nuevo Estilo para un 87.5%	Gráfico 21
Sobresaliente	2	2	1	2	2	2	2	0	Castillo, Gámez. Nuevo Estilo, MB, Mora y Los Ángeles conocen muy bien los gustos y preferencias de sus clientes	
Relaciones con proveedores										



Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores.	1	1	0	0	1	0	1	0	El 50% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería MB y taller Los Ángeles realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores y lo califican de muy alta y alta	Gráfico 35
Manejo de proveedores, control la hoja de pedido y lista de proveedores aceptada	0	1	0	0	1	1	0	0	Manejo de proveedores solamente la mueblería Gámez y la mueblería Mora el (25%) manejan como control la hoja de pedido y el taller MB el (12.5%) maneja lista de proveedores aceptada	Gráfico 13
Conocen la oferta de sus proveedores.	1	1	0	1	1	1	0	0	El 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB y mueblería Mora conocen la oferta de sus proveedores en calificación de alta	Gráfico 37
Sobresaliente	2	3	0	1	3	2	1	0	Los que tienen las mejores relaciones con sus proveedores son la Gámez y MB	
Comercialización										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes	1	1	1	1	1	0	1	0	El 75% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y el taller Los Ángeles, cuenta con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes	Gráfico 23
Sobresaliente	1	1	1	1	1	0	1	0	Castillo, Gámez. Orozco, Nuevo Estilo, MB y Los Ángeles cuentan con área comercial	
Ponderación Total	24	26	11	22	29	24	9	6	Mejor Ponderación el taller MB	

Fuente: Elaboración propia



La mejor ponderación en cuanto los componentes más relevantes de la empresa, corresponde al taller MB ya que tiene más de 5 años sosteniéndose en el mercado, su propietario cuenta con estudios universitarios, tiene una filosofía más fundamentada, está muy bien estructurada desde el punto de vista organizacional, produciendo de forma ordenada, conoce muy bien los gustos y preferencias de sus clientes, tiene muy buenas relaciones con sus proveedores y cuenta con área comercial.

Una Especialista en atención de pequeños negocios del MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa) compartió en su entrevista lo siguiente:

Que ya no hablan de MIPYME sino de pequeños negocios y talleres familiares. También refirió que en el municipio de Estelí existen probablemente unos 80 talleres que trabajan madera tanto en artesanía como mueble. A partir de septiembre se estarían realizando mesas de trabajo con el MEFCCA donde escuchan al sector para ir elaborando la estrategia, y que han realizado capacitaciones en la parte administrativa y posteriormente realizarán en la parte operativa para mejorar la calidad de los productos, así como proveer un curso sobre TIC's, en especial el uso de la computadora con internet en coordinación con la Alcaldía por medio de las escuelas de oficio, aprovechando que la mayoría de los propietarios son adultos.

Reitera la Especialista que lo que hay que hacer es sensibilizarlos para sacarlos del conformismo y en ese sentido, van a empezar a formar mesas de trabajo para que vean su taller como proveedor para prosperidad que le cambie la calidad de vida.

En el siguiente cuadro se evidencia datos importantes de la clasificación que provee Porter sobre las estrategias competitivas el Liderazgo en costos, donde Castaño y Gutiérrez (2011) explican que es la ventaja competitiva basada en la ganancia de productividad, que reduce los costos y posibilita vender a precios más bajos.

Liderazgo en Costos

Precio de sus productos



Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Registro de los costos	0	1	0	0	0	1	0	0	Los únicos que registran los costos son la mueblería Gámez y la mueblería Mora, para un (25%);	Gráfico 14
Distinguen entre gastos y costos.	0	0	0	1	1	1	1	0	Hay propietarios que distinguen entre gastos y costos son de la carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora y taller Ortiz Pérez para un (50%)	Gráfico 14
Piensen que es la calidad con la que reciben sus productos los clientes es lo que los diferencian de los demás	1	1	0	1	0	1	0	0	El 50% conformado por los propietarios de mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería Mora y carpintería Nuevo Estilo piensan que es la calidad con la que reciben sus productos los clientes	Tabla VI
Piensen que son los diseños de sus productos es lo que los diferencian de los demás	0	0	0	0	1	0	0	0	El 12.5% formado por el propietario de taller MB piensa que son los diseños los que lo diferencia de los demás	Tabla VI
Determinación del precio por los costos y la situación competitiva	1	1	0	1	0	0	1	0	La mueblería Castillo y la carpintería Nuevo Estilo, que dentro de este contexto constituye el (25%) determinan el precio por los costos, y la mueblería Gámez y taller Los Ángeles representado por el (25%), manifiestan que se inclinan por la situación competitiva	Gráfico 15
Tienen contemplado la planificación de costos.	1	1	0	1	1	1	0	0	El 62.5% de los propietarios de mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, tienen contemplado la planificación de costos y trabajan con un presupuesto mensual	Gráfico 16
Trabajan con un presupuesto mensual	1	1	0	1	1	1	0	0	El 62.5% de los propietarios de mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, tienen contemplado la planificación de costos y trabajan con un presupuesto mensual	Gráfico 16



Determinan sus precios por la demanda y la oferta respectivamente y a la vez comparan sus precios con la competencia	1	1	0	1	1	0	0	0	La mueblería Castillo el (12.5%) y el taller MB el (12.5%), expresaron que determinan sus precios por la demanda y la oferta respectivamente un (50%) compuesto por la mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y el taller MB comparan sus precios con la competencia	Gráfico 15
Analizan los precios y el mercado que tienen conquistados la competencia.	0	1	0	0	0	1	0	0	Existe el 25% que analizan los precios y el mercado que tienen conquistados la competencia, como lo es la mueblería Gámez y la mueblería Mora respectivamente	Gráfico 12
Sobresaliente	5	7	0	6	5	6	2	0	La mueblería Gámez es la PYME que tiene mejor determinado el precio de sus productos	
Competencia										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Han realizado alguna mejora que ha dejado buenas condiciones en sus plantas instaladas con lo que juzgan que cuentan con buenas condiciones en sus plantas instaladas.	1	1	0	1	1	1	0	0	un 37.5% conformado por la mueblería Castillo, taller MB y la mueblería Mora han realizado alguna mejora que ha dejado buenas condiciones en sus plantas instaladas un 25% conformado por la mueblería Gámez y la carpintería Nuevo Estilo juzgan que cuentan con buenas condiciones en sus plantas instaladas.	Tabla IV
Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	1	1	0	1	1	1	1	0	Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados, en cuyo caso en cuanto a la tecnología son solo dos son los que no estudian a la competencia, en este caso el taller Orozco y el taller Los Ángeles, donde se articulan el 75% de PYMES en esta referencia.	Gráfico 12
Sobresaliente	2	2	0	2	2	2	1	0	Castillo, Gámez, Nuevo Estilo, MB y Mora son los que han efectuado acciones para ser más competitivos.	
Eficiencia en la Producción										



Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Manejan un plan estratégico para adquisición de equipos	1	1	0	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que representan el 62.5% manejan un plan estratégico para adquisición de equipos	Gráfico 11
La gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas.	1	0	0	0	0	1	0	0	La gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas el 25% conformado por la mueblería Castillo y la mueblería Mora	Gráfico 19
El personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	1	1	1	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y en la mueblería Mora el (75%) el personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	Gráfico 8
Manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones	1	1	0	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que representan el 62.5% manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones	Gráfico 11
Sobresaliente	3	2	1	2	2	3	0	0	La mueblería Castillo y Mora son los que cumplen más adecuadamente con la eficiencia en la producción	
Ponderación Total	10	11	1	10	9	11	3	0	Mejor Ponderación Mueblería Gámez y Mora	

Fuente: Elaboración propia

En esta situación la mejor ponderación la sostienen las mueblerías Gámez y Mora, y esto se debe a que tienen mejor determinado el precio de sus productos y son los que han efectuado acciones para ser más competitivos, apoyados en que manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, efectúa análisis de ventas, el personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles.



Al respecto, la Especialista del MEFCCA relaciona que tienen que seguirse formando ya que cuesta mucho para integrarse a las capacitaciones. Hay que dejar de dar las capacitaciones con un profesor en un salón, donde el mismo carpintero sea el mismo carpintero, cambiando la metodología de las capacitaciones. Orientó que se proponen el rescate del oficio entre los mismos familiares para evitar que se pierda el mismo. Y existe un problema con la mano de obra, que en este caso, no es calificada por lo que siempre los empleados inician como aprendices.

En cuanto la Diferenciación la cual procede del concepto que provee Porter (citado por Figuera 2012) la define como la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales, (ventaja competitiva basada en las cualidades y carácter único del producto, que posibilita vender a precios más altos)

Según Kotler (2000) “Es el acto que acomete una empresas para diseñar un conjunto de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de las de la competencia”

Diferenciación										
Adición de atributos diferenciales										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Cuenta con un Manual de procesos por escrito	0	0	0	0	1	0	0	0	El taller MB el (12.5%) que cuenta con un manual de procesos por escrito	Gráfico 5
Analizan mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores	1	1	0	1	1	1	0	0	El 62.5% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, analiza mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores	Gráfico 17
Siempre están buscando una presentación novedosa	1	1	0	1	1	1	0	0	El 62.5% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, Carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB y mueblería Mora siempre están buscando una presentación novedosa	Gráfico 39



Sobresaliente	2	2	0	2	3	2	0	0	Desde el punto de la adición de tributos diferenciales la más sobresaliente es la MB	
Materias primas disponibles										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores.	1	1	0	0	1	0	1	0	El 50% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería MB y taller Los Ángeles realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores y lo califican de muy alta y alta	Gráfico 35
Conocen la oferta de sus proveedores.	1	1	0	1	1	1	0	0	El 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB y mueblería Mora conocen la oferta de sus proveedores en calificación de alta	Gráfico 37
Manejan un control de calidad de materias primas y un registro actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs)	1	1	0	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que representan el 62.5% manejan un control de calidad de materias primas y un registro actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs)	Gráfico 18
Llevan alguna clase de control por escrito los cuales le sirven para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas	1	1	0	0	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller MB y la mueblería Mora, el (50%) llevan alguna clase de control por escrito los cuales le sirven para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas	Tabla V
Sobresaliente	4	4	0	2	4	3	1	0	Castillo, Gámez y MB son los que puede hacer crecer su producción en cualquier momento, por el acceso a la materia prima disponible que existe en el mercado	
Ponderación Total	6	6	0	4	8	5	1	0	Mejor Ponderación el taller MB	

Fuente: Elaboración propia



Aquí la mejor ponderación es para el taller MB, lo cual consigue gracias a la adición de atributos diferenciales en sus muebles y por el acceso a la materia prima disponible que ellos tienen en el mercado.

El tipo de diferenciación que se visualiza en esta investigación es la diferenciación a través de los productos, en cuanto a versiones, calidad, flexibilidad, durabilidad, estilo y diseño del producto, esto según Kotler (2000).

Destaca la Especialista del MEFCCA que han venido determinando un conjunto de ventajas competitivas entre las que menciona que tienen pleno conocimiento del producto que elaboran, la experiencia con la que cuentan es sumamente importante porque hay varios talleres antiguos que vienen de generación. En Estelí se trabaja la madera de color, por lo que se vuelven competitivos en calidad y precio. Manejan muy bien el acabado de la madera, así como en el curado de la misma.

El cuadro que se muestra en seguida refiere sobre Segmentación que es definida por Hill y Jones (2009) como “la compañía puede elegir como objetivo uno o dos segmentos del mercado y dedicar sus recursos a desarrollar productos para los clientes de estos segmentos.

Por su parte Kotler y Armstrong (2008) expresan “después que una empresa ha definido segmentos de mercado, puede ingresar a uno o varios segmentos de un mercado específico.

Segmentación (Enfoque)										
Cuota de mercado										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
La gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas	1	0	0	0	0	1	0	0	Y en cuanto la gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas el 25% conformado por la mueblería Castillo y la mueblería Mora	Gráfico 19



Pronósticos de ventas.	1	1	0	1	1	0	0	0	El 50% de los propietarios tienen contemplado los pronósticos de ventas, formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y el taller MB	Gráfico 20
Cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes	1	1	1	1	1	0	1	0	El 75% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y el taller Los Ángeles, cuenta con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes	Gráfico 23
Sobresaliente	3	2	1	2	2	1	1	0	La mueblería Castillo es la que tiene más claro cual la forma más adecuada para comercializar	
Especialización										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
El personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	1	1	1	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y en la mueblería Mora el (75%) el personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	Gráfico 8
Sobresaliente	1	1	1	1	1	1	0	0	Castillo, Gámez. Orozco, Nuevo Estilo, MB y Mora son las que han especializado más su área de producción	
Potenciales clientes										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico



La gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas.	1	0	0	0	0	1	0	0	La gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas el 25% conformado por la mueblería Castillo y la mueblería Mora	Gráfico 19
Llevan un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento	1	1	0	1	1	0	0	0	El 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller MB llevan un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento	Gráfico 32
Lleva un registro de gastos incurridos en ventas	0	1	0	0	0	0	0	0	Lleva un registro de gastos incurridos en ventas lo contempla la mueblería Gámez con el 12.5%,	Gráfico 19
Sobresaliente	2	2	0	1	1	1	0	0	La mueblería Castillo y la Gámez son las que tienen ubicados a sus potenciales clientes.	

