

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

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado(a) en  
Economía.**

**“Propuesta de estrategia que permita a las MIPYMES del sector  
cuero y calzado de la ciudad de Estelí el aprovechamiento de los  
beneficios del tratado de libre comercio DR-CAFTA, en el segundo  
semestre del 2014”**

**Autores (a):**

- **Balladarez Rizo Yarlenis Lourdes.**
- **Centeno López Luis Salomón.**
- **García Rivera Laura Yaneris.**

**Tutor (a): Msc. Flor Idalia Lanuza.**

**Estelí, 20 enero 2015**



## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Línea 2: Creación y desarrollo de MIPYIMES exitosas**

## **TEMA**

**Organización y desarrollo estratégico de la MIPYMES**

## **SUBTEMA**

**Incluye estrategia y competitividad, sociedades y alianzas estratégicas e internacionalización.**



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por la voluntad y sabiduría que nos ha brindado, para realizar este trabajo ya que sin su ayuda no lo hubiésemos hecho posible porque él es nuestro guía.

A nuestros padres por el esfuerzo que empeñaron para contribuir a la realización de nuestra investigación, de manera incondicional fomentando nuestro deseo de superación personal y profesional.

A los docente por su excelente desempeño como guía de este trabajo ya que nos transmitieron sus valores y conocimientos.

A la Universidad por darnos la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, porque en ella nos hemos formado para desempeñarnos como futuros profesionales.



## AGRADECIMIENTO

**Agradecemos a Dios:** Creador del universo, por darnos la vida regalarnos paciencia, fuerza y voluntad, tiempo necesario para realizar esta investigación.

**A nuestros padres:** Por su ejemplo, consejos y apoyo incondicional en todos los momentos difíciles y satisfactorios en el transcurso de los diferentes niveles de estudio.

**A los involucrados directa e indirectamente** por habernos dedicado parte de su valioso tiempo al respondernos cada una de las interrogantes sobre la incidencia del DR-CAFTA en el desarrollo de las MIPYMES y hacer posible la culminación de una etapa más de nuestra carrera por la superación intelectual y académica.



## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Yarlenis Lourdes Balladarez Rizo, Luis Salomón Centeno López y Laura Yaneris García Rivera, estudiantes del V año de la carrera de Economía finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Propuesta de estrategia que permita a las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí aprovechar los beneficios del tratado de libre comercio DR-CAFTA, en el segundo semestre del 2014”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación sobre **propuesta de estrategia que permita a las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, y de igual manera existe poca información sobre el mismo, valoro positivo el análisis de sus datos los que están relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones del jurado en la pre defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 20 días del mes de enero del 2015.

Atentamente.

-----  
**MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez**



## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	4
1.3. Preguntas problema .....	5
1.4. Justificación .....	6
<b>II.OBJETIVOS</b> .....	7
2.1 Objetivo General .....	7
2.1. Objetivos específicos.....	7
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
3.1. Que es un Tratado de Libre Comercio. ....	8
3.1.2. Importancia de firmar un Tratado de Libre Comercio .....	8
3.2. DR – CAFTA .....	9
3.2.1 Beneficios del DR-CAFTA.....	9
3.2.1.1 Para los consumidores. ....	10
3.2.1.2. Para productores exportadores. ....	10
3.2.2. Los Desafíos .....	11
3.2.3. Requisitos para exportar hacia EE.UU .....	12
3.2.3.1. Medidas arancelarias .....	12
3.2.3.2. Medidas no arancelarias .....	14
3.2.4. Reglas de origen del DR-CAFTA.....	14
3.2.5. Medidas sanitarias y fitosanitarias.....	15
3.2.6. Requerimientos técnicos .....	15
3.2.7 Leyes propias de un país en los temas laborales, ambientales, propiedad intelectual, compras al gobierno, etc. ....	15
3.3 Sector cuero y calzado.....	15
3.2.Exportaciones de Nicaragua .....	17
3.4. Tipos de MIPYMES .....	18



3.4.3. Pequeña empresa .....	19
3.4.3.1. Características de la Pequeña Empresa .....	19
3.4.3.2. Desventajas de la Pequeña Empresa .....	20
3.4.4. Mediana empresa.....	21
3.4.4.1. Características.....	21
3.4.4.2. Desventajas de la mediana empresa .....	22
3.5. Empresa. ....	22
3.5.1. Elementos que constituyen una empresa.....	22
3.5.2 Tipos y clasificación de las empresas .....	22
3.5.3 Propósitos de la empresa:.....	23
3.5.4. Las características que las distinguen a las empresas son.....	23
3.6. Competitividad.....	23
3.6.1. Definición de Competitividad. ....	23
3.7. Financiamiento .....	25
3.7.1. Existen diferentes fuentes de financiamiento: .....	25
3.7.1.1. Financiamiento a corto plazo.....	26
3.7.1.2. Financiamiento a largo plazo.....	26
3.8. Productividad.....	26
3.9. Planeación estratégica .....	27
3.9.1 Proceso de la planeación estratégica.....	27
<b>IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>28</b>
4.1.Hipótesis.....	28
4.2. Matriz de operacionalización de variables.....	29
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>32</b>
5.1. Tipo de estudio.....	32
5.2. Universo .....	32
5.3. Caracterización de la ciudad de Estelí .....	32



5.3. Muestra .....	33
5.3.1 Tamaño de la muestra:.....	33
5.3.2. Tipo de muestreo .....	34
5.4. Técnicas de Recolección de Información .....	34
5.4.1. Encuesta .....	34
5.4.2. La entrevista.....	34
5.5. Etapas de investigación.....	35
5.5.1. Revisión documental .....	35
5.5.2. Elaboración de instrumentos .....	35
5.5.3. Trabajo de campo.....	35
5.5.4. Análisis y elaboración de documento final.....	35
<b>VI. RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
6.1. Caracterización de las MIPYMES del sector cuero y calzado .....	36
6.1.1. Antigüedad de las MIPYMES .....	37
6.1.2. Legalidad de las empresas.....	38
6.1.3. Infraestructura .....	38
6.2. Obstáculos que las MIPYMES de cuero y calzado .....	39
6.2.1. Escases de materia prima versus calidad .....	39
6.2.2 Maquinaria obsoleta versus calidad. ....	41
6.2.3 Falta de financiamiento .....	42
6.2.4 Mano de obra calificada .....	42
6.2.5 Falta de organización .....	43
6.2.6 Visión empresarial reducida .....	45
6.2.7 Capacidad para producir en masas.....	45
6.2.8 Planificación de la producción .....	46
6.3. Perspectivas de competitividad .....	46



6.3.1 Integración al tratado de libre comercio DR-CAFTA .....	47
6.3.2. Disponibilidad del producto .....	47
6.3.3 Alianzas de las MIPYMES del sector cuero y calzado .....	48
<b>VII. PROPUESTA DE ESTRATEGIA</b> .....	<b>50</b>
7.4. Análisis FODA .....	50
7.5. Líneas estratégicas .....	51
<b>VIII. CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>57</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>59</b>
<b>XI. ANEXOS</b> .....	<b>62</b>
Anexo 1.1. Encuesta .....	63
Anexo 1.2. Entrevista .....	69
Anexo 1.3. Cronograma .....	70
Anexo 1.4. Tablas de contingencia .....	71
Anexo 1.5. Fotografías .....	75



## I. INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Estelí existen MIPYMES dedicadas a la elaboración de productos de cuero en diferentes variedades (botas, zapatillas, carteras, fajas, monturas). El sector cuero y calzado es un tema muy importante en el ámbito del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales actualmente enfrentan una serie de problemas para poder lograr su estabilidad.

La investigación refleja además de las limitantes de las MIPYMES, la necesidad y el deseo de algunos empresarios individuales con preparación y visión empresarial de promover sus productos en el mercado nacional e internacional.

La integración del sector cuero y calzado al tratado de libre comercio puede generar beneficio debido a la comercialización de su productos en mejores condiciones, la oportunidad que se puedan desarrollar, la importación de insumos y materias primas a menores costos; así como mejorar y ampliar las relaciones comerciales. Sin embargo, las MIPYMES tienen que cumplir con estándares y requisitos para poder pertenecer al tratado como ajustes a las exigencias del libre comercio.

En la presente investigación se analizaron las potencialidades, debilidades y oportunidades de las MIPYMES, lo que permitió proponer un plan estratégico el cual tiene el propósito de contribuir al conocimiento de nuevas alternativas, para que los empresarios del sector cuero y calzado puedan aprovechar los beneficios que ofrece el tratado de libre comercio DR-CAFTA, el cual fue firmado por Nicaragua en el año 2004.



## 1.1 Antecedentes

Como antecedentes relacionados con la investigación sobre la **“Propuesta de estrategia que permita a las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí aprovechar los beneficios del tratado de libre comercio DR-CAFTA, en el segundo semestre del 2014”**, se encontró en la biblioteca Urania Zelaya Úbeda de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) las siguientes investigaciones:

Primer seminario de graduación elaborado por: Carlos Uriel Hernández, Lisbeth Aurora Olivas Benavidez y Itzayana del Carmen Zeas López que se titula **“Factores que inciden en la producción y competitividad en las MIPYMES del sector calzado del municipio de Estelí, en el segundo semestre del año 2012”**. El objetivo fue determinar los factores que inciden en la producción y competitividad de las MIPYMES de calzado y proponer acciones que ayuden al mejoramiento del éxito empresarial en el municipio de Estelí. Los principales resultados reflejan que la industria del calzado de cuero se ve directamente afectada en su competitividad por las deficiencias en aspectos de precios, calidad y surtido de cuero que ofrecen las tenerías nacionales.

Segundo seminario de graduación del Proyecto Crisol elaborado por: Ilcia Esther González Fuentes y Luz Marina Calderón. Este estudio fue realizado en la micro empresa **“Talabartería Galaxia”**, durante el primer semestre del año 2008. El objetivo de ésta investigación fue analizar el funcionamiento de las microempresas y el vínculo que existe entre la Universidad Autónoma de Nicaragua FAREM – Estelí, con los empresarios estilianos. Los principales resultados reflejan que la calidad de los productos para esta empresa es primordial, porque de este depende el éxito o fracaso de muchas empresas, así como mantener su posición e imagen en el mercado.



La tercera investigación encontrada fue un seminario de graduación del proyecto crisol elaborado por: Ana Jacoba Garay y Ana Luisa Mejía Pérez que se titula **“Desarrollo de las MIPYME Calzado Aráuz 2008”**, el objetivo fue determinar los factores que impiden a la PYMES implementar técnicas para el desarrollo del mercado más competitivo. Los resultados de esta investigación mostraron que el calzado Aráuz debe de enfrentar desafíos para construir un entorno competitivo que impulsa al desarrollo empresarial y aprovechar las oportunidades que se le presenten.

Un cuarto trabajo realizado por: Lesly Peralta Ruiz que se titula **“Reconversión industrial de la pequeña empresa de cuero y calzado Zecal R. L 2001”**. El objetivo de este trabajo fue incrementar los niveles de producción por medio de conversión industrial. Los resultados de esta investigación reflejan que la industria Zecal consta de personal capacitado, pero debido a la falta de materia prima para producir, el alto costo en la producción y ausentismo de personal no tienen la capacidad para competir con el mercado extranjero.

Un quinto trabajo encontrado que fue elaborado por: Carolina Fabiola González Talavera, María Magdalena Herrera Peralta y Harry Omar Romero Pérez, tesis que se titula **“Gestión Administrativa de las MIPYMES del sector cuero y calzado.”** El objetivo de esta tesis fue determinar la gestión administrativa de las MIPYMES del sector cuero y calzado del distrito I de la ciudad de Estelí y de esta forma implementar una correcta gestión administrativa, para obtener mayores utilidades que les permita invertir las en el mejoramiento de sus controles administrativos, equipos, infraestructura y publicidad para dirigirse a nuevos mercados.

La investigación realizada se diferencia de las demás ya que está se enfocó en elaborar una “Propuesta de estrategia que beneficie al sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí mediante el tratado libre comercio DR – CAFTA”.



