

Estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado del distrito I, de la ciudad de Estelí, Año 2014¹.

Fabio José Gaitán Aguilera².

RESUMEN

La investigación se realizó en el distrito I de la ciudad de Estelí departamento de Estelí, año 2014, participaron consumidores y propietarios o gerentes de las tiendas de ropa y calzado nuevo. El objetivo de la investigación consistió en analizar las estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado en el lugar y período indicado. Para ello se identificaron las estrategias competitivas de comercialización utilizadas por este sector, se describió la forma en que los comerciantes utilizan estas estrategias para el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia, se analizó el FODA y con base en los resultados se proponen estrategias competitivas. Metodológicamente se aborda desde la perspectiva de un enfoque mixto, porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, es de tipo aplicada, se basa en un paradigma pragmático, de corte transversal y muestreo probabilístico; el universo fue de 71,900 habitantes, y 92 propietarios, siendo la muestra de 382 consumidores, 74 propietarios, e igual número de establecimientos observados, nivel de confianza del 95%. La información se recolectó utilizando métodos empíricos mediante encuestas a los consumidores, entrevistas a los propietarios o gerentes y la observación en los establecimientos. Los resultados indican que la mayoría de los propietarios desconocen o no utilizan estrategias competitivas, los consumidores son sensibles a elementos de diferenciación y posicionamiento tales como surtido, precio, atención al cliente, la imagen, publicidad y promoción; se presentan debilidades como fortalezas que se pueden mejorar y optimizar para aprovechar y contrarrestar las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Esta investigación precisa dos ejes teóricos: Estrategias y Competitividad.

Palabras clave: Estrategias, competitividad, comercialización, ropa y calzado, Estelí.

¹ Este artículo se basa en la investigación titulada “Estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado del distrito I, de la ciudad de Estelí, Año 2014”. Para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial en el año 2015 por la UNAN Managua, FAREM Estelí.

²Licenciado en Administración de Empresas por la UNAN Managua, FAREM Estelí. Docente de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: fgaitan3@yahoo.com.

Competitive marketing strategies used by clothing and footwear I district in the city of Estelí, 2014.

ABSTRACT

The research was conducted in the district I Estelí Department Estelí, 2014, involving consumers and owners or store managers clothes and new shoes. The aim of the research was to analyze the competitive marketing strategies used by clothing and footwear in the place and time period. To do this competitive marketing strategies used by this sector were identified, how traders use these strategies for the development of the marketing mix, SWOT analyzed and based on the results competitive strategies proposed are described. Methodologically it is approached from the perspective of a mixed approach, because it analyzes and links quantitative and qualitative data in a single study, is applied type, is based on a pragmatic paradigm, cross-sectional and probability sampling; the universe consisted of 71,900 inhabitants, and 92 owners, with the sample of 382 consumers, 74 owners, and as many observed, confidence level of 95% establishments. The information was collected using empirical methods by consumer surveys, interviews with the owners or managers and observation on the premises. The results indicate that most owners are unaware of or do not use competitive strategies, consumers are sensitive to elements of differentiation and positioning such as assortment, price, customer service, image, advertising and promotion; weaknesses as strengths that can be improved and optimized to take advantage and counteract the opportunities and threats from the environment are presented. This research requires two theoretical pillars: Strategies and Competitiveness.

Keywords: strategies, competitiveness, marketing, clothing and footwear, Estelí.

INTRODUCCIÓN

La Micro, pequeña y mediana empresa es uno de los sectores claves y de gran importancia en un país, forma parte como eslabón en el proceso de producción, distribución intercambio y consumo.

En Nicaragua el pequeño comercio tiene un peso considerable en la economía a diferencia de otros países. El sector de las tiendas ropa y calzado forma parte de estos eslabones y ha experimentado grandes cambios en las últimas décadas. El sector comercial de ropa y calzado se había caracterizado por pequeños negocios familiares que vendían los productos en pequeños locales o en sus propias casas carentes de condiciones para esta actividad. Este dinamismo comercial se acrecentó en los años noventa, y en la actualidad la infraestructura de la ciudad se ha modificado con la proliferación acelerada de pequeñas tiendas siendo el distrito uno que abarca los barrios centrales de la ciudad el lugar tradicional donde se han instalado este tipo de negocios. Estos negocios han incrementado su cuota de mercado a pesar de la entrada de franquicias, de los grandes hipermercados, y los productos asiáticos mucho más económicos y con los que por precio es difícil competir. El sector textil tiende a la especialización y a la competencia por diseño y tecnología.