Ubicación de un área geográfica específica

Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Tienen clientes en todo el departamento de Estelí, en Managua, occidente y el sur de Nicaragua	0	0	0	1	0	0	0	0	La carpintería Nuevo Estilo tiene clientes en todo el departamento de Estelí, en Managua, occidente y el sur de Nicaragua, para un 12.5%	Gráfico 24
Solo le hace falta en occidente	0	0	0	0	0	1	0	0	La mueblería Mora tiene clientes en todo el departamento de Estelí, en Managua y el sur de Nicaragua, para un 12.5% que la solo le hace falta en occidente	Gráfico 24
Evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia	1	1	1	1	1	1	1	0	El 87.5% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, Carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia	Gráfico 38
Sobresaliente	1	1	1	2	1	2	1	0	La carpintería Nuevo Estilo y la mueblería Mora son las que tienen ubicada el área geográfica de sus clientes.	

Investigaciones de las necesidades de los clientes

Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
---	--------------------	-----------------	---------------	--------------------------	-----------	----------------	--------------------	--------------------	------------------------	---------



Han realizado estudios de mercado	1	1	0	0	1	1	0	0	El 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller MB y la mueblería Mora, han realizado estudios de mercado	Gráfico 22
Utiliza asesoría o consultorías técnicas de empresas	1	1	0	0	0	0	0	0	Mientras que utiliza asesoría o consultorías técnicas de empresas solamente el 25% constituido por mueblería Castillo y mueblería Gámez	Gráfico 22
Definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos	0	0	1	1	0	1	1	0	50% de los propietarios constituido por taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y el taller Los Ángeles, definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos	Gráfico 33
Establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos	0	1	0	0	1	0	0	0	25% conformado por mueblería Gámez y taller MB establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos	Gráfico 33
Sostiene que sus clientes le eligen por el precio de sus productos	1	0	0	0	0	0	0	0	Un 12.5% formado por mueblería Castillo sostiene que sus clientes le eligen por el precio de sus productos	Gráfico 33
Sobresaliente	3	3	1	1	2	2	1	0	La mueblería Castillo y la Gámez son las que han realizado estudios respecto a las necesidades de los clientes.	

Consumidores atendidos

Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Mantienen un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.	1	1	0	1	1	0	0	0	El 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y el taller MB mantienen un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.	Gráfico 25
Sobresaliente	1	1	0	1	1	0	0	0	Los que pueden atender a sus clientes al punto de llevarle el producto hasta su casa son La mueblería Castillo, la Gámez, la Nuevo Estilo y MB	

Capacidad de producción

Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
---	--------------------	-----------------	---------------	--------------------------	-----------	----------------	--------------------	--------------------	------------------------	---------



Admiten que es la incidencia que tiene el tiempo de entrega de los productos en calificación de alta	1	0	0	1	1	1	1	0	El 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles admiten que es la incidencia que tiene el tiempo de entrega de los productos en calificación de alta	Gráfico 36
Aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción	0	1	0	0	1	1	0	0	Un 37.5% compuesto por la mueblería Gámez, taller MB y mueblería Mora aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción	Tabla III
Sobresaliente	1	1	0	1	2	2	1	0	Los que tienen la mejor capacidad de producción para resolver en el tiempo adecuado los pedidos son La mueblería MB y Mora	
Ponderación Total	12	11	4	9	10	9	4	0	Mejor Ponderación Mueblería Castillo	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto la segmentación la mejor ponderación es para la mueblería Castillo debido a la forma más adecuada para comercializar, porque ha especializado más su área de producción, tiene ubicados a sus potenciales clientes, tiene ubicada el área geográfica de sus clientes, ha realizado estudios respecto a las necesidades de los clientes, puede atender a sus clientes al punto de llevarle el producto hasta su casa y tiene la mejor capacidad de producción para resolver en el tiempo adecuado los pedidos.

De los tipos de Segmentación la que se observa claramente aquí es la Segmentación indiferenciada, que es la se da cuando la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento, esto según Hill y Jones (2009)

Concerniente a esto la especialista del MEFCCA relaciona que los propietarios saben que en Estelí existe un sector muy desarrollado y competitivo, pero se han acomodado al mercado local, y no ven la posibilidad de ampliar su cobertura de mercado, tomando en consideración que no tendrían competencia con los talleres de esos lugares porque no procesan la misma materia prima ni los mismos estilos como es en Nueva Segovia o Masaya y no se han aventurado a explotar esos nuevos mercados. Se están organizando en cámaras y están logrando capacitaciones y hay un 70% que



se han quedado con la demanda local y un 35% han salido y han buscado nuevos diseños, de este 70%, un 40% están en el mercado subsistiendo, haciendo rumbos o muebles de encargo.

En el próximo cuadro se comparte información sobre mercado meta, del cual Kotler y Armstrong (2008) manifiestan lo siguiente: “este proceso de los mercados meta pueden servir mejor a la organización, y con el diseño de una propuesta de valor persuasiva para atraer, mantener y aumentar el número de consumidores meta.

Por su parte Etzel y Walker expresan “un mercado meta se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.

Mercado Meta										
Necesidades y deseos del consumidor										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	1	1	0	1	1	1	0	1	Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados, en cuyo caso en cuanto a la tecnología son solo dos los que no estudian a la competencia, en este caso el taller Orozco y el taller Los Ángeles, donde se articulan el 75% de PYMES en esta referencia.	Gráfico 12
Definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos	0	0	1	1	0	1	1	0	50% de los propietarios constituido por taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y el taller Los Ángeles, definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos	Gráfico 33
Establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos	0	1	0	0	1	0	0	0	25% conformado por mueblería Gámez y taller MB establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos	Gráfico 33
Sobresaliente	1	2	1	2	2	2	1	1	Las mueblerías Gámez, Nuevo Estilo, MB y Mora son los que procuran satisfacer las necesidades y deseos del consumidor	
Programa de marketing										



Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos	1	1	0	1	1	0	1	0	El 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y el taller Los Ángeles, manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos	Gráfico 31
Cuenta con certificación de calidad de sus productos	0	0	0	1	1	0	0	0	De estas solo el 25% formado por carpintería Nuevo Estilo y taller MB cuentan con certificación de calidad de sus productos	Gráfico 31
Sobresaliente	1	1	0	2	2	0	1	0	Los que tienen más implementados sus planes de Marketing son La mueblería MB y Mora	
Atractivo del mercado										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	1	1	0	1	1	1	0	1	Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados, en cuyo caso en cuanto a la tecnología son solo dos son los que no estudian a la competencia, en este caso el taller Orozco y el taller Los Ángeles, donde se articulan el 75% de PYMES en esta referencia.	Gráfico 12
Sobresaliente	1	1	0	1	1	1	0	1		
Cantidad y tamaño de los puntos de venta										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico



Manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos	1	1	0	1	1	0	1	0	El 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y el taller Los Ángeles, manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos	Gráfico 31
Puntos de venta	1	1	1	1	1	1	1	1	Único punto de venta	
Existencias acabadas	1	1	1	1	1	1	1	1	De conformidad a los pedidos	
Sobresaliente	3	3	2	3	3	2	3	2	Las mueblerías Castillo, Gámez, Nuevo Estilo, MB y Los Ángeles son los que orientan sus puntos de venta de manera que sean atractivos para los clientes	

Análisis del entorno

Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	1	1	0	1	1	1	0	1	Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados, en cuyo caso en cuanto a la tecnología son solo dos los que no estudian a la competencia, en este caso el taller Orozco y el taller Los Ángeles, donde se articulan el 75% de PYMES en esta referencia.	Gráfico 12
Evalúa los mecanismos de promoción de que dispone dentro de su actividad económica	1	0	0	0	0	0	0	0	El 12.5%, que este caso es la mueblería Castillo, evalúa los mecanismos de promoción de que dispone dentro de su actividad económica	Gráfico 26
Evalúan el seguimiento de las tendencias del momento aplicadas a su producción.	0	0	0	1	1	1	0	0	Un 37.5% formado por carpintería Nuevo Estilo, taller MB y mueblería Mora evalúan el seguimiento de las tendencias del momento aplicadas a sus producción.	Gráfico 26
Evalúan mensualmente el plan de mercadeo	1	1	0	1	0	1	0	0	Un 50% de los propietarios comprendido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, y la mueblería Mora, evalúan mensualmente el plan de mercadeo	Gráfico 27
Evalúa este plan de manera anual	0	0	0	0	1	0	0	0	Por su parte, el 12.5% concentrado en el taller MB evalúa este plan de manera anual	Gráfico 27



Llevar un plan de comunicación que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar, así como un control de los materiales	1	1	0	1	1	0	0	0	el 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller MB llevan un plan de comunicación que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar, así como un control de los materiales y catálogos de los productos que ofertan	Gráfico 28
Mantienen muestras de sus productos en sus entidades	1	1	0	1	1	0	1	0	Un 62.5% de las PYMES formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y taller los Ángeles, mantienen muestras de sus productos en sus entidades	Gráfico 29
Tienen material publicitario de sus PYMES	0	1	0	1	0	0	0	0	Solo el 25% compuesto por la mueblería Gámez y la carpintería Nuevo Estilo tienen material publicitario de sus PYMES	Gráfico 29
Paga viñetas radiales	1	0	0	0	0	0	0	0	El 12.5% representado por la mueblería Castillo paga viñetas radiales	Gráfico 29
Sobresaliente	6	5	0	6	5	3	1	1	El que mejor maneja el entorno en lo que es la producción y comercialización de muebles es la mueblería Castillo	
Ponderación Total	12	12	3	14	13	8	6	6	Mejor ponderada Carpintería Nuevo Estilo	

Fuente: Elaboración propia

Referido al Mercado Meta la PYME mejor ponderada es la carpintería Nuevo Estilo y esto porque procura satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, tiene más implementados sus planes de Marketing, orienta sus puntos de venta de manera que sean atractivos para los clientes y maneja muy bien el entorno de la producción y comercialización de muebles.

La Especialista del MEFCA refiere que existe un entorno dinámico en cuanto las estrategias, para fortalecer los talleres se deben incluir dentro del plan de gobierno municipal y es probable que lleguen a conseguir alguna Certificación.

Y para terminar, en el último cuadro se da certeza sobre el posicionamiento que es definido por Porter (citado por Figuera 2012) de la siguiente manera: “posicionar implica la búsqueda de un segmento, en el cual una marca obtenga una diferenciación clara



respecto de sus competidores, y alcance, en términos cualitativos, una superioridad tal que pueda reflejarse en valor económico a partir de una participación dominante en el mercado, en la rentabilidad y en la estabilidad”

Ries y Trout, Jack (1991) menciona “el posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares”

Ferrell y Hartline lo define como “la herramienta más importante de la diferenciación de producto es la marca entre las marcas en competencia pueden estar basadas en cualidades reales, como características, funciones o estilo del producto, o en cualidades psicológicas, como la percepción, la imagen y los descriptores de producto, servicios de soporte al cliente e imagen”.