## 1.2. Planteamiento del problema

Carrera	Licenciatura en Economía
Área	Microeconomía y Finanzas
Línea de Investigación	Línea 2: Creación y desarrollo de MYPIMES exitosas.
Ámbito Genérico	DR – CAFTA
Tema Específico	Propuesta de estrategia.
Especificación del Tema	Propuesta de estrategia que permita a las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí el aprovechamiento de los beneficios del tratado de libre comercio DRCAFTA.
Ámbito Concreto de la Investigación	“Propuesta de estrategia que permita a las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí el aprovechamiento de los beneficios del tratado de libre comercio DR-CAFTA, en el segundo semestre del 2014”

**Tabla 1.** Planteamiento del problema  
**Fuente:** Elaboración propia

La industria del calzado en Nicaragua ha descansado históricamente en pequeños talleres más que en grandes industrias. En la actualidad el principal problema del sector cuero y calzado es su escasa capacidad competitiva, derivada de su tamaño o escala de producción.

El tamaño del sector implica el uso de pocos equipos de producción, generalmente básicos y con muchos años de uso que inciden en la baja calidad del producto. Aunado a esto el incremento en el costo de mano de obra generado por la escasa división del trabajo, menor especialización y productividad lo que provoca mayores costos de adquisición de las materias primas y materiales.



El escaso capital de trabajo de estos talleres no les permite hacer importaciones directas de materiales para producción de nuevos diseños, como es el caso de las hormas, suelas, entre otros. Por esta razón, no tienen capacidad de comercialización directa para ofrecer crédito a los comerciantes detallistas; unido a esto el bajo nivel educativo de la mayoría de los dueños de talleres les dificulta la administración eficiente del negocio, su capacidad de informarse ante los cambios en la tecnología y su aplicación, esto les dificulta competir y comercializar sus productos a precios competitivos.

Todos estos aspectos antes mencionados son obstáculos para que las MIPYMES del sector cuero y calzado pueda desarrollarse y poder competir frente a las grandes empresas, incluyendo todos los requisitos que estos deben de cumplir para poder exportar su producto.

### **1.3. Preguntas problema**

¿De qué manera los empresarios de las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí pueden aprovechar los beneficios del tratado de libre comercio DR-CAFTA?

#### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cuál es la situación actual de las MIPYMES del sector cuero y calzado?
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que presentan las MIPYMES para aprovechar el tratado de libre comercio DR-CAFTA?
3. ¿Cómo pueden alcanzar una mejor competitividad las MIPYMES del sector cuero y calzado?
4. ¿Qué estrategias pueden aplicar los empresarios de las MIPYMES del sector cuero y calzado para aprovechar el tratado de libre comercio DR-CAFTA?



## 1.4. Justificación

Las MIPYMES son importantes para la economía de cualquier país, ya que representan la principal fuente de empleo, tal importancia ha sido la razón principal para enfocar la investigación en la pequeña y mediana empresa abordando el sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí.

Se considera importante la orientación de esta investigación porque brindará información a los empresarios del sector cuero y calzado sobre las condiciones y requisitos estipulados en el tratado de libre comercio para la apertura de nuevos mercados y la diversificación de productos.

Conociendo lo anterior y como futuros profesionales de Economía, nos motivamos a realizar una investigación sobre el *“aprovechamiento de los beneficios del tratado de libre comercio DR - CAFTA para el sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí”*, con la cual no sólo se dará respuesta al problema de competitividad, sino que también, enriquecerá y pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera sobre análisis de mercados internacionales.

También, que este estudio servirá como base metodológica para la realización de futuras investigaciones y la pronta solución de problemas económicos que acontecen en el sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí; reconociendo así el principio de desarrollo social como un eje importante de la misión institucional de la Facultad.

Así, se beneficiarán aquellas instituciones que deseen ampliar sobre el tema, tales como: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC/INPYME, al programa de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (PROMIPYME) y al Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, debido a que estas instituciones son las encargadas de ver por el desarrollo de las MIPYMES del sector cuero y calzado.



## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Proponer una estrategia que permita a las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí el aprovechamiento de los beneficios del tratado de libre comercio DR-CAFTA, en el segundo semestre del 2014.

### 2.1. Objetivos específicos

1. Caracterizar a las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí.
2. Identificar los principales obstáculos que las MIPYMES del sector cuero y calzado presentan para el aprovechamiento del DR-CAFTA.
3. Determinar las perspectivas de competitividad existente en las MIPYMES del sector cuero y calzado



### III. MARCO TEÓRICO

Los factores que determinan el desarrollo del sector cuero y calzado

en la ciudad de Estelí", se ha centrado en los siguientes ejes teóricos: 1) Qué es un Tratado de Libre Comercio. 2) DR-CAFTA 3) Sector cuero y calzado, 4), MIPYME 5) Empresa 6) Competitividad, y 7) Financiamiento, 8) Productividad, 9) Planeación estratégica. A continuación se abordan cada uno de ellos.

#### 3.1. ¿Qué es un Tratado de Libre Comercio?

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad. (Ministerio de Comercio exterior y Turismo, 2011)

#### 3.1.2. Importancia de firmar un Tratado de Libre Comercio

Los Tratados de Libre Comercio forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. La experiencia muestra que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus



empresas. La necesidad de promover la integración comercial como mecanismo de ampliación de mercados es bastante clara. (Ministerio de Comercio exterior y Turismo, 2011)

### **3.2. DR – CAFTA Nicaragua.**

El DR –CAFTA es un acuerdo comercial establecido entre EEUU y cada uno de los países centroamericanos, (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica) y República Dominicana.

Con este acuerdo, las MIPYMES exportadoras de la región de Centroamérica, República Dominicana y EEUU, pueden comercializar sus productos en mejores condiciones porque disponen de los siguientes beneficios: (Ministerio de Economía y Competitividad, 2008)

#### **3.2.1 Beneficios del DR-CAFTA.**

- La creación de nuevos puestos de trabajo, combatir la pobreza y evitar el complejo problema de la migración que tanto preocupa a estos países.
- Mejorar y ampliar las relaciones comerciales entre la República Dominicana y los países de Centro América y Estados Unidos.
- Garantizar el acceso en condiciones favorables de productos centroamericanos y de República Dominicana al gran mercado de Estados Unidos.
- Promover el incremento de la producción de bienes y servicios transables y no transables (exportables y para el consumo interno), y la generación de empleos productivos.
- Ofrece la oportunidad de que se puedan desarrollar actividades productivas no tradicionales.
- Contribuir a la captación de capitales externos para los sectores de tecnología, agricultura, ciencia y otras actividades productivas que ofrezcan rentabilidad y seguridad.



- Ofrece la oportunidad de que se produzcan mejoras sustanciales en la calidad de los productos de exportación, aprovechando ventajas competitivas. (Santana, 2007)

#### **3.2.1.1 Para los consumidores.**

- Disponer de una mayor variedad y de una mejor calidad en productos y servicios nacionales y extranjeros.
- Beneficiarse de precios más atractivos en productos importados y nacionales debido a la mayor eficiencia a que obliga la competencia entre productores de diferentes países. (Santana, 2007)

#### **3.2.1.2. Para productores exportadores.**

- Debido a la mayor competitividad a la que estamos obligados, estarán en mejores condiciones de producir bienes con alta calidad para satisfacer la mayor demanda del mercado internacional.
- El acuerdo abre la posibilidad de que se puedan importar, libres de aranceles, insumos y materias primas de mejor calidad para el sector agrícola, agroindustrial e industrial a menores costos.
- Se presenta la oportunidad de superar limitaciones de un mercado pequeño a cambio de aprovechar la economía de escala que ofrece el mercado internacional.
- Se abren nuevas oportunidades de comercio y empleo para los productores de estos países.
- Se amplían las posibilidades de que inversionistas extranjeros inviertan en Centroamérica y República Dominicana.
- Se crean nuevas fuentes de transferencia de tecnología, de conocimiento y de experiencia administrativa, especialmente asociadas a la inversión extranjera directa. (Santana, 2007)



### 3.2.2. Los Desafíos

- Ajustarse a las exigencias del libre comercio.
- Introducir profundas mejoras en el desarrollo rural.
- Ampliar el acceso a infraestructura y logística (telecomunicaciones, transportes, etc.)
- Asegurar el acceso a servicios de calidad mundial (telecomunicaciones, energía, seguros, telefonía, redes de datos, etc.)
- Facilitar el acceso real al crédito, sobre todo para los sectores que más lo necesitan.
- Modernizar y hacer más eficiente la educación pública y ampliar su calidad y cobertura.
- Fortalecer las instituciones del Estado (Aduanas, Comercio Exterior, Agricultura, comercio interno, Migración, Salud, Educación, Obras Públicas, Medio Ambiente, Trabajo, etc.)
- Dedicar especial atención a los sectores que resulten más afectados durante la transición al nuevo esquema. (Habrán actividades improductivas que serían desplazadas en caso de que no puedan adecuarse) al nuevo entorno que se desarrollará, pero que pueden sustituirse por otras oportunidades).
- Fortalecer y ofrecer apoyo a las MIPYMES para conservar y mejorar su gran contribución económica y generación de empleos. Sería ideal orientarlas al comercio exterior.
- Hacer más eficientes las políticas de empleo y de capacitación ligadas a la política comercial.
- Desarrollar políticas que permitan un mayor acceso al conocimiento y a la innovación.
- Facilitar y ampliar la promoción del comercio y las inversiones, incluyendo políticas de encadenamiento estratégico.
- Apoyar la reconversión y la transformación agropecuaria. (Santana, 2007)



### 3.2.3. Requisitos para exportar hacia EE.UU

#### 3.2.3.1. Medidas arancelarias

Se refiere al arancel o impuesto de importación del producto. Para reducir y eliminar los aranceles que cada país de la región acordó en el programa de desgravación arancelaria con EE.UU.

Estas medidas contienen una lista de los productos negociados y el plan de reducción gradual o eliminación de impuestos de importación, que en ocasiones debe de pagar un producto para ingresar a un país ejemplo de estos productos son: muebles de madera, calzado de cuero, marroquinería, artesanías, entre los productos agropecuarios están: cebolla, piña, yuca, miel natural, quesos, pitahaya, maracuyá y jengibre.

El cuadro a continuación ilustra sobre las diferentes canastas de desgravación que componen el Programa de Desgravación aplicado a Nicaragua bajo el CAFTA-DR:

<p><b>Corto plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre comercio inmediato de la canasta A (frutas y bebidas alcohólicas )</li> <li>• Desgravación en 5 años, de manera lineal de la canasta B (vehículos y jabón)</li> <li>• Canasta G son productos de canasta básica que tenían arancel 0 y se mantienen igual (cereales y harinas)</li> </ul>
<p><b>Mediano plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgravación en 10 años, de manera lineal de la canasta C (pastas alimenticias y crema dental)</li> <li>• Desgravación en 10 años, de manera no lineal –2% años 1 y 2; 8% años 3 al 6 y 16% del año 7 al 9-. canasta M (cemento gris, bienes industriales que compiten con la</li> </ul>



	industria doméstica)
<b>Largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgravación en 12 años, de manera lineal de la canasta N (helados y papas)</li> <li>• Desgravación en 15 años de manera lineal de la canasta D (refrescos y carne de res),</li> <li>• Desgravación en 15 años, de manera no lineal –6 años de gracia, del año 7 al 10: 8.25% anual y del año 11 al 14: 13.4% anual (canasta E)</li> </ul>
<b>Otras categorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusión (canasta H)</li> <li>• Desgravación lineal en 20 años, con un período de gracia de 10 años de la canasta F (lácteos y leche)</li> <li>• Desgravación en 15 años, no lineal, especial. 15% arancel al inicio, 3 años de gracia, reducción de 6.6% del año 4 al 8. Del año 9 al 14, reducciones anuales de 9.6%. (canasta Q)</li> <li>• Desgravación en 18 años, de manera no lineal, con un período de gracia de 10 años. Del año 11 al 14: 8.25%; y del año 15 al 19: 16.75%. de la canasta P</li> </ul>

Fuente: (MIFIC, 2006)

La reducción de los aranceles se puede aplicar de las siguientes maneras:

- Reducción inmediata de la tasa base del arancel a 0% desde el primer día que entra en vigencia el tratado. La tasa base el valor del arancel que pagan los productos antes de disponer del TLC
- Reducción gradual de la tasa base del arancel, hasta no pagar nada, por lo general la disminución se realiza cada año.