En el presente estudio de investigación, se analizaron las estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado del distrito I de la ciudad de Estelí año 2,014. Claramente se describe las estrategias competitivas de comercialización utilizadas por los propietarios y gerentes de estos negocios, la forma en que los comerciantes utilizan estas estrategias para el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia, así como los elementos del FODA que inciden en estos, para lo cual se proponen estrategias dirigidas a mejorar la situación competitiva de los negocios en mención.

Hoy en día, en el ambiente competitivo en que se desenvuelve las empresas tanto a nivel nacional como el de la ciudad de Estelí, se hace imprescindible desarrollar estrategias para poder competir; el auge económico, el incremento de la competencia, la exigencia cada día mayor que tienen los consumidores con respecto a los bienes y servicios que requieren, hacen necesario que los negocios visualicen la manera en que van a atender a los consumidores. Para tal efecto fue necesario el análisis de variables o estrategias de diversa índole entre las cuales están: segmentación, liderazgo, diferenciación, posicionamiento, crecimiento, estrategias para la mezcla de mercadotecnia la que incluye el producto, el precio, la plaza y la distribución, entre otras. Estas estrategias se basan en elementos o características tales como la calidad, el surtido, el precio, la atención al cliente, la imagen visual tanto interna como externa así como la disposición de exhibidores, etc. todo esto apoyado por campañas promocionales y publicitarias.

Por tal razón, se justificó la necesidad de realizar este estudio de modo que contribuya a mitigar a la problemática que enfrentan los propietarios de estos negocios, así como el beneficio que tiene como efecto en los consumidores.

En el contexto actual en el que se vive con la apertura a nuevos mercados, tratados de libre comercio, todo esto inmerso en la globalización, disminuye la capacidad competitiva de estos negocios ya que entran al país empresas comercializadoras que fabrican o comercializan a gran escala productos similares, aunado a esto está las debilidades en conocimientos y estrategias

competitivas que tienen los comerciantes locales que les dificulta o imposibilita hacer frente a este nuevo reto.

En consecuencia producto de toda esta situación se ven afectados los propietarios y familias que dependen de esta fuente de ingresos al no lograr optimizar sus recursos, de igual manera los consumidores de estos productos que reciben un servicio no apropiado, el estado al dejar de percibir ingresos por impuestos, empresas prestatarias de servicios tales como bancos que realizan intermediación de dinero; canales de televisión, radio, revistas, que prestan servicios de publicidad, de manera general afecta el desarrollo de la ciudad.

Observando la situación en que se desenvuelven estos negocios y el efecto que ocasiona surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado del distrito I, de la ciudad de Estelí, en el año 2014?

MATERIALES Y MÉTODOS:

Metodológicamente se aborda desde la perspectiva de un enfoque mixto, porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, es de tipo aplicada porque se analiza la problemática del sector de las tiendas de ropa y calzado ubicadas en el distrito I de la ciudad de Estelí, en relación a las estrategias competitivas de comercialización. Es de tipo aplicada, se basa en un paradigma pragmático, de corte transversal y muestreo probabilístico.

Se necesitó de dos universos o población de estudio, los cuales fueron:

- ❖ Los propietarios o gerentes de las tiendas de ropa y calzado del distrito I de la ciudad de Estelí.
- ❖ La población económicamente activa (PEA) comprendida entre 15 y 64 años del municipio de la ciudad de Estelí.

Para el tamaño de la muestra se trabajó con un nivel de confianza del 95% dando como resultado:

- ❖ 74 entrevistas correspondientes a la muestra de los propietarios o gerentes.
- ❖ 382 encuestas dirigidas a los clientes o consumidores de las tiendas de ropa y calzado.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: encuestas a los clientes, entrevistas a los propietarios de las tiendas de ropa y calzado y se aplicó la guía de observación a los locales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

Los ejes teóricos de la investigación

Para tener un soporte teórico, se elaboró el marco teórico-conceptual de la investigación en base a: competitividad y estrategias.

“La competitividad es la capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado. Más aun, se puede decir que es hacer las cosas mejor que los demás de esta manera la competitividad es directamente relacionada con la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio”. (Porter, M. 2005, pag.225).