Posicionamiento										
Participación dominante en el mercado										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Han desarrollado y registrado una marca	1	1	0	0	1	0	0	0	El 37.5% representado por mueblería Castillo, mueblería Gámez y taller MB han desarrollado y registrado una marca	Gráfico 30
Ha registrado solamente logo	0	0	0	0	0	1	0	0	Un 12.5% constituido por mueblería Mora ha registrado solamente logo	Gráfico 30
Sobresaliente	1	1	0	0	1	1	0	0	Los que tienen participación dominante en el mercado con marca o logos son las mueblerías Castillo, Gámez, MB y Mora.	
Ubicación del producto respecto a los competidores										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico



Evalúan el posicionamiento	1	1	0	0	1	1	1	0	El evaluar el posicionamiento le corresponde en su calificación de muy alta y alta a un 62.5% formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles	Gráfico 38
Sobresaliente	1	1	0	0	1	1	1	0	Los que han ubicado adecuadamente sus productos respecto a los competidores son las mueblerías Castillo, Gámez, MB y Mora.	
Lo que piensan los consumidores										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Manifestaron que en el período de uno a tres meses tienen devoluciones y productos defectuosos en su caso.	1	1	0	0	0	0	0	0	El 25% de las PYMES en estudio conformado por mueblería Castillo y mueblería Gámez manifestaron que en el período de uno a tres meses tienen devoluciones y productos defectuosos en su caso, lo que demuestra que mantienen un estándar efectivo del control de calidad, admitiendo que no han llegado a la absoluta calidad	Gráfico 34
Sobresaliente	1	1	0	0	0	0	0	0	Los únicos que se dan cuenta cómo piensan sus clientes son los propietarios de la mueblería Castillo y Gámez.	
Resolución de necesidad										
Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Detalles del resultado	Gráfico
Definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos	0	0	1	1	0	1	1	0	50% de los propietarios constituido por taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y el taller Los Ángeles, definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos	Gráfico 33
Establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos	0	1	0	0	1	0	0	0	25% conformado por mueblería Gámez y taller MB establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos	Gráfico 33



Sostiene que sus clientes le eligen por el precio de sus productos	1	0	0	0	0	0	0	0	Un 12.5% formado por mueblería Castillo sostiene que sus clientes le eligen por el precio de sus productos	Gráfico 33
Sobresaliente	1	1	1	1	1	1	1	0	Los que encuentran resolución de necesidad de los clientes que atienden son los propietarios de la mueblería Castillo y Gámez	
Ponderación Total	5	5	1	1	3	3	2	0	Mejor ponderadas Mueblería Castillo y Gámez	

Fuente: Elaboración propia

Concerniente al Posicionamiento las mejores ponderadas son la Mueblería Castillo y Gámez porque han ubicado adecuadamente sus productos respecto a los competidores y se dan cuenta cómo piensan sus clientes.

Según la Especialista del MEFCCA se deben crear espacios para la promoción y publicidad como una galería o un parque de ferias, para aprovechar la oportunidad hasta de exportar.

En este estado de la investigación se presenta el gráfico que refleja en síntesis los resultados de este tercer objetivo.

Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Mejor Ponderación
Componentes relevantes de la empresa	22	25	11	21	27	23	9	6	Mejor Ponderación el taller MB
Liderazgo en Costos	10	11	1	10	10	11	3	0	Mejor Ponderación Mueblería Gámez y Mora
Diferenciación	6	6	0	4	7	5	1	0	Mejor Ponderación el taller MB
Segmentación (Enfoque)	12	11	4	9	10	9	4	0	Mejor Ponderación Mueblería Castillo



Mercado Meta	12	12	3	14	13	8	6	5	Mejor ponderada Carpintería Nuevo Estilo
Posicionamiento	4	4	1	1	3	3	2	0	Mejor ponderadas Mueblería Castillo y Gámez
Totales	66	69	20	59	70	59	25	11	Mejor ponderadas Mueblería Castillo y Gámez

Fuente: Elaboración propia

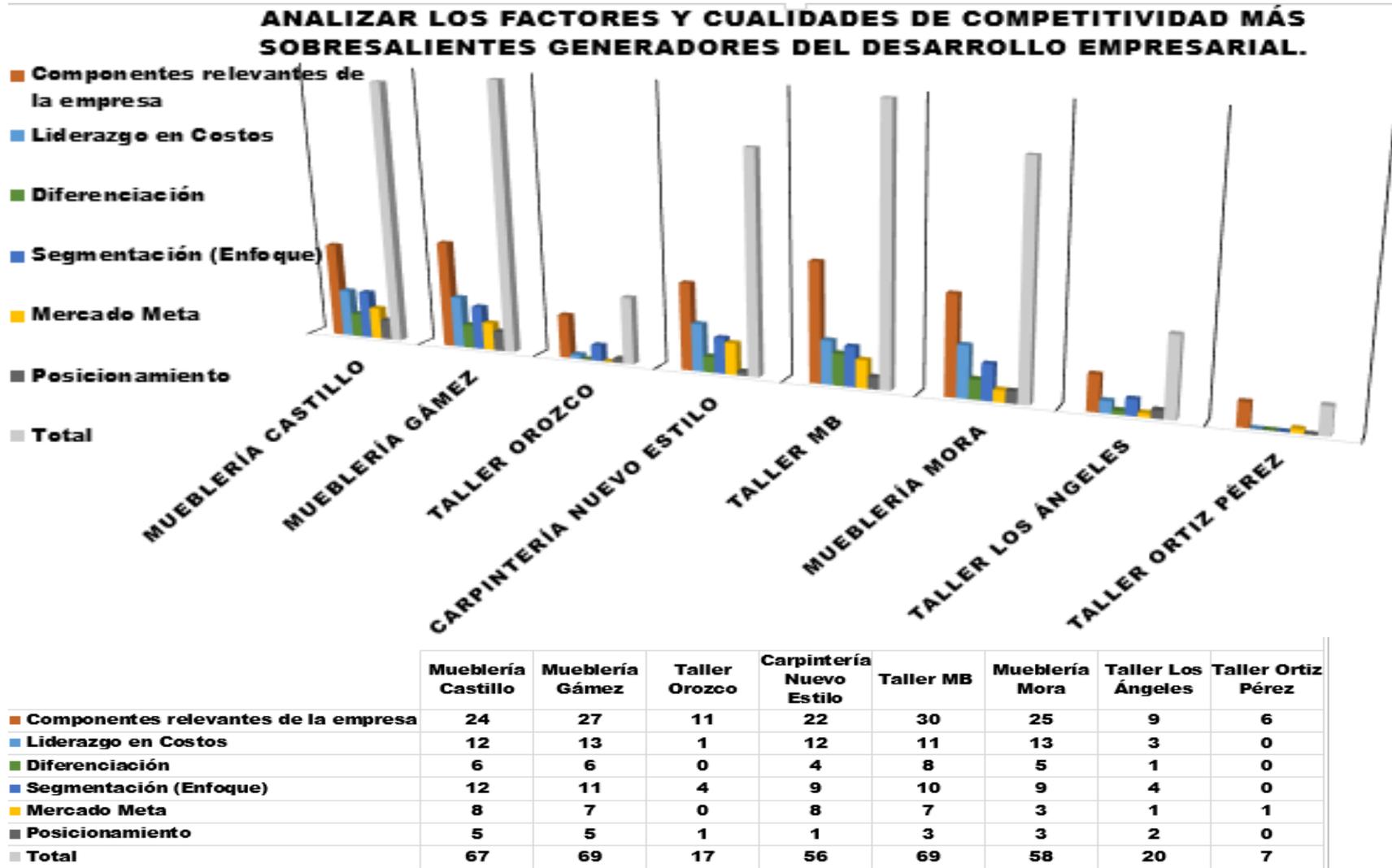
Las más sobresalientes son la mueblería Gámez y Taller MB, siendo similar a ellas la mueblería Castillo.

Como resultado por variable se expresa:

- En la variable componentes relevantes de la empresa la de mayor puntaje es Taller MB que superó por 3 puntos a la mueblería Gámez.
- En la variable liderazgo en costos la de mayor puntaje es la mueblería Gámez y la mueblería Mora que superaron por 1 punto a la mueblería Castillo y carpintería Nuevo Estilo.
- En la variable diferenciación la de mayor puntaje es Taller MB que superó por 2 puntos a la mueblería Gámez y mueblería Castillo.
- En la variable segmentación (Enfoque) la de mayor puntaje es la mueblería Castillo que superó por 1 punto a la mueblería Gámez.
- En la variable mercado meta la de mayor puntaje es la carpintería Nuevo Estilo que superó por 1 punto al taller MB.
- En la variable posicionamiento la de mayor puntaje es la mueblería Castillo y mueblería Gámez que superaron por 2 puntos al Taller MB y carpintería Nuevo Estilo.



Gráfico N° 40 SÍNTESIS LOS RESULTADOS DE ESTE TERCER OBJETIVO.



Fuente: Elaboración propia



7.3. Estructurar los factores explícitos e implícitos de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.

Una vez debatidos todos los resultados de esta investigación y dejando al descubierto cuáles son las PYMES más sobresalientes en cuanto a los factores y cualidades de competitividad que han desarrollado se hace preciso poner en manifiesto los resultados del cuarto objetivo de esta investigación que literalmente se ha definido de la siguiente manera: Estructurar los factores explícitos e implícitos de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.

Se establecen todos aquellos factores y cualidades de competitividad utilizados por más de la mitad de los propietarios de las PYMES en estudio, lo que está contenido en los siguientes cuadros:

Componentes relevantes de la empresa	PYMES que las aplican
Experiencia de más de 5 años	8
Inscripción en la DGI	5
Tienen definidas su misión y visión	5
Las definición más sobresaliente de su misión y visión es el crecimiento	7
Establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de ubicación de clientes nuevos.	6
Tienen un plan de capacitaciones el cual se ejecuta basadas en la experiencia que tienen	5
Han desarrollo un programa de seguridad industrial.	6
Evalúan en algún período a su personal	6
El personal tiene plena autonomía para tomar ciertas decisiones y se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	6
Mantienen control sobre el inventario llevado en su contabilidad en algún período	5
Tienen un criterio óptimo de uso, con cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo.	7
Manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones	5



Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	6
Realizan un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa.	7
Cuentan con un responsable de inventarios.	5
Conocen bastante bien el perfil de los clientes.	6
Conocen bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses.	7
Conocen la oferta de sus proveedores.	5
Cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes	6
Liderazgo en Costos	PYMES que las aplican
Tienen contemplado la planificación de costos.	5
Trabajan con un presupuesto mensual	5
Han realizado alguna mejora que ha dejado buenas condiciones en sus plantas instaladas con lo que juzgan que cuentan con buenas condiciones en sus plantas instaladas.	5
Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	6
Manejan un plan estratégico para adquisición de equipos	5
El personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	6
Manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones	5
Manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, así como, el hecho de manejar bibliografía y manuales de los equipos instalados en la planta de operaciones	5
Diferenciación	PYMES que las aplican
Analizan mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores	5
Siempre están buscando una presentación novedosa	5
Conocen la oferta de sus proveedores.	5
Manejan un control de calidad de materias primas y un registro actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs)	5
Segmentación (Enfoque)	PYMES que las aplican
Cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes	6
El personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles, y así mismo casi todos logran la permanencia de su personal calificado	6



Evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia	7
Admiten que es la incidencia que tiene el tiempo de entrega de los productos en calificación de alta	5
Mercado Meta	PYMES que las aplican
Se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	6
Manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos	5
Manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos	5
Se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.	6
Manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos	5
Mantienen muestras de sus productos en sus entidades	5
Posicionamiento	PYMES que las aplican
Evalúan el posicionamiento	5

El criterio para determinar cuáles son los factores y cualidades de competitividad de mayor incidencia se mencionan primeramente los que han sido utilizados por al menos el 75% de los propietarios de las PYMES en estudio.

Los más sobresalientes para proponer entre la variable Componentes relevantes de la empresa son:

- Experiencia de más de 5 años, las definición más sobresaliente de su misión y visión es el crecimiento.
- Tienen un criterio óptimo de uso, con cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo.
- Realizan un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa.



- Conocen bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses.

En cuanto la variable Liderazgo en Costos los más sobresalientes son:

- Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.
- El personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles.
- Logran la permanencia de su personal calificado.

Para hablar de los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes en la variable de Diferenciación se establecen las siguientes:

- Analizan mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores.
- Siempre están buscando una presentación novedosa y conocen la oferta de sus proveedores.
- Manejan un control de calidad de materias primas y un registro actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs).
- Cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes.
- Evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia.

En mención de la variable Mercado Meta se expresa que:

- Se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.

Y en cuanto al Posicionamiento la mayoría evalúa el posicionamiento de empresa.