### **3.2.3.2. Medidas no arancelarias**

Son los requerimientos y condiciones que pretende proteger la salud de las personas, animales y vegetales de un país y que fueron acordadas para los países miembros del tratado para permitir la importación de cualquier producto o servicio. Si una mercancía no cumple con estos requisitos no podrá cruzar la frontera e ingresar al mercado EE.UU. Para que los productos entren al mercado EE.UU deben de cumplir con las siguientes medidas: (MIFIC, 2012)

### **3.2.4. Reglas de origen del DR-CAFTA**

Las normas de origen son el conjunto de disposiciones establecidas en los tratados de libre comercio, que se utilizan para determinar el país donde ha sido producida una mercancía, para que pueda optar al tratamiento arancelario preferencial.

En el Capítulo Cuatro del CAFTA-DR están reguladas las normas de origen de carácter general, así como las “reglas específicas de origen” que son los requisitos o condiciones particulares establecidas para cada mercancía o grupos de mercancías, que aplicadas conjuntamente con las norma generales sirven para determinar el origen o “la nacionalidad” de una mercancía.

Las normas de origen sirven para establecer preferencias arancelarias establecidas en el CAFTA-DR, únicamente son otorgadas a las mercancías originarias de los países Miembros del Tratado: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y los Estados Unidos.

Para determinar el origen de las mercancías en el CAFTA-DR establece como requisito esencial que la mercancía haya sido “producida” en el territorio de uno o más de los países Miembros del Tratado. Además, establece tres criterios para determinar que una mercancía califica como originaria, y estos son: mercancías totalmente obtenidas o producidas enteramente en uno o más territorios de las



Partes; mercancías que se producen con materiales no originarios; y, mercancías producidas a partir de materiales originarios. (SIECA, 2010)

### **3.2.5. Medidas sanitarias y fitosanitarias**

Son medidas encaminadas a proteger la vida humana, salud de los animales y las plantas de los países que comparten el tratado. Tanto los productos de consumo humano como los inertes y no actos para el consumo humano deben de producirse bajo medidas que garanticen la inocuidad, sanidad y Fito sanidad. (MIFIC, 2012)

### **3.2.6. Requerimientos técnicos**

Son las normas, reglamento, técnicos y procedimientos de evaluación para el cumplimiento que pudiesen afectar directa e indirectamente el comercio de mercancías entre los miembros del DR-CAFTA. (MIFIC, 2012)

### **3.2.7 Leyes propias de un país en los temas laborales, ambientales, propiedad intelectual, compras al gobierno, etc.**

Para exportar a los EE.UU se debe de producir apegado a las leyes de materia laboral, ambiental, tributaria, de propiedad intelectual, bioterrorismo y todas las que sean necesarias.

Pasar del mercado local al internacional es un proceso de preparación gradual, de una mejora continua de la MIPYMES exportadoras. Este proceso requiere que los estados establezcan políticas económicas a favor de este sector, de acompañamiento financiero y técnico permanente por parte del gobierno, la cooperación internacional y de diversas organizaciones. (MIFIC, 2012)

## **3.3 Sector cuero y calzado.**

El sector de cuero y calzado reviste importancia estratégica para Nicaragua por la generación de empleo, generación de divisas, la generación de desarrollo



empresarial directo y principalmente por su contribución a la reducción de la pobreza.

La producción de calzado según el MIFIC en consulta con las MIPYME, la industria del calzado nicaragüense produce en total 190,440 pares de zapatos mensuales. El 43.4% de la producción de calzado está destinado a los adultos de ambos sexos, el 31.6% a los niños y el 25% a los jóvenes.

De acuerdo a datos del MIFIC, existen registrados 1,423 establecimientos en la cadena de valor del sector cuero y calzado. De este total, 969 son micro talleres artesanales, 435 pequeños talleres 16 medianas empresas y 6 grandes empresas, la mayoría del sector de calzado. La pequeña y mediana empresa representa el 99.6% del total de empresas de la cadena del valor de cuero y calzado; incluyendo los establecimientos informales se estima que existen en Nicaragua más de 2,000 pequeños establecimientos dedicados a la actividad del calzado, ubicadas en su mayoría en Masaya y Granada, las cuales generan más de 6,000 empleos.

Así como el ser humano buscó proteger su cuerpo del frío, de la lluvia y de las posibles amenazas que el medio ambiente podía implicar usando ropa, el calzado empezó a usarse desde hace miles de años como un modo de cuidar los pies de cualquier tipo de daño. Esto fue siempre especialmente importante ya que los pies son la parte del cuerpo que más en contacto con la suciedad, la tierra, posibles bichos e insectos y alimañas está, por lo cual mantenerla protegida, abrigada y a resguardo es vital.

El calzado se caracterizó siempre por ser un elemento que se colocaba alrededor del cuerpo o cubriendo su superficie. Mientras en algunas sociedades antiguas se recurría a sandalias y otros tipos simples de calzado, con el pasar de las épocas las posibilidades se volvieron más complejas y eficaces a la hora de cumplir con sus objetivos. Sin embargo, también es muy importante para un calzado que éste



sea cómodo y seguro ya que un calzado pesado, apretado y poco ventilado puede generar el mismo número de complicaciones que su ausencia.

En la actualidad, la belleza y estilo del calzado tiene una importancia casi igual a la que tiene la funcionalidad del mismo. En este sentido, hoy en día podemos encontrarnos con una cantidad infinita de modelos de calzado para cada tipo de espacio, temperatura, actividad y momento del año. Además, cada año nuevos diseños se ponen a la venta en un mercado de consumo masivo que ha dejado de lado, en gran parte, la noción de que el calzado debe servir primordialmente para cubrir y proteger el pie. (Unida Nicaragua Triunfa, 2012)

### **3.2. Exportaciones de Nicaragua**

Según la Agencia de Promoción de Inversiones de Nicaragua (Pro Nicaragua). Las exportaciones de calzado crecieron US\$15.9 millones en los primeros nueve meses del año 2014, superior a los US\$12.6 millones alcanzados durante el 2013, La agencia estatal atribuyó ese crecimiento a ventajas como la ubicación estratégica de Nicaragua, que está en el centro de América, con acceso a los océanos Pacífico y Atlántico; y el acceso preferencial a mercados internacionales claves como Estados Unidos y la Unión Europea (UE).

También por contar con una de las estructuras de costos laborales más competitivas de la región centroamericana bajo el régimen de zona franca, generosos incentivos de inversión y altos niveles de seguridad ciudadana.

Los principales productos de calzado de Nicaragua son el de cuero bovino y caprino (mocasines y zapatos de tacón alto), sandalias sintéticas, botas de hule y botas de seguridad.

En tanto, los principales destinos de exportación del calzado hecho en Nicaragua son Estados Unidos, Costa Rica y Panamá. La industria todavía ofrece oportunidades de inversión en la manufactura de calzado con partes superiores de cuero, botas de hule o para construcción, una gran variedad de botas



funcionales y para protección industrial, zapatos y sandalias de diferentes materiales sintéticos, y componentes y accesorios básicos para completar la cadena de suministros. (ACAN, 2014)

La producción de calzado nicaragüense pasó de producir 750 mil pares de zapatos en el 2005 a 7 millones de pares en el 2014 ya que de enero a abril, en el país hay una demanda de 2 millones de pares de zapatos escolares, y según el presidente del Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, CONIMIPYME Alejandro Delgado, los zapatos diseñados y fabricados en Nicaragua son de cuero y de mucha calidad debido al salto cualitativo que ha dado esta industria en los últimos diez años, que empieza a ganar un sólido prestigio en otros países vecinos y Panamá.

En Nicaragua existen unos 1,200 talleres de zapatería, y ha sido uno de los sectores que mejor se ha desarrollado en los últimos años ya que cada año, de un taller grande dos o tres trabajadores dejan de trabajar para poner su propio taller y convertirse en pequeños empresarios. Una vez que ese nuevo taller crece, entonces otros dos o tres trabajadores hacen lo mismo y por eso se han multiplicado. (Blanco, 2015)

### **3.4. Tipos de MIPYMES**

Según la ley 645, artículo 3. Clasificación de la MIPYMES Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:



Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
	Parámetros		
Número de Trabajadores	1–5	6–30	31–100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: (COSEP, 2004)

### 3.4.3. Pequeña empresa

Iván Thomson (2007) define la pequeña empresa como una entidad independiente creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que lo conforman no excede un determinado límite y como toda empresa, tiene aspiraciones, relaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras, todo lo cual le permite dedicarse a la producción, transformación y prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes de la sociedad.

La pequeña empresa desempeña un papel fundamental en nuestra existencia porque gran parte de nuestra actividad económica personal se realiza en razón de personas que dirigen pequeñas empresas. Pequeña empresa se refiere a negocios que tienen dueños y gerentes locales y casi siempre pocos empleados que trabajan en ese lugar.

#### 3.4.3.1. Características de la Pequeña Empresa

La pequeña empresa tiene determinadas características que la distinguen de otros tipos de empresa (micro, mediana o grande empresa).



Según Jack Fleitman (2000), autor del libro "Negocios Exitosos", las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación. (Pág.22)

#### **3.4.3.2. Desventajas de la Pequeña Empresa**

Como es natural, paralelamente a las ventajas, la pequeña empresa tiene también sus desventajas, como se detalla a continuación:

- Los emprendedores de pequeñas empresas, en muchas ocasiones, tienen que dejar su empleo para iniciar su empresa o lo hacen cuando sufren un despido; lo cual, implica un cambio drástico no solo en lo económico, sino también en el modo de vida.



- En la primera etapa, los emprendedores de pequeñas empresas suelen pasar por momentos de privaciones, como consecuencia de haber invertido sus ahorros, haber incurrido en préstamos y contraído obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc.).
- Las pequeñas empresas suelen cerrar sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.
- Las pequeñas empresas tienen menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes, debido a sus bajos volúmenes de compras.
- Las pequeñas empresas tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo. (Thompson, 2007)

#### **3.4.4. Mediana empresa**

En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicatos, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

##### **3.4.4.1. Características**

- Falta de innovación tecnológica puede deberse a la falta de recursos económicos o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuado, cuando un método no funciona más, se mantiene sin analizar si existen otros mejores. Si a estas características intrínsecas que limitan el desarrollo y sustentabilidad de estas empresas, les agregamos los limitantes externos, como por ejemplo, altísimas cargas



impositivas y fuentes de financiamientos prácticamente inaccesibles, es por eso que este tipo de empresas tiene tan poca vida.

#### **3.4.4.2. Desventajas de la mediana empresa**

- Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al Mercado financiero.
- Tamaño poco atrayente para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- Dificultades para desarrollar planes de investigación
- Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, todo lo cual le insume costo de adecuación más alto que las grandes empresas y les dificulta poder mantenerse en el Mercado. (Thompson, Ivan, 2012)

### **3.5. Empresa.**

Según el autor del libro administración de Javier Benavidez Pañeda 2004. La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para revisar una producción socialmente útil de acuerdo a la exigencia del bien común. (Pág. 6)

#### **3.5.1. Elementos que constituyen una empresa**

Los elementos necesarios para formar una empresa son: Capital, trabajo y recursos humanos.

#### **3.5.2 Tipos y clasificación de las empresas**

Las empresas pueden ser desde el punto de vista jurídico, propiedad de un solo individuo o varios asociados, pueden ser también sociedades civiles o



mercantiles; las primeras son aquellas que tienen un carácter que no es preponderadamente económico, mientras que las segundas tienen como fin fundamental el lucro.