“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 7)

Un comercio de ropa y calzado forma parte de la categoría del comercio al detalle considerándose la actividad de compraventa de productos destinados al consumidor final, es decir, aquella persona que utiliza o consume el producto.

Los comercios de ropa y calzado estarán orientados a satisfacer las siguientes necesidades:

- ❖ Necesidades básicas de vestido.
- ❖ Ir a la moda, diferenciación, etc.
- ❖ Especialización de producto por edad, género, uso, estilo, marca, etc.
- ❖ Surtido de productos.
- ❖ Calidad de producto.
- ❖ Buena relación calidad/precio.
- ❖ Servicio y atención personalizada al cliente.

En el comercio de ropa y calzado los principales factores que influyen en el proceso de compra son los siguientes:

- ❖ Ubicación.
- ❖ Especialización del producto.
- ❖ Diseño.
- ❖ Las marcas comercializadas.
- ❖ El establecimiento.
- ❖ Profesionalidad de la persona que atiende a los clientes.
- ❖ Flexibilidad de horarios.
- ❖ Precio.
- ❖ La gama de producto.
- ❖ Complementariedad de otros productos.
- ❖ Servicios complementarios, ya sea de aparcamiento u otros.
- ❖ Facilidades de pago.

1. Tipos y forma en que utilizan las estrategias competitivas las tiendas de ropa y calzado del distrito I de la ciudad de Estelí.

1.1. Estrategias genéricas

1.1.1. Diferenciación

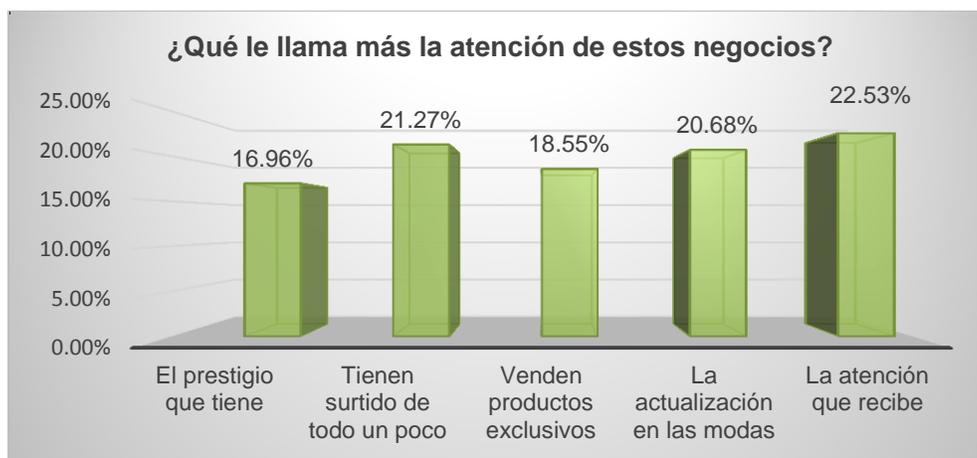


Gráfico No. 1: Aspectos que llama más la atención de estos negocios a los consumidores.
Fuente propia: Encuesta a consumidores de tiendas de ropa y calzado.

Las encuestas revelan que los consumidores priorizan la atención que reciben y el surtido (22.53% y 21.27% respectivamente) como elementos de mayor peso en relación con la actualización en modas (20.68%), la venta de productos exclusivos (18.55%) y el prestigio de estos (16.96%).

En las entrevistas realizadas a los propietarios o administradores de las tiendas de ropa y calzado hacen hincapié en el producto (36 de ellos así lo mencionan), como elemento diferenciador para sus negocios, seguido del precio y la atención al cliente (27 y 25 respectivamente), descuidando la calidad, la parte del merchandising y las promociones como estrategia de diferenciación.

Para Wilensky (1997), “La diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, implica crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseño o imagen de marcas, tecnologías, características particulares, servicios al cliente, cadena de distribuidores u otras dimensiones”.

Uno de los pilares fundamentales que tienen que tener las tiendas de ropa y calzado de la ciudad de Estelí es la diferenciación, además de diferenciar sus productos físicos, los establecimientos también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto aún en casos en que ofertas competidoras parezcan iguales, los compradores podrían percibir alguna diferencia basada en la diferenciación de imagen del negocio.