Ahora se describen los factores y cualidades de competitividad que son utilizados de manera independiente, donde coinciden menos las PYMES en estudio que va de la mitad hacia abajo, lo cual se refleja en el cuadro que sigue:

Componentes relevantes de la empresa	PYMES que las aplican
Estudios Universitarios	2
Inscritas en la Alcaldía	3
Cuentan con sus objetivos debidamente definidos	3
Cuenta con manual de funciones por escrito	1
Cuenta con un manual de procesos por escrito	1
Tienen un programa definido para la capacitación	3
Tienen implementado un programa de seguridad laboral	2
Mantiene control sobre el inventario físico en algún período.	2
Aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción	3
Usan las máquinas de 1 a 3 años	2
Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores.	4
Manejo de proveedores, control la hoja de pedido y lista de proveedores aceptada	3
Manejo de proveedores, control la hoja de pedido y lista de proveedores aceptada	3
Liderazgo en Costos	PYMES que las aplican
Distinción entre gastos y costos.	4
Determinación de precios por la demanda y la oferta respectivamente.	4
Comparación de sus precios con los de la competencia.	4
Análisis de precios y el mercado que tienen conquistados la competencia.	2
Análisis de la gestión de ventas.	2
Diferenciación	PYMES que las aplican
Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores.	4
Llevar alguna clase de control por escrito los cuales le sirven para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas	4
Cuenta con un Manual de procesos por escrito	1
Segmentación (Enfoque)	PYMES que las aplican



Llevar un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento	4
Mantienen un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.	4
Aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción	3
Tienen clientes en todo el departamento de Estelí, en Managua, occidente y el sur de Nicaragua	1
Sostiene que sus clientes le eligen por el precio de sus productos	1
Mercado Meta	PYMES que las aplican
Evalúan mensualmente el plan de mercadeo	4
Llevar un plan de comunicación que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar, así como un control de los materiales	4
Evalúan el seguimiento de las tendencias del momento aplicadas a su producción.	3
Cuenta con certificación de calidad de sus productos	2
Tienen material publicitario de sus PYMES	2
Evalúa los mecanismos de promoción de que dispone dentro de su actividad económica	1
Evalúa este plan de manera anual	1
Paga viñetas radiales	1
Posicionamiento	PYMES que las aplican
Han desarrollado y registrado una marca	3
Ha registrado solamente logo	1

Aquí para determinar los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes se utilizó el criterio del investigador.

Los más sobresalientes para proponer entre la variable Componentes relevantes de la empresa son:

- Tienen Estudios Universitarios.
- Están inscritas en la Alcaldía.



-
- Cuentan con sus objetivos debidamente definidos.
 - Cuenta con manual de funciones y de procesos por escrito.
 - Tienen un programa definido para la capacitación.
 - Tienen implementado un programa de seguridad laboral.
 - Mantienen control sobre el inventario físico en algún período.
 - Aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción.
 - Usan las máquinas de 1 a 3 años.
 - Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores, manejo de proveedores, control la hoja de pedido y lista de proveedores aceptada.

Respecto la variable de Liderazgo en Costos los más sobresalientes son:

- Distinguen entre gastos y costos.
- Determinan de precios por la demanda y la oferta respectivamente.
- Comparan de sus precios con los de la competencia.
- Analizan los precios y el mercado que tienen conquistados la competencia.
- Analizan su gestión de ventas.

Entre los factores y cualidades de competitividad más sobresaliente en la variable de Diferenciación se establecen las siguientes:

- Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores.
- Llevan alguna clase de control por escrito los cuales le sirven para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas.

En mención de la variable Segmentación se expresa que:



- Llevan un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento.
- Mantienen un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.
- Tienen clientes en todo el departamento de Estelí, en Managua, occidente y el sur de Nicaragua.
- Son elegidos por sus clientes por el precio ofertado de sus productos.

Relacionado con el Mercado Meta se puede expresar que:

- Evalúan mensualmente el plan de mercadeo.
- Llevan un plan de comunicación que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar, así como un control de los materiales.
- Evalúan el seguimiento de las tendencias del momento aplicadas a su producción.
- Cuenta con certificación de calidad de sus productos.
- Tienen material publicitario de sus PYMES.
- Evalúan los mecanismos de promoción de que dispone dentro de su actividad económica.
- Evalúan este plan de manera anual.
- Pagan viñetas radiales.

Y en cuanto al Posicionamiento unos pocos han desarrollado y registrado una marca y logo.

Así se hace el planteamiento de los factores y cualidades de competitividad que más sobresalen tanto a nivel del conjunto de las PYMES estudiadas, como a nivel independiente.

En consecuencia, solo queda concluir en virtud de los objetivos planteados.



VIII. CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis se confirma que cuando las PYMES comercializadoras de muebles de madera del municipio de Estelí cumplen con los requisitos mínimos para operar y ponen en ejecución las estrategias de competitividad más pertinentes alcanzan un alto desarrollo, entre las sobresalieron tenemos: el taller MB, las mueblerías Gámez, Mora y Castillo, y carpintería Nuevo Estilo

De conformidad con la investigación se puede concluir lo siguiente:

- Se logró caracterizar ocho PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí de manera pormenorizada y particularizada.
- Se identificaron de manera amplia los factores y cualidades de competitividad de las PYMES en estudio.
- Quedaron analizados los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes que proponen desarrollo empresarial.
- Se compuso en conjuntos los factores y cualidades de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.

Al analizar la opinión de los propietarios de los ocho establecimientos en estudio y de la experta en el tema en cuanto las estrategias empresariales, tenemos lo siguiente:

- La mejor ponderación en cuanto los componentes más relevantes de la empresa, corresponde al taller MB ya que tiene más de 5 años sosteniéndose en el mercado, su propietario cuenta con estudios universitarios, tiene una filosofía más fundamentada, está muy bien estructurada desde el punto de vista organizacional, produciendo de forma ordenada, conoce muy bien los gustos y preferencias de sus clientes, tiene muy buenas relaciones con sus proveedores y cuenta con área comercial.



- En la estrategia competitiva de Liderazgo en costos la mejor ponderación la sostienen las mueblerías Gámez y Mora, y esto se debe a que tienen mejor determinado el precio de sus productos y son los que han efectuado acciones para ser más competitivos, apoyados en que manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, efectúa análisis de ventas, el personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles.
- Respecto a la Diferenciación la mejor ponderación es para el taller MB, lo cual consigue gracias a la adición de atributos diferenciales en sus muebles y por el acceso a la materia prima disponible que ellos tienen en el mercado.
- En cuanto la segmentación la mejor ponderación es para la mueblería Castillo debido a la forma más adecuada para comercializar, porque ha especializado más su área de producción, tiene ubicados a sus potenciales clientes, tiene ubicada el área geográfica de sus clientes, ha realizado estudios respecto a las necesidades de los clientes, puede atender a sus clientes al punto de llevarle el producto hasta su casa y tiene la mejor capacidad de producción para resolver en el tiempo adecuado los pedidos.
- Referido al Mercado Meta la PYME mejor ponderada es la carpintería Nuevo Estilo y esto porque procura satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, tiene más implementados sus planes de Marketing, orienta sus puntos de venta de manera que sean atractivos para los clientes y maneja muy bien el entorno de la producción y comercialización de muebles.
- Concerniente al Posicionamiento las mejores ponderadas son la Mueblería Castillo y Gámez porque han ubicado adecuadamente sus productos respecto a los competidores y se dan cuenta cómo piensan sus clientes.

Se logró plantear un conjunto de factores y cualidades de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local y los más utilizados por al menos el 75% de los propietarios de las PYMES en estudio o que coincidieron, se refleja así:



- En la variable Componentes relevantes de la empresa son: experiencia de más de 5 años; la definición de su misión y visión en el crecimiento; tienen un criterio óptimo de uso; con cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo; realizan un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa; así también, conocen bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses.
- En cuanto la variable Liderazgo en Costos los más sobresalientes son: Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados; la capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles y logran la permanencia de su personal calificado.
- Sobre la Diferenciación se establecen las siguientes: Analizan mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores; siempre están buscando una presentación novedosa; conocen la oferta de sus proveedores; manejan un control de calidad de materias primas y un registro actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs); cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes y evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia.
- En mención de la variable Mercado Meta se expresa que: se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.
- Y en cuanto al Posicionamiento la mayoría evalúa el posicionamiento de empresa.



IX. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados y análisis en la investigación realizada, se consideran las siguientes recomendaciones para los propietarios de las PYMES comercializadoras de muebles de madera del municipio de Estelí que participaron en el estudio:

- De acuerdo a este tipo de empresa, es oportuno que los propietarios de los establecimientos implementen estrategias competitivas, tales como: Liderazgo en Costos, Diferenciación, Mercado Meta y Posicionamiento.
- Ofrecer precios accesibles a los clientes con productos de calidad sin sacrificarla al intentar reducir costos y la eficiencia en los procesos.
- Ofrecer productos que generen satisfacción al cliente, por medio de los atributos que son más valorados por el cliente, como son: la calidad, diseños y estilos, esto les permitirá posicionarse aún más en el mercado.
- Establecer buenas relaciones con sus proveedores, que le contribuirá con madera de calidad y negociación en el plazo de pago.
- Realizar sondeos de opinión entre los clientes, para conocer el comportamiento, los gustos, preferencias y necesidades, para innovar nuevos modelos en los muebles, de manera que satisfagan las expectativas de los clientes.
- Crear muebles más ajustados a la medida y necesidad del cliente, y con ello, crear el sentimiento de lealtad y preferencia entre sus clientes.
- Transmitir las estrategias a utilizar a sus colaboradores para su adecuada implementación y asegurarse que estos hallan comprendido el propósito de dichas estrategias.
- Es necesario que ejecuten estrategias de forma frecuente y sistemática para que sean sostenibles en el tiempo.
- Promocionar a través de sus colaboradores los diferentes estilos de muebles en el establecimiento.



- También es conveniente la utilización de medios publicitarios para recordarle al cliente los muebles que elaboran y donde se ofrecen. Es importante mantener los nombres y ubicación de los establecimientos en la mente de los consumidores para realizar la persuasión en el cliente.
- Incentivar a los colaboradores, a través de reconocimientos por buen trabajo, estímulos monetarios y buen trato, para retenerlos y cautivarlos. Un trabajador insatisfecho no tiene motivación y en algunos casos abandona su trabajo.
- Los propietarios deben de cuidar su nombre, en cuanto al record crediticio, su liquidez para que continúen siendo sujetos de crédito en las instituciones financieras.
- Contratar los servicios de un especialista en contabilidad para realizar planificación financiera formal, ya que les permitirá administrar eficientemente los recursos económicos y materiales, en la toma de decisiones, trazar metas y estrategias para continuar en competitividad en su ramo, que también permitirá alcanzar mejor rendimiento.
- Continuar en la comunicación, promoción de valores, hábitos y costumbres entre los miembros de su personal, lo que les facilitará la conducción de personal.
- Poner en práctica las estrategias y acciones propuestas en esta investigación, para que puedan ser rentables, anticiparse a la competencia e influir en ella, diferenciarse de la competencia, promocionar sus productos y posicionarse en la mente de los consumidores.
- Mantenerse las buenas relaciones con las siguientes instituciones: **MIFIC** (Ministerio de fomento industria y comercio), **MEFCCA** (Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa), cámara de comercio de Estelí e instituciones financieras, para realizar alianzas estratégicas en beneficio de ambas partes, obtener tasas preferenciales y tener acceso a capacitaciones en diversos temas.
- Aprovechar los conocimientos adquiridos por los y las estudiantes y que sea posible llevarlo a cabo mediante las prácticas profesionales y egresados de la FAREM-Estelí/UNAN-Managua, para el asesoramiento y montaje en procesos



administrativos, contables y financieros, marketing y otros temas de interés del sector.



X. Bibliografía.

BERNAL, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia.

Bilancio, G. (2008). *Las ideas, el conocimiento y la acción*. México.

Castaño Montes y Gutiérrez Castro, A. M. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente amco*. Pereira.

Castro, L. y. (2011). *Manuales prácticos de la pyme: Como elaborar un plan de marketing*. Pereira.

Ferrell y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México, D.F.

Ferreyra y De Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la investigación I* . Córdoba.

Fischer de la Vega, E. C. (2011). *Mercadotecnia* . México.

Garay, L. J. (2005). *El concepto de la competitividad*. Bogotá.

Gutiérrez Castro, A. M. (2011). *Manuales prácticos de la PYME como elaborar un plan de marketing*. Pereira.

Hill y Jones, G. R. (2009). *Competitividad estratégica*. Texas.

Hitt, I. y. (2008). *Las estrategias empresariales y la estructura del rival*. Arizona.

Kotler Y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing*. México.

Kotler Y Armstrong, G. (2013). *Marketing*. México.

Maccarone, J. L. (2017). *Método de ponderación de la competitividad de PyMEs del sector industrial metalmecánico, Universidad Nacional de La Plata, Argentina*.

Pomareda, B. y. (1998). *La Industria de la Madera en Nicaragua: Condiciones de Competitividad*. Managua.

Porter, M. E. (1990). *Ser competitivo. En La ventaja competitiva de las naciones (pág. 41)*. Chicago.