Las sociedades empresariales o mercantiles pueden clasificarse según el tipo de producción, capital y número de trabajadores (Pañeda J. B., 2004)

### 3.5.3 Propósitos de la empresa:

- **De capital o inversión:** es decir, aquellas empresas que buscan obtener beneficios financieros (renta) al invertir el dinero de sus socios o accionistas en operaciones bursátiles o bancarias.
- **De producción.** es decir, aquellas empresas que buscan fabricar productos para satisfacer necesidades de consumo del mercado.
- **Sociales.** es decir, aquellas empresas que buscan el bienestar de todos los miembros de la sociedad, ya sea en materia de cubrir necesidades básicas, proteger el ambiente, procurar la salud o la cultura, etcétera. (Pañeda J. B., 2004)

### 3.5.4. Las características que las distinguen a las empresas son

- Giro: actividad a que se dedica.
- Ubicación: lugar donde se localiza.
- Tamaño: consideración de medida. (Pañeda J. B., 2004)

## 3.6. Competitividad

### 3.6.1. Definición de Competitividad.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los



insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Las MIPYMES en Nicaragua a pesar de generar altos niveles de empleo y de representar un alto grado de presencia a nivel nacional, presenta graves problemas para llegar a ser competitivas a nivel mundial, tales como: bajos niveles de educación, falta de formalidad al no registrarse como empresas, tecnología rudimentaria, pocos créditos por miedo o falta de información, no son empresas sostenibles, falta de mercadeo, etc.

Esta es de vital importancia para las MIPYMES, ya que las lleva a poder ser productivas, influyendo en el precio base de los productos, la cual puede provenir de distintas fuentes: productos directamente similares y productos sustitutos disponibles, la competitividad implica un plan de acción para lo cual se necesita invertir en estudios de mercados y usos de herramientas competitivas y es ahí donde estas recurren generalmente al financiamiento, eje que se aborda a continuación.

La MIPYMES debe evaluar su nivel de competitividad para cada uno de los proyectos o mercados que pretenda acceder. Una MIPYME es competitiva cuando cumple con las siguientes características:

- **Disponibilidad de producto:** la empresa debe determinar el volumen del producto que tiene disponible para atender la demanda del mercado interno y externo de forma sostenible.



- **Capacidad económica y financiera:** la empresa cuenta con los recursos necesarios para solventar una exportación y estar en condiciones de ofrecer precios competitivos. Si no se cuenta con posibilidades de recursos propios, debe tener capacidad de conseguir financiamiento externo.
- **Capacidad de gestión:** la empresa debe desarrollar una cultura exportadora, es decir, objetivos claros, conocimiento de sus capacidades y debilidades, para realizar eficientemente el proceso exportador.
- **Proveedores:** se debe disponer de un listado de empresas que abastecen materias primas o brindan servicios para el proceso productivo, contemplando alternativas ante cualquier incremento de sus demandas.
- **Plan de Negocios:** es recomendable contar con una herramienta de planificación de mediano y largo plazo, para la toma de decisiones y orientación de la actividad exportadora. (Nicaragua, Centro de Exportaciones e Inversiones, 2011)

### 3.7. Financiamiento

El financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero, líneas de crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa". (Martin, 2004).

#### 3.7.1. Existen diferentes fuentes de financiamiento:

- Ahorros personales
- Amigos y parientes que pueden prestarnos capital sin intereses o a tasas muy bajas.
- Bancos y uniones de crédito.
- Inversionistas de riesgo.
- Empresas de capital de inversión.



### 3.7.1.1. Financiamiento a corto plazo

- Créditos comerciales
- Créditos bancarios
- Pagarés
- Líneas de crédito
- Papeles comerciales
- Financiamiento por medio de cuentas por cobrar
- Financiamiento por medio de inventarios.

### 3.7.1.2. Financiamiento a largo plazo

- Hipotecas
- Acciones
- Bonos

## 3.8. Productividad

La productividad es considerada el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de productos utilizado con la cantidad de producción obtenida. Se obtiene innovando en:

- **Tecnología:** vinculado a equipos, maquinarias y conocimientos actualizados para alcanzar economías de escala y la implementación de sistemas de producción amigables con el medio ambiente.
- **Organización:** implica una estructura funcional, especializada y flexible, para ajustarse a los mercados dinámicos.
- **Recursos humanos:** disponer del capital humano adecuado a la operación del giro del negocio, que aporte conocimientos, experiencias y que compatibilice los intereses empresariales con los individuales. (Nicaragua, Centro de Exportaciones e Inversiones, 2011)



### 3.9. Planeación estratégica

Según **Benavidez (2004)** en su libro de “Administración”, explica que la planeación estratégica es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzo para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada. (Pág. 65)

#### 3.9.1 Proceso de la planeación estratégica

- Análisis ambiental (interno y externo)
- Filosofía empresarial (propósito, misión, visión y valores)
- Fijación de objetivos (estratégicos y financieros)
- Determinación de la estrategia competitiva
- Implementación y evaluación de la estrategia (Pañeda J. B., 2004)



## IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Hipótesis

Una propuesta de estrategia para el aprovechamiento del tratado de libre comercio DR-CAFTA representará un mayor crecimiento económico de las MIPYMES del sector cuero y calzado.

**Variable Independiente:** DR-CAFTA

**Variable dependiente:** Crecimiento económico



4.2. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Concepto	Indicadores	Fuente	Técnica
DR- CAFTA	Requisitos	Circunstancia o condición necesaria para la existencia o ejercicio de un derecho, para la validez y eficacia de un acto jurídico, para la existencia de una obligación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencias arancelarias</li> <li>• Medidas no arancelarias</li> <li>• Reglas de Origen</li> <li>• Medidas Sanitarias y fitosanitarias</li> <li>• Requisitos técnicos</li> </ul>	DR - CAFTA	Documentos
	Beneficios	Un beneficio es un bien que se hace o se recibe. Suele usarse para nombrar a la ganancia económica que se obtiene de una actividad comercial o de una inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de Nuevos Mercados</li> <li>• Aumento de las exportaciones</li> </ul>	DR - CAFTA	Documentos



Crecimiento económico.	Productividad	Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Costo</li> <li>• Plazo/ duración</li> <li>• Factor humano</li> <li>• Nivel de productividad.</li> </ul>	Sector cuero y calzado	Entrevistas
	Financiamiento	El financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero, líneas de crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital propio</li> <li>• Capital financiado</li> </ul>	Sector cuero y calzado	Encuesta



	Competitividad	Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del producto</li> <li>• Capacidad Económica y financiera.</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Plan de negocios</li> <li>• Precio</li> </ul>	Sector cuero y calzado	Entrevistas
	Tecnología	Son los diferentes instrumentos o maquinaria sofisticada utilizados para alcanzar altos niveles de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo</li> <li>• Maquinaria</li> </ul>	Sector cuero y calzado	Entrevistas
	Organización	Es la estructura de la empresa para lograr un mejor funcionamiento y control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de la empresa</li> </ul>	Sector cuero y calzado	Entrevistas



## V. DISEÑO METODOLÓGICO.

### 5.1. Tipo de estudio.

Esta investigación es aplicada, debido a que se obtendrá la información partiendo de la implementación de instrumentos de recolección de datos a una población real con empresarios del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí.

Según el enfoque filosófico esta investigación es cuantitativa, porque se considera el uso de datos estadísticos para el procesamiento y análisis de la información, a fin de establecer relación de causa y efecto entre las variables.

Según el nivel de amplitud el estudio será de corte transversal simple ya que es de corto plazo, y solo se abarcará el segundo semestre del año 2014.

Sobre la base a los supuestos anteriores, la presente investigación se orienta por el paradigma positivista, al adquirir un conocimiento relativo de las variables de estudio a partir de la percepción de la realidad observable empleando métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al objeto de investigación, que en su cuantificación y análisis permitan determinar la naturaleza del problema a fin de generar respuestas validas, para responder así, a las interrogantes planteadas.

### 5.2. Universo

El universo del estudio serán 12 MIPYMES de Cuero y calzado de la ciudad de Estelí según datos brindados por la Alcaldía.

### 5.3. Caracterización de la ciudad de Estelí

El municipio de Estelí fundado en 1685 es la cabecera del departamento que lleva su mismo nombre y sus límites se ubican: al norte con el Municipio de Condega, al sur con San Nicolás y La Trinidad, al este con San Sebastián de Yalí y la Concordia, al oeste con San Juan de Limay, El Sauce y Achuapa.



La extensión territorial es de 795.67 Km<sup>2</sup> y el casco urbano se encuentra ubicado a 148 Km. al norte de la capital Managua, en una altitud de 843.97 metros sobre el nivel del mar. Del total de la extensión territorial 13.59 km<sup>2</sup> corresponden al casco urbano donde se ubican 69 barrios agrupados en 3 distritos; el resto del territorio es la zona rural integrada por 86 comunidades y 15 comarcas aglutinadas en 5 subzonas rurales.

Estelí es atravesado por la carretera panamericana y cuenta con caminos de todo tiempo que se comunican con los municipios vecinos tales como: La Concordia, San Sebastián de Yalí, Achuapa, El Sauce y San Juan de Limay, Pueblo Nuevo y San Nicolás de Oriente, Asimismo, la ciudad es paso obligado para el resto del territorio que conforman el departamento y municipios de Nueva Segovia y Madriz, potenciando a Estelí como principal centro de prestación de servicios y de desarrollo de actividades comerciales del norte del país, y a la vez, en un centro de comunicación con países centroamericanos principalmente con Honduras. (Alcaldía de Estelí, 2013)

### 5.3. Muestra

#### 5.3.1 Tamaño de la muestra:

Con un universo de 12 talabarterías, un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{N Z^2 P \cdot Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

*Fórmula 1. Ecuación de cálculo de muestra*

Dónde:

N = Población

P: Estimación proporcional de la población (0.5)



Q: (1- P): Diferencia de la estimación proporcional de la población (1-0.5) = 0.5

Z: (1-  $\alpha$ ): Valor estadístico z (tabla de distribución normal) para un riesgo de  $\alpha$  x 100

e = Error de estimación.

n = Tamaño de la muestra

Sustituyendo los valores en la fórmula para el cálculo de las MIPYMES del sector cuero y calzado:

$$\frac{12(1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(12 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.5)} = 11$$

El tamaño de la muestra de estudio fue de 11 MIPYMES encuestadas del sector cuero y calzado.

### 5.3.2. Tipo de muestreo

El muestreo es probabilístico aleatorio simple, debido a que cualquier MIPYME del sector cuero y calzado tiene igual probabilidad de ser seleccionado.

## 5.4. Técnicas de Recolección de Información

### 5.4.1. Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

### 5.4.2. La entrevista

La entrevista es un acto de comunicación oral o escrito que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el



fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien.

## **5.5. Etapas de investigación.**

### **5.5.1. Revisión documental**

En esta etapa de investigación se realizó la recolección de la información sobre el tema. Para soportar algunos conceptos, se elaboró un marco teórico de investigación donde se puede encontrar de manera más clara la información así como las referencias bibliográficas de diversos autores consultados.

### **5.5.2. Elaboración de instrumentos**

Se aplicó una encuesta dirigida a los propietarios de las MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí, para recolectar la información y de esta manera cumplir con los objetivos e indicadores de la investigación.

### **5.5.3. Trabajo de campo**

Para la realización de esta investigación primeramente acudimos a la Alcaldía Municipal y la Dirección General de Ingresos (DGI-Estelí), para obtener el número de MIPYMES del sector cuero y calzado de la ciudad Estelí.

### **5.5.4. Análisis y elaboración de documento final**

Para la elaboración del documento final se procesaron las encuestas en el programa SPSS y se analizó la información obtenida a través de las encuestas para obtener los resultados de la investigación.



## VI. RESULTADOS

### 6.1. Caracterización de las MIPYMES del sector cuero y calzado

En los años 60-70 la industria de cuero y calzado actuó sola, sin ningún programa que apoyará su desarrollo, en los años 80 con la guerra y el bloqueo, el desarrollo industrial se paralizó.

En los años 90, se da inicio a la desgravación arancelaria que desprotege a la industria nacional, como consecuencia de una política de apertura comercial, esto conlleva a una reconversión industrial, la cual no se dió en la rama cuero y calzado en su momento, por falta de una política crediticia que facilitará el acceso al crédito con intereses blandos y garantías razonables.

Estelí por su diversidad ha sido nombrada de muchas formas, como el diamante del norte, del muralismo, del turismo y del tabaco. Esta vez los propietarios de las talabarterías y zapaterías se están encargando de nombrarla también como ciudad del cuero por la producción de distintos artículos de cuero que la hacen diferente entre otras ciudades de Nicaragua.