1.2. Estrategias de Marketing.

1.2.1. Segmentación

Tabla No. 1: Estrategias de segmentación utilizadas.

Frecuencia	Forma	Respuestas
4	Geográfica	Gente del campo, personas de las comunidades.
7	Edad	Dirigido a jóvenes, niños, adultos.
8	Poder adquisitivo.	Bajos recursos, clase media.
12	Sexo	Productos para varones, productos para mujeres.
43	No utiliza este tipo de estrategias.	No es necesario, no es importante.

Fuente propia: Entrevista a propietarios o gerentes de tiendas de ropa y calzado.

La mayoría de los propietarios no contempla la segmentación como importante para sus negocios (43 de 74 es decir el 58%), el resto de negocios segmentan ya sea por sexo (12 es decir el 16.21%), poder adquisitivo (8 que equivale al 10.8%), edad (7 equivalente al 9.45%) y geográfica (4 es decir el 5.4%).

Para el autor Kotler (1989), la segmentación es importante porque “La segmentación de mercados revela las oportunidades que tiene la empresa en un segmento de mercado. Por lo tanto la empresa tiene que evaluar los distintos segmentos y decidir cuántas y cuáles serán sus metas”.

1.2.2. Posicionamiento

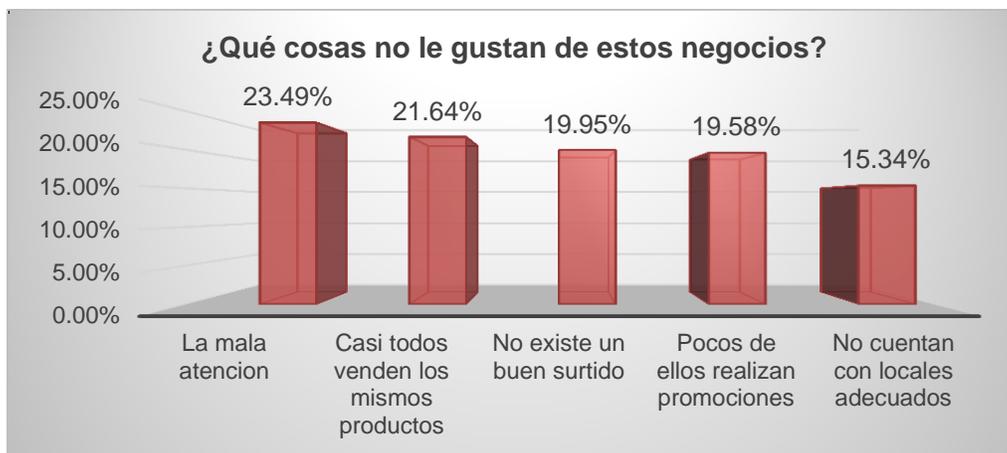


Gráfico No. 2: Aspectos de que desagradan a los consumidores.

Fuente propia: Encuesta a consumidores de tiendas de ropa y calzado.

Según el gráfico N° 2, lo que más desagrada a los consumidores es la mala atención y el hecho de casi todos venden los mismos productos (23.49% y 21.64% respectivamente). El posicionamiento exige acciones concretas, no sólo palabras.

Tabla No. 2: Estrategias de posicionamiento utilizadas.

Frecuencia	Forma	Respuestas
4	Ubicación	Punto es estratégico, mucho tránsito de personas, de mucha circulación.
10	Diferenciación de marcas.	Por los tipos de marca, Marcas conocidas.
12	Variedad de productos.	Innovando productos, traer mercadería constante, diversificación de productos.
13	Calidad	Que los productos sean buenos, que sean duraderos, que le rindan al cliente.
15	Precio	Ofrecer buenos precios, rebajas al cliente.
27	Atención al cliente.	Buen trato al cliente, satisfacción al cliente, atención personalizada.
31	No toma en cuenta este tipo de estrategias.	No la utilizan, no es necesario.

Fuente propia: Entrevista a propietarios o gerentes de tiendas de ropa y calzado.

En las entrevistas realizadas de los 74 entrevistados 31 no utilizan esta estrategia. En los 43 que la utilizan sobresale la atención al cliente, el 62.79% (27 opiniones a favor) el precio (15 es decir 34.88%), calidad (13 que equivale al 30.23%) y la variedad. González, Mothelet (1999), afirma que “Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos perceptibles de producto, precio, plaza y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja”.

