

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**

**UNAN- Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí**

**FAREM – Estelí**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado en ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES**

**Autor: Lic. Luis Enrique Herrera Martínez**

**Tutor (a): MSc. Yasmína Ramírez Sobalvarro**

**Julio, 2016**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**

**UNAN- Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí**

**FAREM – Estelí**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado en ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES**

**Autor: Lic. Luis Enrique Herrera Martínez**

**Tutor (a): MSc. Yasmina Ramírez Sobalvarro**

**Julio, 2016**

## DEDICATORIA

### A DIOS

Dedico el éxito de esta tesis a **Dios** todopoderoso y eterno, que me ha concedido la sabiduría y el entendimiento necesario para interpretar y analizar la información recabada en este trabajo y por qué ha estado siempre a mi lado, como un padre amoroso enjugándome el llanto y guiándome siempre por el buen camino a través de su **Espíritu Santo**, a Él, la alabanza, el poder y la gloria por todos los siglos.

### A TODA MI FAMILIA

Dedico también este trabajo **a toda mi familia** en especial a mi querida madre **Sra. Salvadora Martínez García**, a mi esposa **Licda. Lucielá Suyen Corea** y a mi tierno hijo **Luis Eduardo Herrera Corea**, los cuales han significado el baluarte más importante por el cual me he inspirado a terminar con éxito este trabajo, a pesar de las dificultades, mi familia ha sido esa fuerza que tanto necesité para echar andar esta obra culminada bajo el éxito y la alegría de seguir adelante.

### A MIS MAESTROS

De igual manera dedico esta obra **a mis maestros** ya que cada uno de ellos desempeñó el rol de arquitecto en el proceso de edificación de mi enseñanza en esta maestría.

## AGRADECIMIENTO

### Mis más sinceros agradecimientos:

A **Dios** todopoderoso y eterno por concederme la sabiduría y el entendimiento, por ser el maestro por excelencia ya que Él es dueño y señor de todo conocimiento y ciencia dentro y fuera del universo, a Él, la alabanza, el poder y la gloria por todos los siglos.

A **toda mi familia** en especial a mi madre **Sra. Salvadora Martínez García**, a mi esposa **Licda. Lucielá Suyen Corea** y a mi tierno hijo **Luis Eduardo Herrera Corea**, ya que han sido el motivo más fuerte por el cual me he inspirado a culminar exitosamente este trabajo.

A mis **maestros** por haber colaborado en este proceso de enseñanza en especial a mi tutora de tesis **MSc. Yasmína Ramírez Sobalvarro**, que con su conocimiento y amabilidad colaboró de gran manera con el éxito de este trabajo.

*¡A todos, muchas gracias, éxitos y bendiciones!*

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que **Luís Enrique Herrera Martínez**, estudiante de la Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES ha finalizado su trabajo investigativo denominado: **“Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado de la ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016”**.

Este trabajo fue apoyado metodológica 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 **“Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado de la ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016”**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoró positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

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

Dado en la ciudad de Estelí a los 25 días del mes de julio del 2016.

Atentamente.

**MSc. Yasmína Ramírez Sobalvarro**  
**Docente tutora**

## RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene como objetivo determinar la capacidad de internacionalización de las MIPYMES del sector cuero-calzado, en el cual se identificaron la experiencia y el interés que poseen estos empresarios para exportar sus productos a nivel internacional de igual manera se describieron las condiciones que poseen estas MIPYMES, para incursionar en mercados internacionales.

Una vez conocido el interés y las condiciones que poseen estas MIPYMES de cuero calzado para incursionar a mercados internacionales, se formularon estrategia de marketing como: Desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, la diversificación y el Joint Venture con el fin de facilitar la internacionalización de estas MIPYMES.

Para llevar a cabo este proceso de recabar la información fue necesario utilizar técnicas de recolección de información como: la entrevistas y la encuesta aplicadas tanto a los empresarios de cuero calzado como a representantes de la Cámara de comercio y el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí).

En base a los resultados obtenidos, se demostró que las MIPYMES de cuero calzado de Estelí poseen un alto interés para internacionalizarse en nuevos mercados, sin embargo estas MIPYMES carecen de organización como sector lo cual representa una de las grandes limitantes para participar en el proceso de exportación, de igual manera poseen pocas condiciones para iniciar este proceso.

Es importante también resaltar que más del 40% de estas MIPYMES, importan materia prima centroamericana, lo que demuestra que son dependiente de materia prima extranjera, pero es necesario reconocer que la mayoría de estas MIPYMES reconocen que internacionalizarse en nuevos mercados les provee beneficios tales como: incremento de las ventas, rentabilidad y posicionamiento lo que viene a crear nuevas expectativas de exportación para estas MIPYMES de cuero calzado de Estelí.