Según la información recopilada de diferentes artesanos de la industria del cuero y calzado de esta ciudad, la excelentísima producción de botas tubas, fajas, sillas de montar, todos elaborados con puro cuero hacen resaltar a este sector en las ferias que se celebran en la capital, departamentos y en países internacionales.

Estas MIPYMES tienen entre 9 y 40 años de trabajar en este campo y aseguran sentirse identificados y satisfechos por los artículos que elaboran sus prodigiosas manos.



### 6.1.1. Antigüedad de las MIPYMES

Las MIPYME del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí, tienen varios años de estar operando en el mercado, entre ellas se destacan: la MIPYME Calzado Galaxia con 39 años, Calzado Sirios con 37 años y Calzado Aráuz con 30 años. El resto de las talabarterías tienen de estar funcionando de 9 a 25 años, esto nos indica que a pesar de las dificultades que enfrentan como es la falta de capital de trabajo, maquinaria obsoleta, materias primas de baja calidad, entre otros, han logrado sostenerse en el mercado. Como se puede observar en la tabla No. 1.

**Tabla No. 1. Antigüedad de las MIPYMES**

Nombre de las MIPYMES	Años
Talabartería Galaxia	39
Calzado Sirios	37
Calzado Aráuz	30
Talabartería Sauceña	25
Calzado Sam-Lop	22
Calzado Roca	20
Calzado Herrera	20
Talabartería La Fe	15
Talabartería El Progreso	15
Calzado Rocha	15
Calzado Figueroa	12
Talabartería El Campesino	9

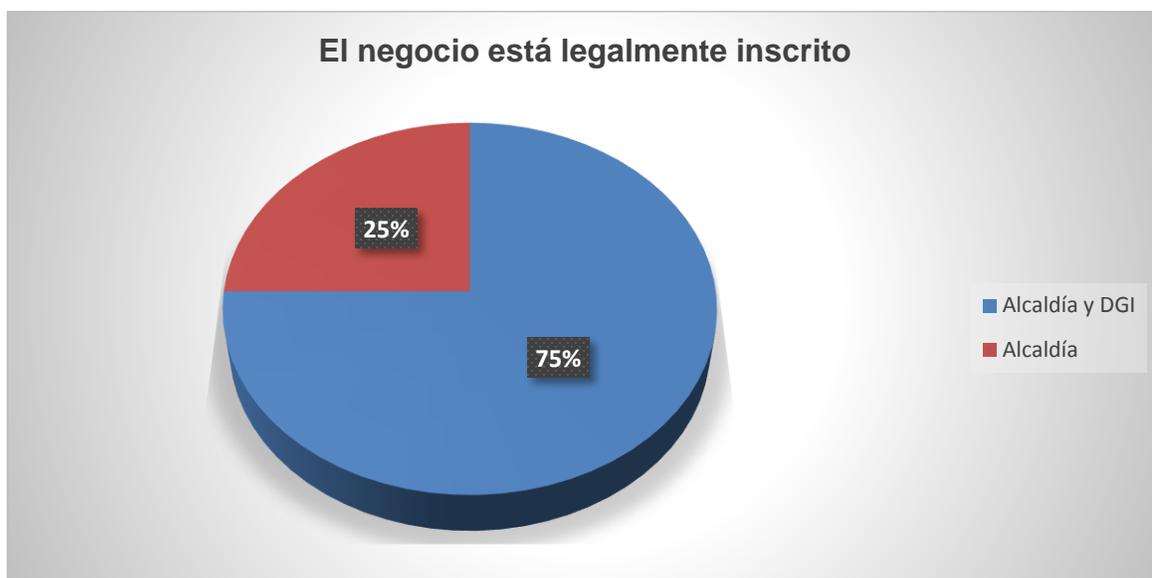
*Fuente: Elaboración propia*



### 6.1.2. Legalidad de las empresas

Como puede ver en el gráfico No.2, el 75% de las MIPYMES están legalmente inscritas en la Alcaldía y la DGI, sin embargo, el 25% están registradas únicamente en la Alcaldía. Esto significa, una limitante para aquellas MIPYMES que deseen exportar; ya que es un requisito estar inscritas en ambas instituciones (Alcaldía y DGI) para poder inscribirse en el Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX).

**Gráfico N°.2. Legalidad de las empresas**



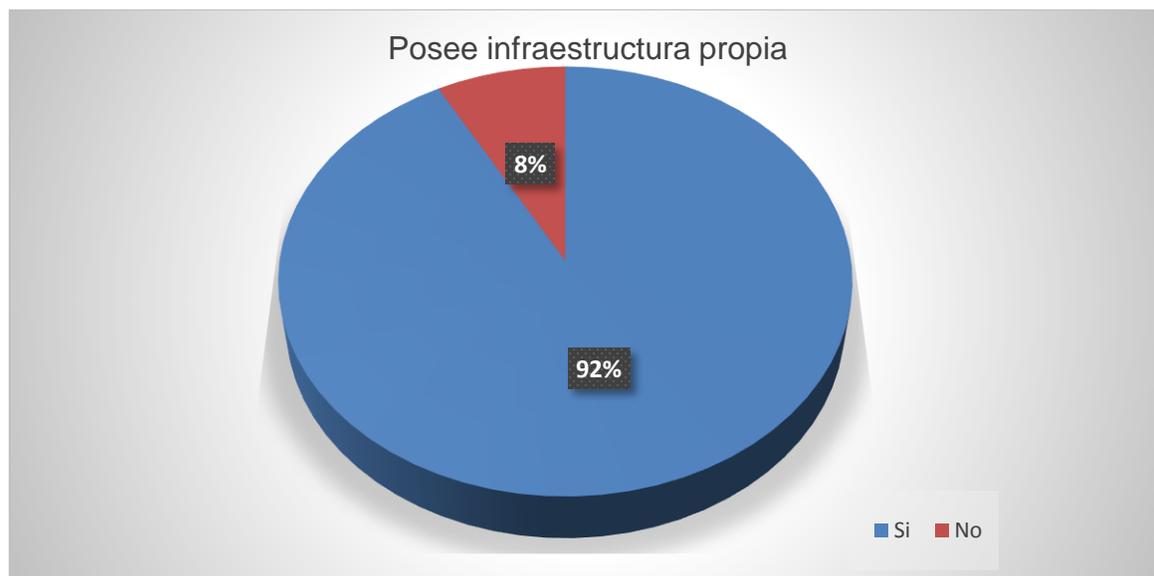
*Fuente: Elaboración propia*

### 6.1.3. Infraestructura

De acuerdo a la información recolectada el 92% de los dueños de las MIPYMES del sector cuero y calzado no posee infraestructura propia por lo que tienen que alquilar locales en el centro de la ciudad para poder comercializar sus productos, esto conlleva a que los costos de producción sean mayores, en cambio el 8% restante posee infraestructura propia debido a que sus negocios están establecidos en sus hogares como se aprecia en el gráfico N°.3.



### Gráfico N°.3. Infraestructura



*Fuente Elaboración propia*

## 6.2. Obstáculos que las MIPYMES de cuero y calzado

A través de las encuestas realizadas al sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí se determinó que muchas de estas empresas presentan problemas para lograr un crecimiento y competir con mercados internacionales, esto se debe a la falta de materia prima y maquinaria obsoletas, esto no les permite producir un producto de calidad. Además, tienen una visión empresarial a corto plazo; esto no les permite innovar nuevos productos e integrarse a nuevos mercados

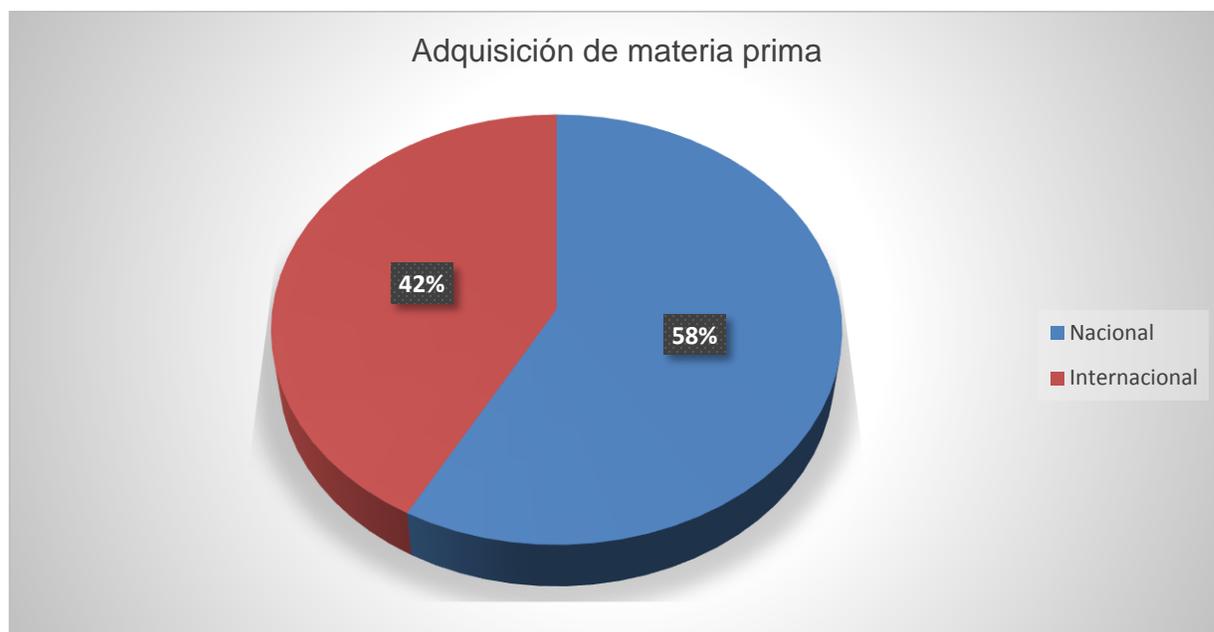
### 6.2.1. Escases de materia prima versus calidad

La escases de materia prima en el sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí ha afectado significativamente a estas MIPYMES provocando que en algunos casos que estas cierren sus negocios o produzcan solo para subsistir. A través de las encuestas realizadas todos los propietarios afirmaron que sus proveedores de materia prima, principalmente del cuero, provienen de Guatemala y Honduras, ya que estos cumplen con los estándares de calidad.



El 42% adquieren materia prima en el mercado nacional y el 58% en el mercado internacional. Un empresario afirmó: “En Nicaragua procesan cuero pero no es de buena calidad, porque viene con rayones y cicatrices de picaduras”. (Samuel López, propietario Calzado SAM-LOP)

#### Gráfico N°.4. Adquisición de materia prima.



Fuente: Elaboración propia

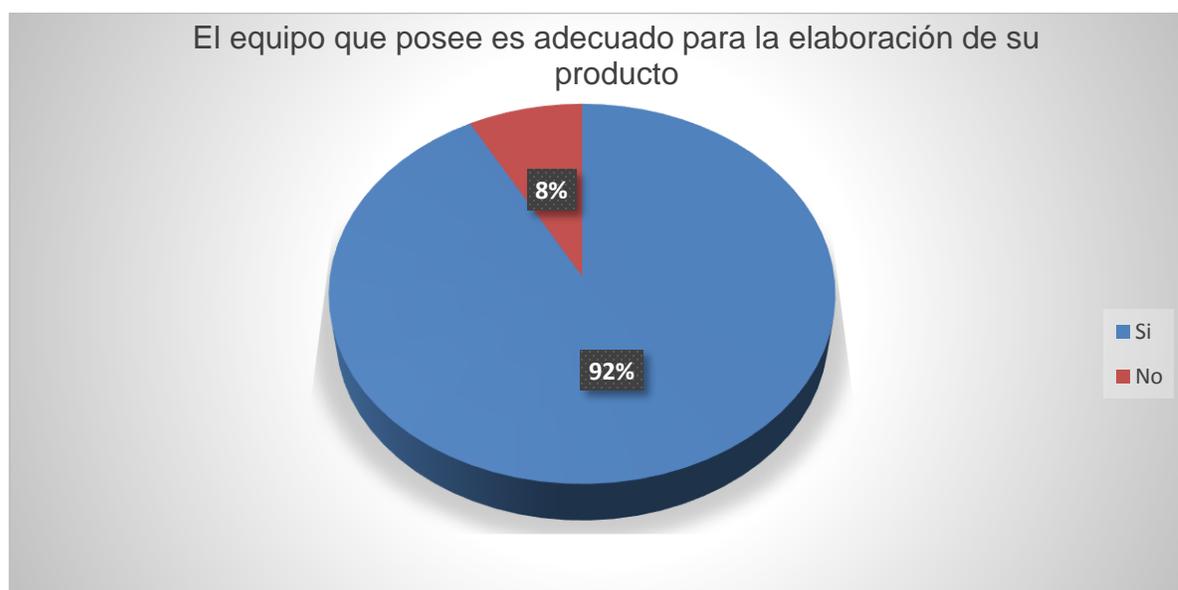
La materia prima es el factor fundamental en el proceso de producción de cualquier bien y dependiendo de la calidad que tenga la materia prima así será la calidad que posea el bien ofertado en el mercado, en el caso del sector cuero y calzado la calidad de la materia prima es fundamental para la elaboración del calzado es por ello que estos empresarios en ocasiones tienen que realizar importaciones de materia prima de países vecinos ya que la que se comercializa en el país en muchas ocasiones no posee la calidad necesaria o no cumple con los requerimientos necesarios para que el producto posea la calidad que demanda la población.