1.3. Estrategias de crecimiento

Tabla No. 3: Estrategias de crecimiento o ampliación del negocio utilizadas.

Frecuencia	Forma	Respuestas
2	Abrir otro negocio en otro local.	Abrir nuevas sucursales introduciendo nuevas marcas.
8	Otras líneas de productos.	Buscar otras líneas en el extranjero, inventario renovado, traer nuevo tipo de mercadería.
10	Buscar nuevos clientes.	Salir a otras ciudades y pueblos a vender, tener clientes al crédito, buscar clientes mayoristas.

14	Ampliar inventarios.	Préstamos para ampliar, crédito de proveedores, reinvertir ganancias, surtir con las ganancias.
15	Mayor cantidad al mismo mercado.	Promociones, descuentos, publicidad, precios.
45	No utiliza este tipo de estrategias.	Se mantiene, el negocio tiene buen tamaño, le sirve para sobrevivir de las utilidades.

Fuente propia: Entrevista a propietarios o gerentes de tiendas de ropa y calzado.

De los 74 empresarios entrevistados, 29 de ellos utilizan una o más de las estrategias mencionadas en la tabla como estrategia de crecimiento, sobresaliendo como las más utilizadas la de incrementar la base de clientes y la de ampliar los inventarios (15 y 14 opiniones respectivamente). Es preocupante resaltar que 45 de los 74 negocios no utiliza o considera necesario esta estrategia para competir en el mercado.

Weinberger, Karen (2009), considera que “Hay muchas estrategias de crecimiento cuya efectividad dependerá de las condiciones del entorno, de los recursos y capacidades internas que tenga la organización y, sobre todo, de la capacidad de un buen administrador-estratega que implemente la estrategia con efectividad”.

Las tiendas de ropa y calzado tienen que contemplar el crecimiento como una estrategia prioritaria, aclarando que crecimiento no solo consiste en la apertura de un nuevo local, sino también la ampliación de la base de clientes, diversificar mercados, penetrar en nuevos territorios, etc. Para esto es lógico que estos negocios identifiquen las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades que se le presentan.

1.4. Estrategias de la mezcla de mercadotecnia

1.4.1. Producto

En las encuestas realizadas a los consumidores se refleja que tanto la calidad como el surtido de los productos tienen una opinión dividida por parte de los consumidores, esto implica que hay porcentaje del mercado que valora que algunos negocios sí y otros negocios que no están cumpliendo con las expectativas en cuanto a estos criterios. De acuerdo con la información que ha arrojado este estudio, la calidad y el surtido son dos variables de mucho valor para el posicionamiento y la diferenciación en el comercio de ropa y calzado en la ciudad de Estelí. Se observa que la mayor parte de productos que ofrecen estos establecimientos son imitaciones, lo cual hace necesario aún más establecer estrategias muy marcadas de diferenciación y posicionamiento ya que la mayoría vende de los mismos tipos de productos.

1.4.2. Precio

Cuando se somete a análisis el precio de los productos es importante nunca desligarlo como un componente interdependiente de la mezcla de mercadotecnia, es decir, que el precio debe estar en armonía con el producto, la plaza y la distribución; de acuerdo a la opinión de los encuestados no hay una relación muy armoniosa entre calidad y precio, lo que está indicando que no existe una percepción aceptable del precio de los productos con respecto a la calidad.

1.4.3. Plaza

Cuando se analiza el componente distribución como elemento de la mezcla de mercadotecnia, se observa que muchos de estos negocios no proporcionan los satisfactores requeridos por parte de los consumidores. En los negocios de ropa y calzado el proceso de distribución se da a través del contacto directo con los clientes, lo cual implica considerar una serie de características tanto internas como externas del lugar de venta que influyen en el posicionamiento. Es por eso que es necesario seguir criterios de interiorismo, imagen y exposición de los artículos para asegurar una buena imagen y lograr un ambiente agradable que favorezca la compra.

1.4.4. Promoción

Con respecto a la publicidad es notorio que la radio y la televisión siguen siendo los medios de mayor impacto para comunicarse con el mercado seguido por las redes sociales, pero es relevante señalar que un tercio de los encuestados indicaron que no han conocido de los negocios que visitan a través de ningún medio. Esto es soportado también por la opinión de los propietarios de negocios entrevistados en la cual 46 de los 74 entrevistados (62.16%), aseguran no utilizar ningún medio para hacer publicidad.