Ries y Trout, J. (1991). *Posicionamiento. México.*

Rohvein, Paravie, Urrutia, Roark, Nunes y Ottogalli, D. (2013), *Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las PYMES. Revista Ciencias Estratégicas. Medellín – Colombia Vol. 21 - No. 29.*

Saavedra García, M. L. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana. Pensamiento & Gestión. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración, México, D.F. 93-124.*

Saavedra García, M. L. (2010). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Distrito Federal.*

Salim y Carbajal, R. (2006.). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires.*

Santamaría, O. J. (2008-2009). *Estudio de Determinación de la Demanda de Madera de la Industria por Distrito Forestal y sus principales Variables de Negocios en Nicaragua para el Periodo 2008-2009. Industrias forestales.*

Shión y Filomeno, S. (2010). *Consultoría, Actualización de la cadena Madera Mueble. ProPemce, 70.*

Solano, Pérez y Uzcátegui, Carolina (2017). *li congreso internacional virtual sobre desafíos de las empresas del siglo xxi. Machala, Ecuador.*

Stanton, E. y. (2010). *Stanton, Etzel y Walker, Bruce J. Columbia.*

Stud. phil. Alexia Anah Ihle Kimmich. (2005). *La Cadena de Valor Madera-Muebles en el MERCOSUR con especial enfoque en PyMEs de Paraguay y Uruguay. Primer Foro de Competitividad del MERCOSUR, (pág. 38). Montevideo.*



XI. ANEXOS



Anexo 1.

Instrumento

Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN-FAREM Estelí.

Estimado Trabajador: Soy docente de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí y estudiante de la Maestría Gestión, Calidad y sostenibilidad de MIPYMES, por lo que estoy realizando un estudio acerca de los factores de competitividad en el sector madera mueble, en el municipio de Estelí, durante el año 2015; Por lo que solicitamos su valiosa cooperación.

I. Datos Generales:

1. Razón social: _____

2. ¿Cuántos años lleva laborando en este sector comercial?

Menos de 1____; De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____

3. ¿Cuál es su nivel académico alcanzado?

Primaria____ Secundaria____ Universidad ____ Post grados____ Ninguno ____

II. Caracterización

Seleccione la respuesta que más le satisfaga:

4. ¿Cuántas visitas realiza a la clínica médica previsional al mes por situación de su salud? De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____; Ninguna____

5. ¿En qué invierte su aguinaldo?

Pagar deudas____; Adquisición de bienes____; Compra de provisiones____; No recibe aguinaldo____



6. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto____ Medio____ Bajo____

7. ¿Cuáles de los siguientes recursos son asignados al mercadeo:

Material publicitario____; Perifoneo____; Viñetas televisivas____;

Viñetas radiales____; Ninguna____.

III. Indique su grado de conformidad con las siguientes preguntas utilizando el siguiente esquema de acuerdo a cada pregunta:

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Enunciados		Calificación				
		1	2	3	4	5
8	¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?					
7	¿Cuál es el grado de importancia del diseño de sus muebles?					
8	¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la rapidez con que se atiende a los clientes?					
9	¿Cuánta información se recaba regularmente a través de los clientes?					

IV. Indique su grado de conformidad con las siguientes preguntas utilizando el siguiente esquema de acuerdo a cada pregunta:

1: Totalmente en desacuerdo

2: Parcialmente en desacuerdo;

3: Parcialmente de acuerdo;

4: Totalmente de acuerdo;

Enunciados		Calificación			
		1	2	3	4
10	¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?				
11	¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en				



Enunciados	Calificación			
	1	2	3	4
12				
13				

Muchas Gracias.



Anexo 2.

Instrumento

Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN-FAREM Estelí.

Estimado Gerente y/o propietario: Soy docente de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí y estudiante de la Maestría Gestión, Calidad y sostenibilidad de MIPYMES, por lo que estoy realizando un estudio acerca de los factores de competitividad en el sector madera mueble, en el municipio de Estelí, durante el año 2015; Por lo que solicitamos su valiosa cooperación.

I. Datos Generales:

1. Razón social: _____

2. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

Menos de 1____; De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____

3. ¿Se encuentra inscrito en la Alcaldía? Sí____ No____

4. ¿Se encuentra inscrito en la DGI ? Sí____ No____

5. ¿En qué régimen fiscal se encuentra inscrito?

Régimen general____ Régimen de cuota fija____ Ninguno____

6. ¿Cuál o cuáles de las siguientes variables han sido claramente definidas por la empresa? (Opción múltiple).

Misión____; Visión____; Valores____; Objetivos____; Políticas____;

Resultados____; Ninguna____

7. ¿Cuál o cuáles de las siguientes variables se encuentran por escrito?

Organigrama____ Manual de funciones____ Manual de procesos____ Ninguno de los anteriores____

8. ¿La empresa consta de los servicios de diseñadores de muebles?

Sí____ No____



9. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en su contabilidad?

Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____

10. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?

Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____

11. ¿Con que frecuencia invierte la empresa en maquinaria y equipo para la producción?

Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Mayor a un año____

12. ¿Conoce usted cuáles son las tecnologías usadas por sus competidores?

Sí____ No____

13. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa? De 1 a 3 años____; De 4 a 5 años____; Más de 5 años____

14. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa? Sí____ No____

15. ¿Existe un responsable del manejo de inventarios? Sí____ No____

16. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (Opción múltiple)

Hoja de Pedido.____ Hoja de Evaluación del proveedor.____

Lista de proveedores aceptados.____ Registro de no conformidades de proveedor.____

Ninguno de los anteriores ____

17. ¿Existen registros de todos los costos? Sí____ No____

18. ¿Se distingue claramente las erogaciones que constituyen gastos de las que son costos? Sí____ No____

19. ¿Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (Opción múltiple)

Costos____ Oferta____ Demanda____

Situación competitiva____ Ninguno de los anteriores____

20. ¿Se planifican los costos tanto a Corto, Mediano y Largo Plazo

Sí____ No____

21. ¿Existe en la empresa un presupuesto mensual? Sí____ No____

22. ¿Existe una comparación permanente del precio de los productos con los competidores? Sí____ No____



23. ¿La empresa dispone de información de sus competidores? (Opción múltiple)
Reputación____; Calidad de sus productos____; Servicios____;
Fuerza de ventas____; Precios_____.
24. ¿La empresa dispone de un sistema de control de inventarios en cualquiera de los siguientes opciones múltiples:
Materias primas____; Productos terminados____; Programa de compra en función del uso de la materia prima y la demanda de productos_____.
25. ¿Con qué frecuencia se hace un análisis comparativo del desempeño y calidad de sus productos, con los productos de los competidores? Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna_____
26. ¿Las materias primas y productos son almacenados separadamente, considerando sus características físicas y químicas? Sí____ No____
27. ¿Se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas? Sí____ No____
28. ¿Se realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas? Sí____ No____
29. ¿Tiene identificados quiénes son sus clientes? Sí____ No____
30. ¿Genera pronósticos de Ventas y metas claras de Ventas? Sí____ No____
31. ¿El personal calificado se mantiene en la empresa por un largo periodo de tiempo? Sí____ No____
32. ¿Cuenta con un sistema de gestión de ventas que considera: (Opción múltiple)
Análisis de ventas____; N° de visitas realizadas____;
Gastos incurridos en las ventas_____.
33. ¿Valora la importancia de quien desempeña la gestión de ventas? Sí____ No____
34. ¿Lleva un registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento? Sí____ No____
35. ¿Realiza estudios de mercado o consultorías? Sí____ No____
36. ¿Con qué frecuencia la empresa contrata o utiliza asesoría o consultorías técnicas de empresas?
Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna_____



37. ¿Hay un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten? Sí____ No____
38. ¿Existe un sistema de gastos para la comercialización con los distribuidores?
Sí____ No____
39. ¿Se preocupa de entrenar a sus distribuidores respecto a las características y beneficios de sus productos, así como del material promocional? Sí____
No____
40. ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?
Sí____ No____
41. ¿Cuáles de las siguientes actividades se evalúan en la empresa: (Opción múltiple)
Mecanismos de promoción____; Sistemas de información de mercados____;
Seguimiento de tendencias____; Crecimiento del mercado que se atiende____.
42. ¿Con qué periodicidad se evalúan el plan de mercadeo?
Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____
43. ¿Dispone y utiliza regularmente material de apoyo para la venta tales como folletos y muestras de productos? Sí____ No____
44. ¿Existe un plan de comunicaciones de la empresa, que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar? Sí____ No____
45. ¿Dispone de un presupuesto comunicacional para materiales y otros elementos promocionales? Sí____ No____
46. ¿Cuentan con catálogos de sus productos? Sí____ No____
47. ¿Existe coherencia entre los diferentes elementos promocionales?
Sí____ No____
48. ¿Los elementos promocionales guarda relación con los argumentos de ventas y lo que se quiere comunicar? Sí____ No____
49. ¿Ha desarrollado y registrado una marca propia que representa a sus productos?
Sí____ No____
50. ¿Cuentan con la existencia de logos. Sí____ No____
51. ¿Cuál es el promedio de devoluciones al mes?
De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____; Ninguno____
52. ¿Cuál es el promedio de productos defectuosos al mes?
De 1 a 3____; De 4 a 5____; Más de 5____; Ninguno____



53. ¿Cuál sería la razón por la que sus clientes lo elegirían a ustedes en vez de la competencia:

Precio____; Calidad____; Tiempo de entrega____; sistema de pago_____.

II. Indique su grado de conformidad con las siguientes preguntas utilizando el siguiente esquema de acuerdo a cada pregunta:

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

Enunciados	Calificación				
	1	2	3	4	5
54 ¿Se recaba información a través de los proveedores?					
55 ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?					
56 ¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la rapidez con que se atiende a los clientes?					
57 ¿Se encuentra la distribución directa de sus productos dentro de los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo?					
58 ¿Conoce las formas de compra de materia prima en el ámbito cultural nicaragüense?					
59 ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?					
60 ¿Conoce claramente la oferta de proveedores?					
61 ¿Expone cómo califica la posibilidad de adquisición de materia prima?					
62 ¿La empresa mantiene una relación fluida y directa con los clientes actuales?					



III. Indique su grado de conformidad con las siguientes preguntas utilizando el siguiente esquema de acuerdo a cada pregunta:

1: Totalmente en desacuerdo

2: Parcialmente en desacuerdo;

3: Parcialmente de acuerdo;

4: Totalmente de acuerdo;

Enunciados		Calificación			
		1	2	3	4
63	¿La capacidad de producción de la empresa es similar a la cantidad de productos que demandan los clientes?				
64	¿En esta empresa el buen estado de las máquinas y equipos es prioridad?				
65	¿Se preocupa por desarrollar una presentación del producto que lo haga más atractivo para los clientes?				

Muchas Gracias.



Anexo 3.

Instrumento

Entrevista

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN-FAREM Estelí.

Estimado Gerente y/o Propietario: Soy docente de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí y estudiante de la Maestría Gestión, Calidad y sostenibilidad de MIPYMES, por lo que estoy realizando un estudio acerca de los factores de competitividad en el sector madera mueble, en el municipio de Estelí, durante el año 2015; Por lo que solicitamos su valiosa cooperación.

I. Datos Generales:

1. Razón social: _____

2. ¿La misión se encuentra escrita y a la vista?

Sí_____ No_____

3. ¿La visión se encuentra escrita y a la vista?

Sí_____ No_____

4. ¿Cómo definiría a su negocio?

5. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?

6. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a Alta gerencia nuevo se le da una inducción? ¿y cómo lo pone en ejecución?



-
7. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)? ¿y cómo lo pone en ejecución?

 8. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas? ¿y cómo lo pone en ejecución?

 9. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

 10. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades? Manifieste algún ejemplo

 11. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo? ¿y cómo lo pone en ejecución?

 12. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos? ¿y cómo lo pone en ejecución?

 13. ¿En qué porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de producción de la empresa? Considerar los tiempos de mantenimiento

 14. ¿En que medida conoce la empresa el perfil de sus clientes? mencione cómo
Nula____; Escasa____; Regular____; Alta____; Muy Alta _____

 15. ¿Conoce las formas de venta de los muebles de madera en el ámbito cultural nicaragüense? mencione cómo
Nula____; Escasa____; Regular____; Alta____; Muy Alta _____



16. ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida? Mencione dónde Sí____ No____

17. ¿Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia? ¿Qué los hace diferentes? Sí____ No____

18. ¿Se toma en cuenta factores externos para analizar la tendencia para la fijación de precios? Manifieste cómo? Sí____ No____

19. ¿Cómo se encuentra la infraestructura de la empresa respecto a sus principales competidores? Abierta

20. ¿Existe un plan estratégico de inversión para adquirir nuevas máquinas? ¿Cuáles? Sí____ No____

21. ¿Existe una implementación de un programa continuo de entrenamiento y un sistema de evaluación de quien realiza la gestión de ventas? ¿En qué consiste? Sí____ No____

22. ¿Existe bibliografía para cada máquina y manuales de equipos? Sí____ No____

23. ¿Se informa permanentemente de la tecnología de punta utilizada por la industria y realiza una evaluación de ella comparándola con la utilizada en su empresa? Sí____ No____

24. ¿Tiene conocimientos para diseñar nuevos procesos y procedimientos?