### 6.2.2 Maquinaria obsoleta versus calidad.

El 92% de los dueños de las MIPYMES del sector cuero y calzado expresan contar con la maquinaria adecuada y el 8% restante no posee la maquinaria para elaborar un producto de calidad, lo que se traduce en una desventaja para ello ya que les impide competir frente a mercado internacionales al no producir grandes cantidades y no satisfacer la demanda. Esto se debe que los productos son elaborados de manera artesanal.

#### Gráfico N°.5: Equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte la calidad del producto está influenciada por el tipo de maquinaria que estos talleres utilizan la cual es considerada como obsoleta y con muchos años de uso por lo que los empresarios lo ven como una limitante ya que al estar utilizando este tipo de instrumentos provoca que sus productos de cuero pierdan calidad y les impida competir con los productos extranjeros.

Además, consideran que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor y está determinado por las características específicas del producto o servicio.



### 6.2.3 Falta de financiamiento

El 58% de los propietarios de estas MIPYMES hacen uso de financiamiento para capital de trabajo, lo que les ha permitido satisfacer la demanda mediante la diversificación de sus productos y así mismo, generar mayores utilidades.

El 42% no hace uso de financiamiento debido a la falta de garantías, por lo tanto, ellos trabajan con capital propio, lo que les impide tener un mayor crecimiento económico de su MIPYME por lo tanto ellos consideran su disponibilidad financiera muy buena.

**Gráfico N°. 6: Capital de trabajo.**



*Fuente: Elaboración propia*

### 6.2.4 Mano de obra calificada

Como puede observarse en el gráfico No. 7, el 83% expresa contar con mano de obra calificada para la elaboración de su producto. Sin embargo, existe un 17% que no cuenta con mano de obra calificada ya que en ocasiones han tenido que contratar aprendices y entrenarlos por sus propios medios. La disponibilidad de



mano de obra calificada obedece a la falta capacitación técnica en el manejo de la maquinaria, seguridad laboral, técnicas de producción y división del trabajo.

### Gráfico N°.7: Mano de obra.



Fuente: Elaboración propia

La mano de obra calificada en cualquier empresa es indispensable en los procesos de producción y es la que influyen en la calidad del producto, de acuerdo a la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los empresarios del sector cuero y calzado el 83% de los empresarios aseguran tener un personal calificado para la elaboración de sus productos a pesar de no contar con capacitación técnica en el uso de maquinarias, seguridad laboral o técnicas de producción ellos han aprendido a elaborar estos productos de manera empírica y a través de los entrenamientos que los dueños de estas empresarios han realizado con ellos y de esta forma es que este producto que ellos ofrecen han logrado tener una mejor calidad.

#### 6.2.5 Falta de organización

Las MIPYMES del sector cuero y calzado han enfrentado grandes dificultades debido a la falta de organización en el sector, así como, la creación de

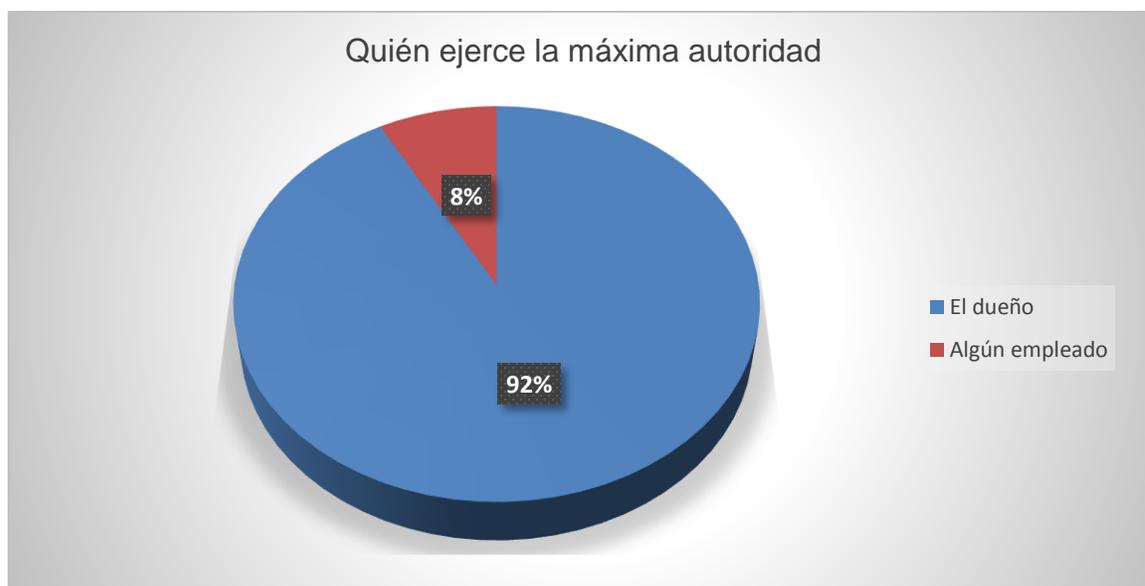


asociaciones gremiales que tengan intereses comunes y que faciliten gestiones ante el gobierno para la creación de políticas y estrategias. También la falta de comunicación entre los integrantes de la cadena productiva; ya que cada quien lucha por su propio espacio e intereses.

Otro factor que influye en la organización es que en los dueños de las empresas realizan los trabajos de: administración, organización, compras, producción, mercadeo, etc.; es decir, no delegan actividades a sus trabajadores.

Como se puede observar el gráfico No.8, el 92% de las empresas está dirigido por los dueños, porque ellos son quienes dirigen a sus trabajadores, organizan las actividades de trabajos, realizan las compras de materia prima, pagos a proveedores y llevan el control de sus ingresos y egresos; y solamente un 8% delegan a algún empleado a administrar las actividades del trabajo.

**Gráfico N°.8: Autoridad de la empresa.**





### 6.2.6 Visión empresarial reducida

Con los datos obtenidos de los diferentes propietarios del sector cuero y calzado se determinó que estas empresas carecen de visión empresarial y conocimientos para administrar correctamente su negocio, lo que repercute en el bajo nivel de competitividad y se concentran en resolver sus dificultades a corto plazo.

### 6.2.7 Capacidad para producir en masas

La productividad del trabajo en la pequeña industria de calzado, expresado en unidades físicas, es en promedio de 30 pares de zapatos mensual, para un taller de cinco trabajadores, lo que nos da un promedio de 5 pares por semana lo que se traduce en una baja utilización de la capacidad productiva tanto en recursos humanos como en recursos materiales.

**Gráfico N°. 9: Capacidad productiva.**



Fuente: Elaboración propia



Esta baja capacidad productiva representa una desventaja para el sector cuero y calzado por esto les impide poder cumplir con grandes pedidos ya que ellos no poseen la maquinaria adecuada para producir grandes cantidades o en masa.

### 6.2.8 Planificación de la producción

El 55% de los propietarios planifican el proceso de producción, lo que les permite cumplir con las actividades de trabajo, así mismo, anticiparse a los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de su MIPYME; por ejemplo: aumento del precio de la materia prima, aumento de la demanda de productos, etc., lo que les facilita tomar decisiones en cuanto a la administración de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

**Gráfico N°. 10: Planificación en el proceso de producción.**



*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3. Perspectivas de competitividad

Para que estas MIPYMES puedan ser más competitivas tienen que promover la reconversión industrial e innovación tecnológica del sector de cuero y calzado, y



logren insertarse con mayores ventajas al mercado nacional e internacional y se conviertan en fuentes generadoras de empleo de calidad e ingresos para sus propietarios y trabajadores contribuyendo a reducir sustancialmente los niveles de pobreza de la población estiliana. Sin embargo estas MIPYMES no tienen la capacidad de poder exportar su producto debido a la falta de información de los tratados de libre comercio como es el DR.CAFTA y de los beneficios que estos pueden generar al exportar sus productos bajo un tratado,

### **6.3.1 Integración al tratado de libre comercio DR-CAFTA**

De acuerdo a la información obtenida el 100% de los dueños de las MIPYMES del sector cuero y calzado no aprovechan un tratado de libre comercio porque desconocen la forma de cómo hacerlo y en otros casos por las dificultades para cumplir con los requisitos y normas establecidas por estos tratados como son: las reglas de origen, medidas sanitaria y fitosanitarias.

No obstante los dueños de estas empresas están dispuestos a integrarse a un tratado para exportar en mejores condiciones y que los diversos productos que ellos ofrecen puedan estar disponibles en el mercado nacional como internacional y de esta manera poder el crecimiento de sus negocios, a través de los diferentes beneficios que el tratado les ofrece como la eliminación de las barreras arancelarias ya que este es un impedimento para ellos por los altos costos de exportación.

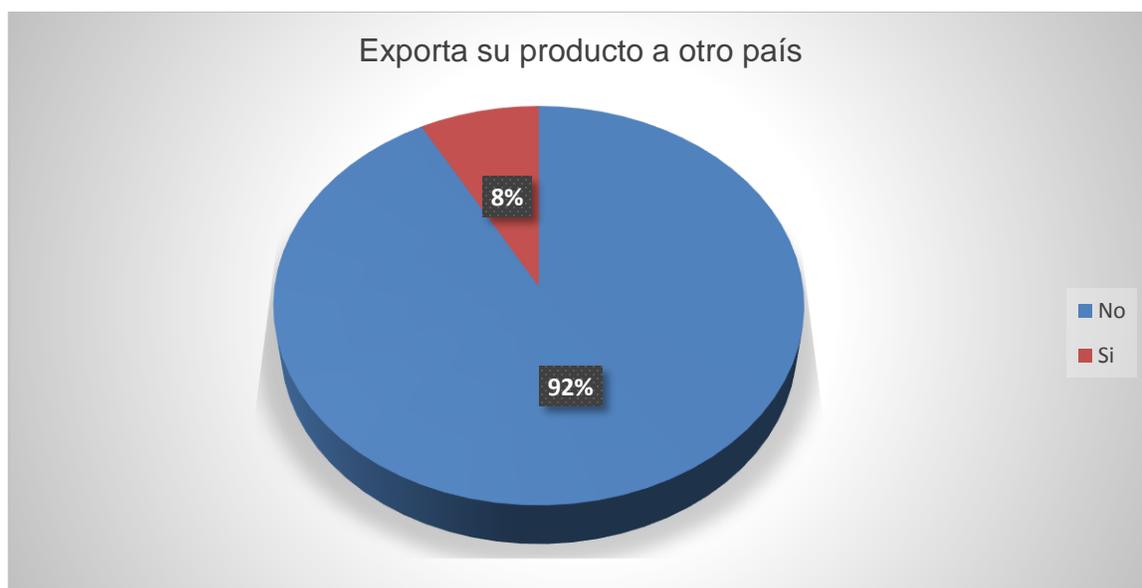
### **6.3.2. Disponibilidad del producto**

Una forma de que estas MIPYMES del sector se vuelvan más competitivas es la disponibilidad que tenga el producto tanto en el mercado nacional como internacional ya que una vez que se da a conocer el producto las personas empiezan a demandarlo, sin embargo en este sector la disponibilidad de este producto en los mercados internacionales es reducida debido a que el 92% de estos empresarios no exportan su producto y solo lo dan a conocer en las

diferentes feria realizadas a nivel nacional como internacional y lo realizan por cuenta propia.