En cuanto a las estrategias de promoción de ventas este estudio refleja que más del 60% de los consumidores no valoran de manera satisfactoria la promoción de ventas que emplean las tiendas de ropa y calzado de la ciudad de Estelí.

Las relaciones públicas representan una oportunidad para los negocios no tanto en dar a conocer sus productos, sino en crear una buena imagen ante el público consumidor. Los datos de la encuesta resaltan de manera preponderante el hecho de que 64 de 74 entrevistados (86.48%) no utilizan las relaciones públicas como estrategia.

De igual manera los propietarios de negocios entrevistados una cantidad modesta asegura haber capacitado e incentivado a sus empleados mediante estrategias de remuneración, pero es importante hacer notar que 44 de 74 entrevistados aseguran no emplear ninguna estrategia dirigida a sus fuerzas de venta.

1.5. ANALISIS FODA

Fortalezas

1. Ubicación del local.
2. Experiencia en el mercado.
3. La mayoría trabaja con capital propio.
4. Afluencia de diversos tipos de clientes.
5. Nivel académico de los propietarios o gerentes.
6. Buena percepción de la calidad de los productos por parte de los consumidores.

Oportunidades

1. Mayoría de clientes son jóvenes del sexo femenino.

2. Crecimiento del tamaño del mercado.
3. Los consumidores son susceptibles a características o variables que permiten crear fidelización hacia un negocio (calidad, surtido, precio, etc.)
4. Se visualiza el crecimiento económico de la ciudad.
5. Acceso a fuentes de financiamiento y por ende ampliar sus inventarios.
6. Pocas tiendas con productos exclusivos.
7. Avances en tecnología de comunicaciones.

Debilidades

1. Poca percepción de liderazgo de muchos de los negocios.
2. Muchas de las tiendas no utilizan estrategias de diferenciación.
3. No utilizan estrategias de enfoque o alta segmentación.
4. Pocas tiendas realizan segmentación de mercado.
5. No existe una percepción clara por parte de los consumidores de la forma de posicionamiento de gran parte de las tiendas que consideran utilizar esta estrategia.
6. Existe poca o nula utilización de estrategias con respecto a los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Amenazas

1. Competencia desleal.
2. Apertura y por lo tanto saturación de nuevos negocios.
3. Nuevas tiendas de ropa usada.
4. Fácil acceso de nuevos competidores.
5. Alta rivalidad de competidores actuales.

Después del análisis de los resultados, se proponen estrategias en cuanto a:

- Diversificación en líneas de productos.
- Financiamiento
- Posicionamiento
- Alianzas con competidores.
- Sondeos o estudios de mercado.
- Diferenciación.
- Segmentación.
- Imagen del negocio.
- Liderazgo.
- Utilización de las herramientas del marketing.

CONCLUSIONES

❖ Elementos asociados con estrategias competitivas:

- No utilizan o no tienen nociones sobre las estrategias competitivas.
- Gran parte de estos negocios, no utilizan estrategias de segmentación.
- Es esencial definir el mercado meta.

- Los consumidores no perciben de manera clara los elementos de posicionamiento o imagen.
- La calidad, el surtido y la atención al cliente son variables de mucho valor para los consumidores.
- Los consumidores son sensibles a elementos de diferenciación y posicionamiento.
- No se percibe muy bien la estrategia de enfoque o alta segmentación.

❖ **En cuanto a estrategias de la mezcla de mercadotecnia:**

- Se desaprovecha los elementos de la mezcla de mercadeo para apoyar la diferenciación y el posicionamiento.
- Se evidencia la debilidad en las líneas y el surtido de los productos.
- No existen mecanismos y políticas de fijación de precios.
- No hay una relación armoniosa entre calidad y precio.
- En la mayoría de las tiendas no existe una buena gestión de las técnicas del merchandising.
- La mayoría no realiza publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y estrategias de ventas personales.

❖ **Al analizar la matriz FODA:**

A nivel del macro entorno se presentan oportunidades tanto en el ambiente económico, social, tecnológico y político que se pueden potencializar mejorando debilidades que tienen estos negocios y también potencializando fortalezas para aprovechar esas oportunidades.