25. ¿De qué manera? Sí____ No____

26. ¿Con qué tipo de estrategia diferenciadora cuenta la empresa? Abierta



27. ¿En esta empresa, regularmente, se desarrollan nuevos productos? ¿Como cuáles?

28. ¿Existe en la empresa un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos con participación del dueño y sus colaboradores? ¿Cómo se lleva a cabo?

29. ¿Se preocupan por conocer las necesidades de sus clientes documentando la información? ¿Cuáles son las que más sobresalen?

31. ¿Tiene internalizado el concepto de atención al cliente con servicio de pre y post venta y lo ejecuta en forma regular con actividades claramente definidas? ¿Como cuáles?

32. ¿Cuáles son las zonas que atiende la empresa?

33. ¿Ha definido acciones para captar algún nicho de mercado? ¿Cuáles?

34. ¿Ha evaluado las áreas geográficas en las que tiene presencia? ¿De qué manera?
Sí____ No____

35. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?
¿Cuáles? Sí____ No____

36. ¿Piensa que los atributos del producto satisfacen a los consumidores? ¿Debido a qué?

37. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, de qué manera lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

38. ¿Los esfuerzos comerciales están alineados con las capacidades de producción?
¿Cómo lo hace? Sí____ No____



-
39. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo y sus estrategias de penetración? Mencione cuáles son? Sí____ No____
40. ¿Manejan alguna política clara de publicidad? Sí____ No____
41. ¿La empresa destina recursos al mercadeo? Sí____ No____
42. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad? Menciónela Sí____ No____
43. ¿Cuáles son los distintos canales a los que puede acceder?
44. ¿Cuál es su mercado meta y sus mercados potenciales?
45. ¿Manifieste cuáles son sus canales de distribución?
46. ¿Existe una política clara de promoción de productos?
47. ¿Cuáles son los puntos de venta de que dispone?
48. ¿Cuántas unidades de muebles mantienen como promedio en cada punto de venta y qué tipos?
49. ¿Cuántas de sus ventas las hace al contado y cuántas al crédito?
50. ¿Cuántas de sus ventas las hace al por mayor y cuántas al por menor?
51. ¿Conoce las características que posee su competencia en cuanto al mercado que cubre? Manifiéstelas Sí____ No____
52. ¿Qué aprendizajes adquiere con la interacción en el entorno?



-
53. ¿Qué alcance logra la empresa cuando invierte en capacitación técnica?
54. ¿Cómo constatan el posicionamiento de su empresa y de sus productos en sus clientes. Sí____ No____
55. ¿Cómo evalúan el estado actual de su posicionamiento?
56. ¿Qué impresión tiene de sus clientes en cuanto al tiempo de entrega?
57. ¿Qué tan eficientemente se manejan los costos de comercialización para poder llevar los muebles al consumidor final?



Anexo 4.

Instrumento

Entrevista

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN-FAREM Estelí.

Estimada Funcionaria del MEFCCA: Soy docente de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí y estudiante de la Maestría Gestión, Calidad y Sostenibilidad de MIPYMES, y en lo que atiende a mi trabajo final de la maestría, estoy realizando un estudio acerca de los factores de competitividad en el sector madera mueble, en el municipio de Estelí, durante el año 2015, para lo cual, solicito su valiosa cooperación.

I. Datos Generales:

- 1.- Cargo dentro la Institución
- 2.- Experiencia relacionada con las PYMES del sector madera mueble.

II.- Aspectos sobre las PYMES del Sector Madera – Mueble en el municipio de Estelí.

- 3.- ¿En el Municipio de Estelí, aproximadamente cuántas micro, pequeñas y medianas empresas componen el sector Madera – Mueble?
- 4.- ¿Cómo determinaría el nivel de conocimientos que tienen sobre el término competencia los gerentes de PYMES del sector madera - mueble en Estelí?
- 5.- ¿Aproximadamente qué porcentaje de los gerentes de PYMES del sector madera - mueble en Estelí explotan esta labor más que todo para sobrevivir o subsistir y qué porcentaje lo hacen para competir? Manifieste la base de este resultado.



-
- 6.- ¿Cuáles son las mayores problemáticas que presentan tanto en la producción como en la comercialización que realizan las PYMES del sector madera - mueble en Estelí?
 - 7.- ¿Cuáles son los aspectos más trascendentales (ventajas competitivas) que se pueden mencionar tanto en la producción como en la comercialización que realizan las PYMES del sector madera - mueble en Estelí?
 - 8.- ¿Qué es necesario para evitar que las PYMES en estudio, caigan en las afectaciones negativas planteadas?
 - 9.- ¿Cómo se deben de adecuar las estrategias y la estructura organizativa de las PYMES relacionadas al entorno dinámico que se requiere en el mercado local?
 - 10.- ¿Cuáles serían los factores más sobresalientes de competitividad que inciden en el rendimiento y sostenibilidad de estas PYMES?
 - 11.- ¿Podría manifestar si existe formulado algún modelo que intente medir la competitividad de las PYMES en estudio y en qué consiste?
 - 12.- ¿Existe algún programa financiero que destine fondos concursables en apoyo al desarrollo de estas PYMES? ¿Puede mencionarlos?



Anexo 5.

Tablas de SPSS sobre Entrevistas

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN CRECIMIENTO	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN MEJORAMIENTO	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN POSICIONAMIENTO	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN INNOVACIÓN	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO COMO PRESTIGIOSA	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO DE CALIDAD	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN ACTUALIZACIÓN	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN DIFERENCIACIÓN	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO COMO PRODUCTIVO	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * DEFINE SU NEGOCIO COMO COMPETITIVO	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * PROGRAMA DE SEGURIDAD LABORAL	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * PERMANENCIA DEL PERSONAL CALIFICADO	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * EL PERSONAL TIENE AUTONOMÍA FRENTE A LAS NECESIDADES	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%



PYME * CAPACITACIÓN CONTÍNUA EN CALIDAD	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * PERFIL DE SUS CLIENTES	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * FORMAS DE VENTA EN NICARAGUA	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ÁREA COMERCIAL	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * PLAN ESTRATÉGICO PARA ADQUIRIR NUEVAS MÁQUINAS	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * BIBLIOGRAFÍA Y MANUALES DE EQUIPOS	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * SE COMPARAN LAS MÁQUINAS CON LA TECNOLOGÍA DE PUNTA	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ATIENDE LO URBANO DE ESTELÍ	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ATIENDE EL MUNICIPIO DE ESTELÍ	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ATIENDE EL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ATIENDE LA ZONA NORTE	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ATIENDE MANAGUA	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ATIENDE EL OCCIDENTE	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * ATIENDE LA ZONA SUR	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * EVALÚA LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS EN QUE TIENE PRESENCIA	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * MANEJA UNA POLÍTICA CLARA DE PUBLICIDAD	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * CUENTA CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * EXISTE UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
PYME * CONOCE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO QUE CUBRE LA COMPETENCIA	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%



PYME * EVALÚA EL ESTADO								
ACTUAL DE SU	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%		
POSICIONAMIENTO								

Tabla de contingencia PYME * CAPACITACIÓN CONTÍNUA EN CALIDAD

		Recuento		Total
		CAPACITACIÓN CONTÍNUA EN CALIDAD		
		Sí	No	
PYME	Mueblería Castillo	1	0	1
	Mueblería Gámez	1	0	1
	Taller de carpintería Orozco	1	0	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	6	2	8	



Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN MEJORAMIENTO

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO EN MEJORAMIENTO		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN INNOVACIÓN

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO EN INNOVACIÓN		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	3	5	8

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN CRECIMIENTO

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO EN CRECIMIENTO		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1



Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	7	1	8

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN POSICIONAMIENTO

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO EN POSICIONAMIENTO		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO COMO PRESTIGIOSA

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO COMO PRESTIGIOSA		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8



Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO DE CALIDAD

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO DE CALIDAD		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN ACTUALIZACIÓN

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO EN ACTUALIZACIÓN	Total
	No	
Mueblería Castillo	1	1
Mueblería Gámez	1	1
Taller de carpintería Orozco	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	1
Taller MB	1	1
Mueblería Mora	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	1
Taller Ortiz Pérez	1	1
Total	8	8

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO COMO PRODUCTIVO

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO COMO PRODUCTIVO	Total
	No	



	Mueblería Castillo	1	1
	Mueblería Gámez	1	1
	Taller de carpintería Orozco	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	1
PYME	Taller MB	1	1
	Mueblería Mora	1	1
	Taller de carpintería Los Ángeles	1	1
	Taller Ortiz Pérez	1	1
	Total	8	8

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO COMO COMPETITIVO

Recuento

	DEFINE SU NEGOCIO COMO COMPETITIVO	Total	
			No
	Mueblería Castillo	1	1
	Mueblería Gámez	1	1
	Taller de carpintería Orozco	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	1
PYME	Taller MB	1	1
	Mueblería Mora	1	1
	Taller de carpintería Los Ángeles	1	1
	Taller Ortiz Pérez	1	1
	Total	8	8



Tabla de contingencia PYME * PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Recuento

	PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL		Total
	INDUSTRIAL		
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	6	2	8

Tabla de contingencia PYME * ATIENDE LO URBANO DE ESTELÍ

Recuento

	ATIENDE LO URBANO DE ESTELÍ		Total
	ATIENDE LO URBANO DE ESTELÍ		
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	4	4	8



Recuento

Tabla de contingencia PYME * DEFINE SU NEGOCIO EN DIFERENCIACIÓN

	DEFINE SU NEGOCIO EN DIFERENCIACIÓN		Total
	DIFERENCIACIÓN		
		No	
PYME	Mueblería Castillo	1	1
	Mueblería Gámez	1	1
	Taller de carpintería Orozco	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	1
	Taller MB	1	1
	Mueblería Mora	1	1
	Taller de carpintería Los Ángeles	1	1
	Taller Ortiz Pérez	1	1
	Total	8	8

Tabla de contingencia PYME * EVALÚA LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS EN QUE TIENE

PRESENCIA

Recuento

	EVALÚA LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS EN QUE TIENE PRESENCIA		Total	
	QUE TIENE PRESENCIA			
	Sí	No		
PYME	Mueblería Castillo	1	0	1
	Mueblería Gámez	1	0	1
	Taller de carpintería Orozco	1	0	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1
	Total	7	1	8

Tabla de contingencia PYME * EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Recuento



	EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO				Total
	Diario	Semanal	Mensual	Ninguna	
Mueblería Castillo	0	0	1	0	1
Mueblería Gámez	0	0	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	0	1
Taller MB	0	1	0	0	1
Mueblería Mora	0	1	0	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	0	0	1
Total	1	3	2	2	8

Tabla de contingencia PYME * PERMANENCIA DEL PERSONAL CALIFICADO

Recuento

	PERMANENCIA DEL PERSONAL CALIFICADO		Total
	Sí	No	
	Mueblería Castillo	1	
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * EL PERSONAL TIENE AUTONOMÍA FRENTE A LAS NECESIDADES

Recuento

	EL PERSONAL TIENE AUTONOMÍA FRENTE A LAS NECESIDADES		Total
	Sí	No	
	Mueblería Castillo	1	
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	1



Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	6	2	8

Tabla de contingencia PYME * PERFIL DE SUS CLIENTES

Recuento

	PERFIL DE SUS CLIENTES			Total
	Nula	Alta	Muy Alta	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Mueblería Gámez	0	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	0	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	1
Total	2	3	3	8

Tabla de contingencia PYME * FORMAS DE VENTA EN NICARAGUA

Recuento

	FORMAS DE VENTA EN NICARAGUA			Total
	Regular	Alta	Muy Alta	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	0	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	0	1



Taller Ortiz Pérez	0	1	0	1
Total	1	4	3	8

Tabla de contingencia PYME * ÁREA COMERCIAL

Recuento

	ÁREA COMERCIAL		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	6	2	8

Tabla de contingencia PYME * PLAN ESTRATÉGICO PARA ADQUIRIR NUEVAS MÁQUINAS

Recuento

	PLAN ESTRATÉGICO PARA ADQUIRIR NUEVAS MÁQUINAS		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * BIBLIOGRAFÍA Y MANUALES DE EQUIPOS