No obstante estos productos son demandados por gran parte de personas extranjeras ya que estos en ocasiones prefieren productos que son elaborados de manera artesanal y el 8% logra a exportar su producto pero solo a países vecinos como Honduras ya que estos no cuentan con el suficiente capital para poder costear todos los gastos de exportación.

### Gráfico N°.11: Exportación



Fuente: Elaboración propia

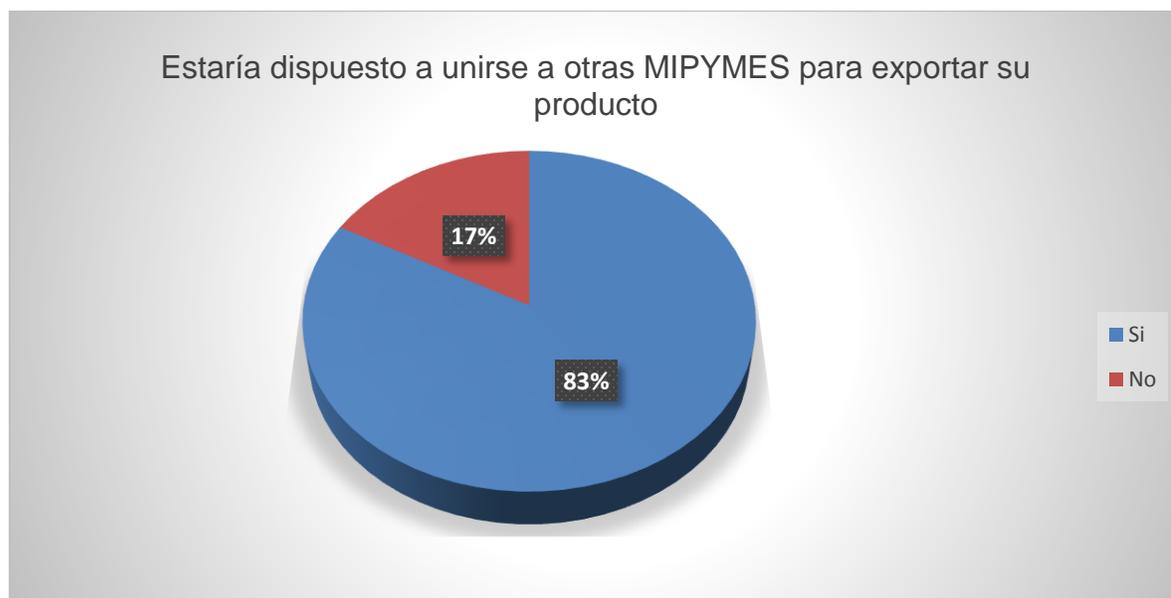
### 6.3.3 Alianzas de las MIPYMES del sector cuero y calzado

La forma de que los dueños de las empresas del sector cuero y calzado puedan competir frente al mercado nacional e internacional es formar una alianza de todo el sector para poder adquirir los diferentes materiales e insumos a menores costos, así como la maquinaria adecuada para producir en grandes cantidades y satisfacer la demanda de estos mercados cumpliendo con los requisitos establecidos por los tratados de libre comercio como el DR-CAFTA.



Como se puede observar en la gráfica N° 12 el 83% estas MIPYMES están dispuestas a unirse con otras empresas y cumplir con los diferentes pedidos realizados por los países miembros del DR-CAFTA ya que de esta manera produciría en grandes cantidades. Existe un 17% que no está dispuesto a organizarse ya que se enfoca en sus propios intereses personales.

**Gráfico N°. 12: Organización para exportar.**



*Fuente: Elaboración propia*



## VII. PROPUESTA DE ESTRATEGIA

### 7.4. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del negocio</li> <li>• Diversificación de productos</li> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Disposición a organizarse</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Reconocidos en el mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias</li> <li>• Apertura a nuevos mercados</li> <li>• Integración a organismos que apoyen el sector MIPYMES</li> <li>• Conformación de redes empresariales, asociaciones y/o cooperativas</li> <li>• Capacitaciones en temas empresariales y especializados (calidad y diseños)</li> <li>• Registro de marcas</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de visión empresarial y organización</li> <li>• Tecnología obsoleta</li> <li>• No poseen infraestructura propia</li> <li>• Falta de acceso a financiamiento</li> <li>• Marcas no registradas</li> <li>• Falta de cultura empresarial</li> <li>• Escases de materia prima</li> <li>• Condiciones de trabajo no apropiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones de estándares de calidad</li> <li>• Exportación del cuero de mayor calidad</li> <li>• Competencia extranjera</li> <li>• La falta de producción de cuero terminado por parte de las tenerías nacionales.</li> <li>• Exportación de los zapatos usados</li> </ul>



### 7.5. Líneas estratégicas

N°	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acciones	Quien Ejecuta
1	Asociatividad empresarial de las MIPYMES del sector cuero y calzado	Promover el asociativismo empresarial que permita a las MIPYMES de cuero y calzado el aumento de la producción y la competitividad de sus productos.	Integración de las empresas del sector cuero y calzado. Creación de una misión a largo plazo. Constitución de Comisiones representativas en las regiones, departamentos y/o municipios en donde no existe representatividad Gestión de patrocinio ante diferentes organizaciones para desarrollar programas de capacitación para los empresarios del sector cuero y calzado.	Sector cuero y calzado
2	Fortalecimiento Gerencial a los empresarios y empresarias del Sector Cuero y Calzado	Fortalecer a los empresarios y empresarias del sector cuero y calzado a través de capacitación y asesoría empresarial para la buena administración de sus	Brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica a propietarios del sector cuero y calzado de la ciudad de Estelí. Prácticas de calidad. Mantener una evaluación permanente Elaboración de diagnóstico de las	Sector cuero y calzado Sector privado



		negocios.	necesidades de formación gerencial que demanda el empresario del Sector Cuero y Calzado Cumplimiento con las normas	
3	Instalación de un centro de desarrollo y mercadeo de cuero y calzado	Crear un centro de desarrollo y mercadeo donde los empresarios de cuero y calzado comercialicen su producción	Creación de un centro donde se lleve a cabo el área de mercadeo del producto para que estos puedan competir en el mercado Organización de los micro, pequeños y medianos empresarios del sector cuero y calzado alrededor de un centro de comercialización y desarrollo que se encargue de comercializar su producción. Promoción e implementación del estudio y la prueba de un Proyecto Piloto a fin de darle seguimiento y ver los resultados beneficiosos para el Sector Cuero y Calzado y de acuerdo a los resultados positivos multiplicarlos. Adquisición de equipos tecnológicos con mayor rendimiento y que brinde buena	Sector cuero y calzado



			calidad al producto terminado.	
4	Promover los productos terminados de cuero y calzado en el mercado nacional e internacional	Impulsar el proceso de comercialización de nuestros productos terminados de cuero en el mercado nacional como internacional; con enfoque de la recuperación del liderazgo histórico de la calidad del calzado y derivado del cuero.	Integrarse a las asociaciones organizadas en los diferentes territorios del país, con la participación activa de los representantes de los eslabones de ganadería, mataderos, rastros, fabricantes de calzado, marroquinerías y talabarterías. Realización de ferias a nivel local nacional para que se conozca el producto Hacer alianza con empresas que exportan para reducción de gastos y en cantidades mayores	Sector cuero y calzado INTUR Sector privado
5	Aprovechamiento del tratado de libre comercio DR-CAFTA	Proveer a los empresarios de las MIPYMES del sector y calzado información sobre los beneficios del aprovechamiento del tratado de libre comercio DR-CAFTA.	Capacitar y brindar material a los empresarios del sector cuero y calzado sobre los requisitos establecidos, las reglas de origen, medidas sanitarias y fitosanitarias para exportar a través del DR-CAFTA Desarrollo de seminarios sobre los beneficios del DR-CAFTA en relación a la apertura de nuevos mercados.	Sector cuero y calzado Sector privado (MIFIC)



			Capacitación a los empresarios del sector cuero y calzado en normativas para los trámites administrativos que se requieren en la aduana para el flujo comercial entre países a través del DR-CAFTA.	
--	--	--	---	--



## VIII. CONCLUSIONES.

De acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El 100% de las MIPYMES del sector cuero y calzado tienen más de nueve años establecidos
2. El 75% de las MIPYMES del sector manifestaron que están inscritas en la Alcaldía municipal y en la Dirección General de Ingresos.
3. Un 92% de estas MIPYMES no poseen infraestructura propia y alquilan local para comercializar sus productos.
4. Únicamente un 42% importa materia prima de otros países para la elaboración del calzado. El 58% de los dueños de las MIPYMES trabaja con financiamiento.
5. La falta de capital de trabajo para la adquisición de materia prima al por mayor, para obtener un mejor precio y mejorar el margen de ganancia en los productos terminados.
6. Otro factor que limita el crecimiento económico es el uso de tecnología artesanal, por lo que su producción es baja, lo que impide el aumento de la producción y diversificación de sus productos para expandirse a nuevos mercados.
7. El 55% de los dueños de las MIPYMES planifican el proceso de producción.
8. El 83% de los dueños están dispuestos a unirse para exportar su producto a mercados extranjeros.

### **Análisis de la hipótesis**

Al haber finalizado la investigación y haber llegado a las conclusiones se puede decir que se acepta la hipótesis que una propuesta estratégica para el aprovechamiento del tratado de libre comercio DR-CAFTA representará un mayor crecimiento económico de las MIPYMES del sector cuero y calzado ya que todos los empresarios afirman que con esta propuesta ellos podrán aprovechar el



tratado y cada uno de los beneficios que este ofrece. Al aprovechar el DR- CAFTA los empresarios tienen la oportunidad de exportar hacia el mercado de Estados Unidos, adquirir materia prima, insumos y bienes de capital a mejores precios ya que este elimina el impuesto a la importación que afectan a estos productos, realizar inversiones en sus negocios, elevar su rendimiento productivo y la calidad de sus productos lo que les permitirá poder competir con mercados internacionales logrando posicionarse en el mercado y llegar a tener un crecimiento económico.



## IX. RECOMENDACIONES

### A los propietarios del sector cuero y calzado

- Formar una asociación sin fines de lucro para organizarse como gremio para que juntos enfrenten los desafíos que se presentan en el transcurso de producción y puedan exportar en masa su producción hacia el extranjero.
- Solicitar capacitaciones para mejorar los niveles de producción y asesoría técnica para disminuir los obstáculos que presentan en la actualidad, así enfrentar los problemas desde otra perspectiva, esto conllevará a que sus niveles de visión empresarial sean a largo plazo.
- Importar la materia prima de países integrados al tratado de libre comercio DR-CAFTA para disminuir costos en su adquisición y que el producto terminado pueda ser en su totalidad originario de Nicaragua.
- Inscribir las empresas en las instituciones correspondientes para estar legal y así integrarse al tratado de libre comercio DR-CAFTA y gozar de los beneficios que este trae para el sector.

### A la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELI):

- Continuar estudiando el sector cuero y calzado para que aumenten los niveles de conocimiento y visión de los propietarios.
- Que especialistas de la facultad en el sector MIPYMES puedan capacitar a propietarios del sector cuero y calzado para que estos puedan ampliar sus conocimientos.



**A las instituciones:**

- Capacitar a propietarios del sector cuero y calzado para que estos puedan estar informados y administren eficientemente sus recursos negocios al llevar un mejor control.
- Ofertar tasas de interés bajas para este sector y a largo plazo para que este pueda incrementar sus niveles de producción.



## X. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. México: Mc Graw Hill.

Martin, V. E. (22 de marzo de 2004). Proyectos de Inversión en Ingeniería. (Su Metodología). Mexico: Editorial Lanuza S.A.

Martin, Victor Eugenio Erossa. (22 de marzo de 2004). Proyectos de Inversión en Ingeniería. (Su Metodología). Mexico: Editorial Lanuza S.A.