RECOMENDACIONES

- Es imperativo definir la misión y visión.
- Elaborar un plan de acción y evolucionar junto al mercado con estrategias nuevas.
- Tener una actitud proactiva y no reactiva.
- Brindar a los consumidores un paquete completo de satisfacciones.
- Poner en práctica las estrategias y acciones recomendadas en esta investigación.
- Potencializar los elementos a los que los consumidores son más sensibles como es la calidad, el surtido, atención al cliente, el precio y la imagen visual.
- Se debe monitorear constantemente el ambiente de mercadotecnia del negocio.
- Invertir en estudios o sondeos, así como las capacitaciones en las áreas que necesitan.
- Avocarse con instituciones educativas para que les brinden capacitaciones.
- Se sugiere a La Cámara de Comercio realice alianzas estratégicas con instituciones financieras y educativas.
- Se recomienda a las autoridades municipales e instituciones del estado, continuar fortaleciendo la capacidad competitiva de estos negocios.

BIBLIOGRAFIA

- complejoideal.com*. (1 de Julio de 2014). Recuperado el 1 de julio de 2014, de www.complejoideal.com/module/.../Guia_comercio_ropa_y_calzado.pdf
- Díaz Pastrana, J. (Noviembre de 2011). Producción y comercialización de 12 PYMES de cuero y calzado legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí en el período 2009 - 2011. *El Esteliano*, 28-30. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de http://elesteliano.com/revistaspdf/nov_2011.pdf
- Erreyes Medina, X. E. (2008). *Definición y Clasificación de Comercio*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/78482125/Definicion-y-clasificacion-de-comercio>
- Gómez, G. R. (1996). Introducción a la Investigación cualitativa. En G. R. Gómez, *Metodología de la Investigación cualitativa* (pág. 32). Granada España: Aljibe.
- Gonzalez Mothelet, M. (20 de Marzo de 1999). *Mercadotecnia y publicidad*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2014, de http://www.uvirtual.edu.co/docudiseo/Dise%C3%B1o%20Grafico/M-P/merca_publicidad.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia* (Sexta ed.). (P. Mascaró Sacristán, Trad.) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). (G. R. Miguel, Ed.) México: Pearson Educación de Mexico, S. A. de C. V.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson Educación, S. A. de C. V.
- Manuales Prácticos de la PYMES. (1 de Julio de 2014). *Como utilizar Merchandising en mi establecimiento*. Recuperado el 1 de Julio de 2014, de [bicgalicia.org: http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/7AplicarMerchandising_cas.pdf](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/7AplicarMerchandising_cas.pdf)
- Mason, L. M. (2006). *Estadística para Administración y Economía* (12 ed.). Alfaomega.
- Membreño, A. (12 de Agosto de 2014). Material de Planificación Estratégica. Esteli, Nicaragua.
- Mendez A., C. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA.
- Mercado H., S. (2000). *Mercadotecnia Programada, 2da. edición*. México: Limusa, S. A. de C. V. .
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. .

- Nacional, A. (1914). *Código de Comercio de Nicaragua*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/%28\\$All%29/D0B698C7B047DB6306257863007BB996?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/%28$All%29/D0B698C7B047DB6306257863007BB996?OpenDocument)
- Ortez, E. Z. (2000). *Así se investiga, paso para hacer una investigación* (Primera edición ed.). El Salvador: Clásicos Roxsil, S.A.
- Osorio Agudelo, J. A., Duque Roldán, M. I., & Gómez Montoya, L. F. (Enero de 2007). *Políticas para la fijación de precios de venta como base para la generación del valor*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de [intercostos.org](http://www.intercostos.org): <http://www.intercostos.org/documentos/Osorio%202.pdf>
- Rubio Dominguez, P. (2009). *Cómo llegar a ser un experto en Marketing?* Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de [eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/506/indice.htm>
- Stanton, W. J., & Futrell, C. (1989). *Fundamentos de Mercadotecnia* (Segunda ed.). (M. E. Rosas Sánchez, Trad.) México: McGraw Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.
- Tamayo, T. M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: LIMUSA-Noriega Editores.
- Trout, J., & Ries, A. (1990). *Posicionamiento*. México: Mc-Graw-Hill / Interamericana de España, S. A.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Estrategia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/72092990/Estrategia-Word#scribd>
- Wilensky, A. (1997). *Claves de la Estrategia Competitiva*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <https://www.google.com.ni/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=claves%20de%20la%20estrategia%20competitiva>