Recuento



	BILBIOGRAFÍA Y MANUALES DE EQUIPOS		Total	
	Sí	No		
PYME	Mueblería Castillo	1	0	1
	Mueblería Gámez	1	0	1
	Taller de carpintería Orozco	0	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1
	Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * SE COMPARAN LAS MÁQUINAS CON LA TECNOLOGÍA DE PUNTA

Recuento

	SE COMPARAN LAS MÁQUINAS CON LA TECNOLOGÍA DE PUNTA		Total	
	Sí	No		
PYME	Mueblería Castillo	1	0	1
	Mueblería Gámez	1	0	1
	Taller de carpintería Orozco	0	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
	Taller Ortiz Pérez	1	0	1
	Total	7	1	8

Tabla de contingencia PYME * ATIENDE EL MUNICIPIO DE ESTELÍ

Recuento

	ATIENDE EL MUNICIPIO DE ESTELÍ		Total	
	Sí	No		
PYME	Mueblería Castillo	1	0	1



Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * ATIENDE EL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ

Recuento

	ATIENDE EL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * ATIENDE LA ZONA NORTE

Recuento

	ATIENDE LA ZONA NORTE		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1



Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * ATIENDE MANAGUA

Recuento

	ATIENDE MANAGUA		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * ATIENDE EL OCCIDENTE

Recuento

	ATIENDE EL OCCIDENTE		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	1	7	8

Tabla de contingencia PYME * ATIENDE LA ZONA SUR

Recuento

	ATIENDE LA ZONA SUR	Total
--	---------------------	-------



	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * MANEJA UNA POLÍTICA CLARA DE PUBLICIDAD

Recuento

	MANEJA UNA POLÍTICA CLARA DE PUBLICIDAD		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * CUENTA CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

Recuento

	CUENTA CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1



Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * EXISTE UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

Recuento

	EXISTE UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE PRODUCTOS		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
PYME Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Total	6	2	8

**Tabla de contingencia PYME * CONOCE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO QUE CUBRE LA
COMPETENCIA**

Recuento

	CONOCE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO QUE CUBRE LA COMPETENCIA		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Taller de carpintería Los Ángeles	1	0	1



Taller Ortiz Pérez	1	0	1
Total	6	2	8

Tabla de contingencia PYME * EVALÚA EL ESTADO ACTUAL DE SU POSICIONAMIENTO

Recuento

	EVALÚA EL ESTADO ACTUAL DE SU POSICIONAMIENTO				Total
	Nula	Regular	Alta	Muy Alta	
Mueblería Castillo	0	0	1	0	1
Mueblería Gámez	0	0	0	1	1
Taller de carpintería Orozco	0	1	0	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	0	1
Taller MB	0	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	0	0	1	1
Taller de carpintería Los Ángeles	0	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	0	1
Total	1	2	1	4	8



Anexo 6.

Tablas de SPSS sobre Encuestas

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PYME * AÑOS DE EXPERIENCIA	7	70.0%	3	30.0%	10	100.0%
PYME * ESCOLARIDAD	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * INSCRIPCIÓN ALCALDÍA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * INSCRIPCIÓN DGI	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * IMPORTANCIA QUE LE DA UN CLIENTE AL DISEÑO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * MISIÓN	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * VISIÓN	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * VALORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * OBJETIVOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * POLÍTICAS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * RESULTADOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * NINGÚN DOCUMENTO REDACTADO	2	20.0%	8	80.0%	10	100.0%
PYME * INFORMACIÓN QUE SE REGISTRA DEL CLIENTE	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * SERVICIO DE DISEÑADORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PERSONAS ENCARGADAS DEL DISEÑO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * COMPARACIÓN DE INVENTARIOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * CONTROL DE PRODUCTOS ACABADOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * INVERSIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * TECNOLOGÍAS DE LOS COMPETIDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * AÑOS DE USO DE LAS MÁQUINAS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%



PYME * PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * RESPONSABLE DE INVENTARIOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * DOCUMENTOS PARA GESTIONAR PROVEEDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * REGISTROS DE COSTOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * DISTINCIÓN ENTRE GASTOS Y COSTOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PLANIFICACIÓN DE COSTOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PRESUPUESTO MENSUAL	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * COMPARACIÓN DE PRECIOS CON COMPETIDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * INFORMACIÓN SOBRE COMPETIDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * FRECUENCIA DE ANÁLISIS EN CALIDAD DE SUS COMPETIDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * ACTUALIZACIÓN DE REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * CONTROL DE CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PROSPECTOS Y METAS DE VENTA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * GESTIÓN DE VENTAS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * REGISTROS DE RECLAMOS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORA CONTÍNUA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * ESTUDIOS DE MERCADO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%



PYME * CONTRATACIÓN DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * ENTREGA A CLIENTES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * EVALUACIÓN EN SISTEMAS DE LA EMPRESA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * EVALUACIÓN DE PLAN DE MERCADEO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PLAN DE COMUNICACIÓN	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * MATERIALES Y ELEMENTOS PROMOCIONALES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * CATÁLOGOS DE PRODUCTOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * MUESTRAS DE PRODUCTOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * ASIGNACIÓN AL MERCADEO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * ASIGNACIÓN AL MERCADEO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * MARCA PROPIA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * LOGOS DE LA EMPRESA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PROMEDIO DE DEVOLUCIONES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PROMEDIO DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * RAZÓN POR LA QUE LOS CLEINTES LO ELIGEN	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * RAZÓN POR LA QUE LOS CLEINTES LO ELIGEN	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * CONDICIONES DE LOS PROVEEDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * EVALUACIÓN A LOS PROVEEDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PRIORIDAD DE ENTREGA QUE REQUIERE CLIENTE	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * FRECUENCIA DE VENTA DIRECTA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * FRECUENCIA DE VENTAS INDIRECTAS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * OFERTA DE LOS PROVEEDORES	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%



PYME * ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * CAPACIDAD DE LA PLANTA	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * ESTADO DE LAS MAQUINAS Y EQUIPOS	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%
PYME * PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	8	80.0%	2	20.0%	10	100.0%

Tabla de contingencia PYME * AÑOS DE EXPERIENCIA

Recuento

	AÑOS DE EXPERIENCIA	Total
	Más de 5 años	
Mueblería Castillo	1	1
Taller Los Ángeles	1	1
Taller Orozco	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	1
Taller MB	1	1
Mueblería Mora	1	1
Mueblería Gámez	1	1
Total	7	7

Tabla de contingencia PYME * ESCOLARIDAD

Recuento

	ESCOLARIDAD			Total
	Primaria	Secundaria	Universidad	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Taller Los Ángeles	1	0	0	1
Taller Orozco	1	0	0	1
PYME Taller Ortiz Pérez	0	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	0	1
Mueblería Gámez	0	1	0	1
Total	2	4	2	8



Tabla de contingencia PYME * INSCRIPCIÓN ALCALDÍA

Recuento

	INSCRIPCIÓN ALCALDÍA		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	3	5	8

Tabla de contingencia PYME * INSCRIPCIÓN DGI

Recuento

	INSCRIPCIÓN DGI		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * IMPORTANCIA QUE LE DA UN CLIENTE AL DISEÑO

Recuento

	IMPORTANCIA QUE LE DA UN CLIENTE AL DISEÑO		Total
	Régimen de Cuota	Ninguno	
	Fija		
PYME Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1



Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * MISIÓN

Recuento

	MISIÓN		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	1	0	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * VISIÓN

Recuento

	VISIÓN		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	1	0	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1



Total	6	2	8
-------	---	---	---

Tabla de contingencia PYME * VALORES

Recuento		
	VALORES	Total
	No	
Mueblería Castillo	1	1
Taller Los Ángeles	1	1
Taller Orozco	1	1
Taller Ortiz Pérez	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	1
Taller MB	1	1
Mueblería Mora	1	1
Mueblería Gámez	1	1
Total	8	8

Tabla de contingencia PYME * OBJETIVOS

Recuento			
	OBJETIVOS		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	1	0	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * POLÍTICAS

Recuento		
	POLÍTICAS	Total
	No	
PYME Mueblería Castillo	1	1
Taller Los Ángeles	1	1



Taller Orozco	1	1
Taller Ortiz Pérez	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	1
Taller MB	1	1
Mueblería Mora	1	1
Mueblería Gámez	1	1
Total	8	8

Tabla de contingencia PYME * RESULTADOS

Recuento

	RESULTADOS		Total
	No		
Mueblería Castillo	1		1
Taller Los Ángeles	1		1
Taller Orozco	1		1
Taller Ortiz Pérez	1		1
Carpintería Nuevo Estilo	1		1
Taller MB	1		1
Mueblería Mora	1		1
Mueblería Gámez	1		1
Total	8		8

Tabla de contingencia PYME * NINGÚN DOCUMENTO REDACTADO

Recuento

	NINGÚN DOCUMENTO REDACTADO		Total
	Sin documentación		
Taller Orozco	1		1
Taller Ortiz Pérez	1		1
Total	2		2

Tabla de contingencia PYME * INFORMACIÓN QUE SE REGISTRA DEL CLIENTE

Recuento

	INFORMACIÓN QUE SE REGISTRA DEL CLIENTE			Total
	Manual de funciones	Manual de procesos	Ninguno de los anteriores	



	Mueblería Castillo	0	0	1	1
	Taller Los Ángeles	0	0	1	1
	Taller Orozco	0	0	1	1
	Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
PYME	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	1
	Taller MB	0	1	0	1
	Mueblería Mora	0	0	1	1
	Mueblería Gámez	0	0	1	1
	Total	1	1	6	8

Tabla de contingencia PYME * SERVICIO DE DISEÑADORES

Recuento

	SERVICIO DE DISEÑADORES		Total	
	Sí	No		
	Mueblería Castillo	0	1	1
	Taller Los Ángeles	0	1	1
	Taller Orozco	0	1	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME	Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Mueblería Gámez	1	0	1
	Total	3	5	8

Tabla de contingencia PYME * PERSONAS ENCARGADAS DEL DISEÑO

Recuento

	PERSONAS ENCARGADAS DEL DISEÑO		Total	
	Propietario	Otros		
	Mueblería Castillo	1	0	1
	Taller Los Ángeles	1	0	1
	Taller Orozco	1	0	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Mueblería Gámez	1	0	1



Total	7	1	8
-------	---	---	---

Tabla de contingencia PYME * COMPARACIÓN DE INVENTARIOS

Recuento

	COMPARACIÓN DE INVENTARIOS			Total
	Mensual	Trimestral	Ninguna	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	1
Taller Orozco	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	1
Taller MB	0	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Mueblería Gámez	0	0	1	1
Total	1	1	6	8

Tabla de contingencia PYME * CONTROL DE PRODUCTOS ACABADOS

Recuento

	CONTROL DE PRODUCTOS ACABADOS			Total
	Mensual	Ninguna	Otro	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	1
Taller Orozco	0	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	1
Taller MB	1	0	0	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	4	3	1	8

Tabla de contingencia PYME * INVERSIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Recuento

	INVERSIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO				Total
	Mensual	Anual	Mayor a un año	Otro	
Mueblería Castillo	0	1	0	0	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	0	1
Taller Orozco	0	0	1	0	1



Taller Ortiz Pérez	0	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	0	1
Taller MB	0	0	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	0	0	1
Mueblería Gámez	0	1	0	0	1
Total	2	2	3	1	8

Tabla de contingencia PYME * TECNOLOGÍAS DE LOS COMPETIDORES

Recuento

	TECNOLOGÍAS DE LOS COMPETIDORES		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	6	2	8

Tabla de contingencia PYME * AÑOS DE USO DE LAS MÁQUINAS

Recuento

	AÑOS DE USO DE LAS MÁQUINAS		Total
	De 1 a 3 años	Más de 5 años	
Mueblería Castillo	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO



Recuento

Recuento		PROGRAMA DE MANTENIMIENTO		Total
		PREVENTIVO		
		Sí	No	
PYME	Mueblería Castillo	1	0	1
	Taller Los Ángeles	1	0	1
	Taller Orozco	1	0	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Mueblería Gámez	1	0	1
Total	7	1	8	

Tabla de contingencia PYME * RESPONSABLE DE INVENTARIOS

Recuento

Recuento		RESPONSABLE DE INVENTARIOS		Total
		Sí	No	
		PYME	Mueblería Castillo	
Taller Los Ángeles	0		1	1
Taller Orozco	0		1	1
Taller Ortiz Pérez	0		1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1		0	1
Taller MB	1		0	1
Mueblería Mora	1		0	1
Mueblería Gámez	1		0	1
Total	5	3	8	