Pañeda, J. B. (2004). Administración. Mexico: McGrawHillInteramericana.

Pañeda, J. L. (2004). Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.

### MANUALES

MIFIC. (2006). Documento explicativo Tratado de libre comercio Centroamérica - Estados Unidos y República Dominicana. Managua: Dean García y Velia govaere.

MIFIC. (2012). Manual practico sobre reglas de origen. Managua.

### ARTÍCULO DE PERIÓDICO

ACAN. (19 de Noviembre de 2014). El Nuevo Diario. Nicaragua alcanza cifra récord en exportaciones de calzado, pág. 6A.

Blanco, B. (05 de Enero de 2015). Industria Nica del calzado lista para competir. Nuevo Diario, pág. 7A.

### SITIO WEB

Alcaldía de Estelí. (2013). Alcaldía de Estelí. Recuperado el 30 de mayo de 2014, de [http://www.alcaldiaesteli.gob.ni/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=12](http://www.alcaldiaesteli.gob.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=12)

Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua. (2011). cei.org.ni. Recuperado el 11 de mayo de 2014, de [http://cei.org.ni/images/file/abc\\_exportador\\_2011.pdf](http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf)



COSEP. (16 de MAYO de 2004). COSEP. Recuperado el 10 de MAYO de 2014, de [www.cosep:  
http://www.cosep.org.ni/rokdownloads/main/cosep/vision\\_pymes\\_nicaragua.pdf](http://www.cosep.org.ni/rokdownloads/main/cosep/vision_pymes_nicaragua.pdf)

Ivan Thompson. (27 de diciembre de 2007). Promonegocios.net. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

Ivan Thompson. (2012). promonegocios.net. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Janete Vasquez V. (Marzo de 2014). Ley de MIPYME. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://raulvega.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2014/03/LEY-MIPYME.pdf>

Ministerio de Comercio exterior y Turismo. (20 de Marzo de 2011). [mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe). Recuperado el 5 de Enero de 2015, de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)

MIFIC. (16 de noviembre de 2005). [mific.gob.ni](http://www.mific.gob.ni).pdf. Recuperado el 28 de mayo de 2014, de <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=dhgF77LZI5I%3D&tabid=185>

Ministerio de Economía y Competitividad. (Noviembre de 2008). MINECO. GOB. Recuperado el 2 de Mayo de 2014, de <http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/agrocafta/guias/docs/Gu%C3%ADa%20aspectos%20b%C3%A1sicos%20sobre%20DR-CAFTA.pdf>

Nicaragua, Centro de Exportaciones e Inversiones. (2011). [cei.org.ni](http://cei.org.ni). Recuperado el 11 de mayo de 2014, de [http://cei.org.ni/images/file/abc\\_exportador\\_2011.pdf](http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf)

SIECA. (2010). [www.caftadr.net/sieca](http://www.caftadr.net/sieca). Recuperado el 7 de mayo de 2014, de [http://www.caftadr.net/siecareports\\_files/ABC%20de%20reglas%20de%20origen.pdf](http://www.caftadr.net/siecareports_files/ABC%20de%20reglas%20de%20origen.pdf)



Thompson, I. (27 de diciembre de 2007). Promonegocios.net. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

Thompson, Ivan. (12 de Diciembre de 2012). promonegocios.net. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Unida Nicaragua Triunfa. (06 de Mayo de 2012). tortillaconsal.com. Recuperado el 31 de Mayo de 2014, de [www.tortillaconsal.com/nicaragua\\_triunfa\\_66.doc](http://www.tortillaconsal.com/nicaragua_triunfa_66.doc)

Vasquez, J. (Marzo de 2014). Ley de MIPYME. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://raulvega.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2014/03/LEY-MIPYME.pdf>

Veldas, Juan Carlos. (18 de junio de 2010). Grandes pymes. Recuperado el 24 de mayo de 2014, de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>



## **XI. ANEXOS**

**Anexo 1.1. Encuesta.**

**Anexo 1.2. Entrevista.**

**Anexo 1.3. Cronograma.**

**Anexo 1.4. Tablas de contingencia.**

**Anexo 1.5. Fotografías.**



Anexo 1.1. Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria.

FAREM – ESTELI



Encuesta dirigida a propietarios de MIPYMES del sector cuero y calzado.

**OBJETIVO:**

Recopilar información para ver la incidencia que tiene el tratado de libre comercio DR-CAFTA en el desarrollo de las MIPYMES del sector cuero y calzado en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2014.

**DATOS GENERALES.**

Nombre de la PYME \_\_\_\_\_

Antigüedad del negocio \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

1. ¿El negocio está legalmente inscrita?

Alcaldía \_\_\_\_\_ DGI \_\_\_\_\_

2. ¿Paga impuestos por medio de?

Cuota fija \_\_\_\_\_ Régimen general \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo están inscritos en la DGI?

\_\_\_\_\_

4. ¿El negocio posee infraestructura propia?



Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Ha escuchado hablar del tratado de libre comercio DR-CAFTA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Beneficios

6. ¿Está usted integrado a un tratado de libre comercio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

Si su respuesta es no Por qué \_\_\_\_\_

7. ¿Exporta su producto a otro país?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A cuales países \_\_\_\_\_

Si la respuesta es no por qué \_\_\_\_\_

8. ¿Cree que al pertenecer a este tratado le traerá beneficios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que con este tratado puede exportar en mejores condiciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_

10. ¿Cree usted que al pertenecer al tratado de libre comercio DR- CAFTA hay apertura de nuevos mercados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que al integrarse al tratado de libre comercio DR-CAFTA ayudaría a que su empresa se desarrolle?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



## Requisitos

12. ¿Alguna vez ha realizado algún trámite para poder exportar dentro de algún tratado de libre comercio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_

13. ¿Le establecen algunos requisitos para poder exportar su producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_

14. ¿Está registrado en el CETREX como exportador?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Declara su mercancía de exportación ante el FUE?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Le exigen certificado de origen de mercancía para poder exportar su mercancía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Cree que usted cumple con todos los requisitos establecidos para poder exportar su producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Productividad

18. ¿Cree que su producto posee la calidad necesaria?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Usted importa la materia prima para elaborar su producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



20. ¿De dónde importa la materia prima?

\_\_\_\_\_

21. ¿Cree usted que cuenta con la mano de obra calificada para la elaboración de su producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Está en la capacidad de cumplir con un pedido grande para fines de exportación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Cuál es su capacidad productiva por mes?

\_\_\_\_\_

24. ¿Cuenta con un manual de funciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿Planifica la producción de su negocio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Financiamiento

26. ¿Con qué capital trabaja su empresa?

Propio \_\_\_\_\_ Financiamiento \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

27. ¿Cómo considera su disponibilidad financiera?

Buena \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

## Competitividad

28. ¿Cree usted que el precio que pagan los mercados extranjeros es justo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



29. ¿Existe disponibilidad del producto en el mercado?

Internacional \_\_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_\_

30. ¿Cuentan con proveedores de materia prima de calidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31. ¿El sector ha presentado dificultades en la actualidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_

32. ¿Estaría dispuesto a unirse con otras MIPYMES para exportar su producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Tecnología

33. ¿Tiene algún equipo especializado para la elaboración de su producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

34. ¿Cree que los equipos que posee son los más adecuados para la elaboración del producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

35. ¿Cree que necesita invertir en maquinaria, equipo y herramientas de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Organización

36. ¿Quién ejerce la máxima autoridad en el negocio?

El dueño \_\_\_\_\_ Algún empleado \_\_\_\_\_ Otros indique \_\_\_\_\_



37. ¿Quién realiza los pagos?

El dueño\_\_\_\_\_ Algún empleado\_\_\_\_\_ Otros indique\_\_\_\_\_

38. ¿Quién realiza las compras de materia prima?

El dueño\_\_\_\_\_ Algún empleado\_\_\_\_\_ Otros indique\_\_\_\_\_

39. ¿Considera importante la creación de un plan estratégico para el sector cuero y calzado para que pueda aprovechar los beneficios del tratado de libre comercio DR-CAFTA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias por su tiempo de dedicación a nuestra encuesta!*



## Anexo 1.2. Entrevista

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.**

**UNAN - MANAGUA**

**Facultad Regional Multidisciplinaria.**

**FAREM – ESTELI**



**Entrevista dirigida a funcionario de Centro de Trámites a las Exportaciones (CETREX).**

### **OBJETIVO:**

Recopilar información para ver la incidencia que tiene el tratado de libre comercio DR-CAFTA en el desarrollo de las MIPYMES del sector cuero y calzado en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2014.

1. ¿El sector cuero y calzado entra en el tratado de libre comercio DR-CAFTA?
2. ¿Requisitos para exportar dentro del tratado de libre comercio DR-CAFTA?
3. ¿Requisitos para inscribirse en el CETREX como exportadores?
4. ¿Cuántas MIPYMES del sector cuero y calzado exportan?
5. ¿Cuáles son los requisitos para obtener el certificado de origen?



**Anexo 1.3. Cronograma**

**Cronograma de actividades basado en el diagrama de Gantt.**

ACTIVIDADES	MESES															
	1				2				3				4			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE 1</b>																
Recolección de información	■	■														
Recolección y revisión			■	■	■											
Mecanografía y presentación					■	■										
<b>FASE 2</b>																
Elaboración de instrumento								■								
Recolección de datos									■							
Tabulación de datos										■	■					
Análisis e interpretación de datos											■	■				
Mecanografía y presentación												■				
<b>FASE 3</b>																
Elaboración de documento															■	
Redacción y revisión														■	■	
Mecanografía y presentación																■

Fuente: Elaboración propia



**Anexo 1.4. Tablas de contingencia**

<b>Tabla. N°. 1. Antigüedad del negocio</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	9 Años	1	8.3	8.3	8.3
	39 Años	1	8.3	8.3	16.7
	37 Años	1	8.3	8.3	25.0
	30 Años	1	8.3	8.3	33.3
	25 Años	1	8.3	8.3	41.7
	22 Años	1	8.3	8.3	50.0
	20 Años	2	16.7	16.7	66.7
	15 Años	2	16.7	16.7	83.3
	12 Años	1	8.3	8.3	91.7
	15 Años	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia*

<b>Tabla. N°. 2. El negocio está legalmente inscrito</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alcaldía	3	25.0	25.0	25.0
	DGI y Alcaldía	9	75.0	75.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia*



<b>Tabla. N°. 3. El negocio posee infraestructura propia</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	8.3	8.3	8.3
	No	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla. N°.4. Adquisición de la materia prima para elaborar su producto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacional	7	55.0	55.0	55.0
	Internacional	5	45.0	45.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla.N°.5. Cree que los equipos que posee son los más adecuados para la elaboración de su producto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	8.3	8.3	8.3
	No	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



**Tabla. N°. 6. Con que capital trabaja su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propio	5	41.7	41.7	41.7
	Financiamiento	7	58.3	58.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla. N°.7. Cuenta con mano de obra calificada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.0	83.0	83.0
	No	2	17.0	17.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla. N°. 8. Quién ejerce la máxima autoridad en su negocio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El dueño	11	91.7	91.7	91.7
	Algún empleado	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Tabla. N°.9 Cuál es su capacidad productiva por mes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30 pares	1	8.3	8.3	8.3
	35 pares	2	16.7	16.7	25.0
	40 pares	1	8.3	8.3	33.3
	58 pares	1	8.3	8.3	41.7
	60 pares	1	8.3	8.3	50.0
	70 pares	1	8.3	8.3	58.3
	80 pares	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla. N°.10. Planifican el proceso de producción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	55.0	55.0	55.0
	No	5	45.0	45.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla. N°.11. Exporta su producto a otro país					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	8.3	8.3	8.3
	No	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



**Tabla. N°.12. Estaría dispuesto a unirse con otras MIPYMES para exportar su producto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.3	83.3	83.3
	No	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia*

### Anexo 1.5. Fotografías

#### Talabartería La Fe.



*Fuente: Elaboración propia*



### Calzado Rocha



*Fuente: Elaboración propia*

### Calzado Sam-Lop



*Fuente: Elaboración propia*



### Maquinaria utilizada por las talabarterías



*Fuente: Elaboración propia*

### Calzado Sam-Lop



*Fuente: Elaboración propia*