Tabla de contingencia PYME * DOCUMENTOS PARA GESTIONAR PROVEEDORES

Recuento

Recuento		DOCUMENTOS PARA GESTIONAR PROVEEDORES			Total
		Hoja de pedido	Lista de proveedor aceptada	Ninguno de las anteriores	
		PYME	Mueblería Castillo	0	
Taller Los Ángeles	0		0	1	1



Taller Orozco	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	1
Taller MB	0	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	2	1	5	8

Tabla de contingencia PYME * REGISTROS DE COSTOS

Recuento

	REGISTROS DE COSTOS		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * DISTINCIÓN ENTRE GASTOS Y COSTOS

Recuento

	DISTINCIÓN ENTRE GASTOS Y COSTOS		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	4	4	8



Tabla de contingencia PYME * DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS

Recuento		DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS					Total
		Costos	Oferta	Demanda	Situación Competitiva	Ninguna de las anteriores	
PYME	Mueblería Castillo	1	0	0	0	0	1
	Taller Los Ángeles	0	0	0	1	0	1
	Taller Orozco	0	0	0	0	1	1
	Taller Ortiz Pérez	0	0	0	0	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	0	0	1
	Taller MB	0	1	0	0	0	1
	Mueblería Mora	0	0	1	0	0	1
	Mueblería Gámez	0	0	0	1	0	1
Total		2	1	1	2	2	8

Tabla de contingencia PYME * DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS

Recuento		DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS		Total
		Sí	No	
PYME	Mueblería Castillo	0	1	1
	Taller Los Ángeles	0	1	1
	Taller Orozco	0	1	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1
	Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
	Taller MB	1	0	1
	Mueblería Mora	1	0	1
	Mueblería Gámez	0	1	1
Total		2	6	8

Tabla de contingencia PYME * PLANIFICACIÓN DE COSTOS

Recuento		PLANIFICACIÓN DE COSTOS		Total
		Sí	No	
PYME	Mueblería Castillo	1	0	1
	Taller Los Ángeles	0	1	1
	Taller Orozco	0	1	1
	Taller Ortiz Pérez	0	1	1



Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * PRESUPUESTO MENSUAL

Recuento

	PRESUPUESTO MENSUAL		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * COMPARACIÓN DE PRECIOS CON COMPETIDORES

Recuento

	COMPARACIÓN DE PRECIOS CON COMPETIDORES		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	4	4	8

Tabla de contingencia PYME * INFORMACIÓN SOBRE COMPETIDORES



Recuento

	INFORMACIÓN SOBRE COMPETIDORES				Total
	Reputación	Precios	Otra	No	
Mueblería Castillo	1	0	0	0	1
Taller Los Ángeles	1	0	0	0	1
Taller Orozco	1	0	0	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	0	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	0	0	1	1
Taller MB	1	0	0	0	1
Mueblería Mora	0	0	1	0	1
Mueblería Gámez	0	1	0	0	1
Total	5	1	1	1	8

Tabla de contingencia PYME * FRECUENCIA DE ANÁLISIS EN CALIDAD DE SUS COMPETIDORES

Recuento

	FRECUENCIA DE ANÁLISIS EN CALIDAD DE SUS COMPETIDORES		Total
	Mensual	Ninguna	
	Mueblería Castillo	1	
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * ACTUALIZACIÓN DE REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA

Recuento

	ACTUALIZACIÓN DE REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA		Total
	Sí	No	
	Mueblería Castillo	1	
PYME Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1



Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * CONTROL DE CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS

Recuento

	CONTROL DE CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS		Total
	PRIMAS		
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Recuento

	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	1	0	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	6	2	8



Tabla de contingencia PYME * PROSPECTOS Y METAS DE VENTA

Recuento

	PROSPECTOS Y METAS DE VENTA			Total
	Sí	No	22	
Mueblería Castillo	1	0	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	1
Taller Orozco	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	1
Taller MB	1	0	0	1
Mueblería Mora	0	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	4	3	1	8

Tabla de contingencia PYME * GESTIÓN DE VENTAS

Recuento

	GESTIÓN DE VENTAS			Total
	Análisis de ventas	Gastos incurridos en ventas	Ninguna	
Mueblería Castillo	1	0	0	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	1
Taller Orozco	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Mueblería Gámez	0	1	0	1
Total	2	1	5	8

Tabla de contingencia PYME * REGISTROS DE RECLAMOS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORA CONTÍNUA

Recuento

	REGISTROS DE RECLAMOS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORA CONTÍNUA			Total
	Sí	No	22	
Mueblería Castillo	1	0	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	1



Taller Orozco	0	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	1
Taller MB	1	0	0	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	4	3	1	8

Tabla de contingencia PYME * ESTUDIOS DE MERCADO

Recuento

	ESTUDIOS DE MERCADO		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	4	4	8

Tabla de contingencia PYME * CONTRATACIÓN DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS

Recuento

	CONTRATACIÓN DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS			Total
	Semestral	Anual	Ninguna	
Mueblería Castillo	0	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	1
Taller Orozco	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	1	1	6	8



Tabla de contingencia PYME * ENTREGA A CLIENTES

Recuento

	ENTREGA A CLIENTES		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	4	4	8

Tabla de contingencia PYME * EVALUACIÓN EN SISTEMAS DE LA EMPRESA

Recuento

	EVALUACIÓN EN SISTEMAS DE LA EMPRESA			Total
	Mecanismos de promoción	Seguimiento de tendencias	Ninguna	
Mueblería Castillo	1	0	0	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	1
Taller Orozco	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	1
Taller MB	0	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	0	1
Mueblería Gámez	0	0	1	1
Total	1	3	4	8

Tabla de contingencia PYME * EVALUACIÓN DE PLAN DE MERCADEO

Recuento

	EVALUACIÓN DE PLAN DE MERCADEO			Total
	Mensual	Anual	Ninguna	
PYME Mueblería Castillo	1	0	0	1



Taller Los Ángeles	0	0	1	1
Taller Orozco	0	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	1
Taller MB	0	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	4	1	3	8

Tabla de contingencia PYME * PLAN DE COMUNICACIÓN

Recuento

	PLAN DE COMUNICACIÓN		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	4	4	8

Tabla de contingencia PYME * MATERIALES Y ELEMENTOS PROMOCIONALES

Recuento

	MATERIALES Y ELEMENTOS PROMOCIONALES			Total
	Sí	No	22	
Mueblería Castillo	1	0	0	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	1
Taller Orozco	0	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	1
Taller MB	1	0	0	1
Mueblería Mora	0	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	4	3	1	8



Tabla de contingencia PYME * CATÁLOGOS DE PRODUCTOS

Recuento

	CATÁLOGOS DE PRODUCTOS		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	1	0	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	6	2	8

Tabla de contingencia PYME * MUESTRAS DE PRODUCTOS

Recuento

	MUESTRAS DE PRODUCTOS		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	1	0	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	5	3	8

Tabla de contingencia PYME * ASIGNACIÓN AL MERCADEO

Recuento

	ASIGNACIÓN AL MERCADEO			Total
	Material publicitario	Viñetas radiales	Ninguna	
Mueblería Castillo	0	1	0	1
PYME Taller Los Ángeles	0	0	1	1
Taller Orozco	0	0	1	1



Taller Ortiz Pérez	0	0	1	1
Carpintería Nuevo Estilo	1	0	0	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	0	1
Total	2	1	5	8

Tabla de contingencia PYME * ASIGNACIÓN AL MERCADEO

Recuento

	ASIGNACIÓN AL MERCADEO		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * MARCA PROPIA

Recuento

	MARCA PROPIA		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	3	5	8

Tabla de contingencia PYME * LOGOS DE LA EMPRESA



Recuento

	LOGOS DE LA EMPRESA		Total
	Sí	No	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	1	0	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	4	4	8

Tabla de contingencia PYME * PROMEDIO DE DEVOLUCIONES

Recuento

	PROMEDIO DE DEVOLUCIONES		Total
	De 1 a 3	Ninguno	
Mueblería Castillo	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * PROMEDIO DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS

Recuento

	PROMEDIO DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS		Total
	De 1 a 3	Ninguno	
Mueblería Castillo	1	0	1
PYME Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1



Carpintería Nuevo Estilo	0	1	1
Taller MB	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	2	6	8

Tabla de contingencia PYME * RAZÓN POR LA QUE LOS CLEINTES LO ELIGEN

Recuento

	RAZÓN POR LA QUE LOS CLEINTES LO ELIGEN				Total
	Precio	Calidad	Tiempo de entrega	Otro	
Mueblería Castillo	1	0	0	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	0	1
Taller Orozco	0	1	0	0	1
Taller Ortiz Pérez	0	0	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	0	1
Taller MB	0	0	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	0	0	1
Mueblería Gámez	0	0	1	0	1
Total	1	4	2	1	8

Tabla de contingencia PYME * RAZÓN POR LA QUE LOS CLEINTES LO ELIGEN

Recuento

	RAZÓN POR LA QUE LOS CLEINTES LO ELIGEN		Total
	ELIGEN		
	Sí	No	
Mueblería Castillo	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	1
Taller Orozco	0	1	1
Taller Ortiz Pérez	0	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	0	1
Taller MB	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	1
Mueblería Gámez	1	0	1
Total	3	5	8

Tabla de contingencia PYME * CONDICIONES DE LOS PROVEEDORES



Recuento

	CONDICIONES DE LOS PROVEEDORES			Total
	Nula	Escasa	Alta	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	1
Taller Orozco	1	0	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	1	0	0	1
Mueblería Gámez	0	0	1	1
Total	3	2	3	8

Tabla de contingencia PYME * EVALUACIÓN A LOS PROVEEDORES

Recuento

	EVALUACIÓN A LOS PROVEEDORES				Total
	Nula	Regular	Alta	Muy Alta	
Mueblería Castillo	0	0	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	0	1
Taller Orozco	1	0	0	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	0	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	0	1
Taller MB	0	0	1	0	1
Mueblería Mora	0	1	0	0	1
Mueblería Gámez	0	0	0	1	1
Total	2	2	3	1	8

Tabla de contingencia PYME * PRIORIDAD DE ENTREGA QUE REQUIERE CLIENTE

Recuento

	PRIORIDAD DE ENTREGA QUE REQUIERE CLIENTE			Total
	Nula	Regular	Alta	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	1
PYME Taller Orozco	1	0	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	1



Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	0	1	1
Mueblería Gámez	0	1	0	1
Total	2	1	5	8

Tabla de contingencia PYME * FRECUENCIA DE VENTAS INDIRECTAS

Recuento

	FRECUENCIA DE VENTAS INDIRECTAS		Total
	Nula		
Mueblería Castillo	1	1	1
Taller Los Ángeles	1	1	1
Taller Orozco	1	1	1
Taller Ortiz Pérez	1	1	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	1	1	1
Taller MB	1	1	1
Mueblería Mora	1	1	1
Mueblería Gámez	1	1	1
Total	8	8	8

Tabla de contingencia PYME * OFERTA DE LOS PROVEEDORES

Recuento

	OFERTA DE LOS PROVEEDORES				Total
	Nula	Escasa	Regular	Alta	
Mueblería Castillo	0	0	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	0	1
Taller Orozco	0	0	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	0	1
PYME Carpintería Nuevo Estilo	0	0	0	1	1
Taller MB	0	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	0	0	1	1
Mueblería Gámez	0	0	0	1	1
Total	1	1	1	5	8

Tabla de contingencia PYME * ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA



Recuento

	ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA				Total
	Nula	Regular	Alta	Muy Alta	
Mueblería Castillo	0	0	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	0	1	0	1
Taller Orozco	0	1	0	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	0	1
Taller MB	0	1	0	0	1
Mueblería Mora	0	0	0	1	1
Mueblería Gámez	0	0	1	0	1
Total	1	2	4	1	8

Tabla de contingencia PYME * CAPACIDAD DE LA PLANTA

Recuento

	CAPACIDAD DE LA PLANTA			Total
	Nunca	Casi siempre	Siempre	
Mueblería Castillo	0	1	0	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	1
Taller Orozco	0	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	1	0	1
Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	1	0	1
Mueblería Gámez	0	1	0	1
Total	1	6	1	8

Tabla de contingencia PYME * PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Recuento

	PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO			Total
	Nunca	Casi siempre	Siempre	
Mueblería Castillo	0	0	1	1
Taller Los Ángeles	0	1	0	1
Taller Orozco	0	1	0	1
Taller Ortiz Pérez	1	0	0	1
Carpintería Nuevo Estilo	0	0	1	1



Taller MB	0	0	1	1
Mueblería Mora	0	0	1	1
Mueblería Gámez	0	0	1	1
Total	1	2	5	8