Palabras Claves: **Capacidad, Internacionalización, Marketing, Estrategias y productos**

## **ABSTRACT**

This study aimed to explain the internationalization capacity of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) of the leather-footwear sector, in which the experience and interest of a group of businessmen in exporting their products internationally were identified. Likewise, the conditions in which MSMEs venture into the international market were described.

Once the interest and conditions of the MSMEs were known, a set of marketing strategies were formulated, such as: market development, market venturing, product development, diversification and joint-venture, in order to achieve the internationalization of the MSMEs.

The data collection methods used were the interview and the survey, which were administered to businessmen of the leather-footwear sector, as well as representatives of Chamber of Commerce, and MEFCCA-Estelí.

Main research results revealed that the MSMEs of the leather-footwear sector of Estelí are highly interested in internationalizing themselves into new markets; however, they lack in organization to start this process.

It is also relevant to highlight that more than the 40% of the MSMEs import Central American raw material, which demonstrates their dependency to foreign raw material. It is necessary to recognize that most of the MSMEs acknowledge the importance of internalizing themselves into new markets, which gives them direct benefits such as sales increment, profitableness and positioning, which creates new prospects in the exportation of leather and footwear in Estelí.

Key Words: **Capacity, internalization, marketing, strategies and products.**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCION</b> .....	1
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	1
<b>1.2. Planteamiento del Problema</b> .....	2
<b>1.3. Justificación</b> .....	3
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	5
<b>2.1. General</b> .....	5
<b>2.2. Específicos</b> .....	5
<b>III. MARCO TEORICO</b> .....	6
<b>3.1. LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO-CALZADO EN NICARAGUA</b> .....	6
<b>3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES</b> .....	7
<b>3.3. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX INTERNACIONAL</b> .....	20
<b>3.4. Estrategias de la Promoción</b> .....	31
<b>IV. SUPUESTOS</b> .....	34
<b>4.1. Matriz de categorías y subcategorías</b> .....	35
<b>V. DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	41
<b>5.1. Tipo de estudio:</b> .....	41
<b>5.2. Universo</b> .....	42
<b>5.3. Muestra</b> .....	42
<b>5.4. Muestreo</b> .....	42
<b>5.5. Métodos y Técnicas</b> .....	42
<b>VI. RESULTADOS</b> .....	44
<b>6.1. Primer Objetivo</b> .....	44
<b>6.2. Segundo Objetivo</b> .....	72
<b>6.3. Tercer Objetivo</b> .....	81
<b>6.4. Cuarto Objetivo</b> .....	96
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	101
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b> .....	103



## I. INTRODUCCION

### 1.1. Antecedentes

En España, el Centro de Eficiencia Energética de Gas Natural Fenosa (Gas, 2008) creo un manual de eficiencia energética para PYMES, en el ramo del sector Cuero-Calzado, con el fin de reducir costos en los procesos productivos de ciertas Pymes en cuanto al uso de los sistemas de consumo energético y a la vez concienciar a las empresas del sector sobre la importancia que tiene, hacer un uso eficiente de la energía.

En Argentina, ( Documentos Proargentina, 2005) elaboró un informe con el objetivo de analizar las características centrales de la industrias del sector Cuero-Calzado, su inserción en el mercado internacional, de igual manera formula un análisis que pone de manifiesto las fortalezas y debilidades que trasunta el sector como resultados de los análisis previos.

En Managua, Nicaragua el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) a través de la Dirección General de industrias y tecnología y de la Dirección General de Comercio Exterior (MIFIC-NICARAGUA, 2010), presentó para el año 2010, un informe preliminar sobre La Situación y Perspectivas de la Industria del Cuero y Calzado en Nicaragua, con el fin de presentar la cadena de valor del cuero en el país, la demanda de pieles frescas de bovinos y la demanda de cuero para la producción de Calzado, Productos de Talabartería y Marroquinería y finalmente el análisis del comercio exterior del sector.

En Estelí, Nicaragua Jessica Rubenia Díaz Pastrana, presentó un artículo sobre Producción y comercialización de 12 PYMES de cuero y calzado legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí. 2009-2011 (Diaz, 2012), donde los empresarios del municipio manifiestan los problemas que le impiden aumentar sus volúmenes de producción y por ende lograr una eficiente comercialización de sus productos, entre ellos están los altos costos de la materia prima que incrementa el precio del producto final, entre otros problemas.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

La ciudad de Estelí, mejor conocida como el Diamante de Las Segovia en Nicaragua, es reconocida a nivel regional como una ciudad industrial, esto por la existencia de medianas y pequeñas industrias de los sectores: Madera Mueble, Panificador, Tabaco, y por supuesto del sector Cuero calzado, este último ha sido uno de los sectores pioneros, que han mantenido la estabilidad de la economía de la ciudad y por ende ha aportado de gran manera al Producto Interno Bruto Nacional (PIBN) por lo cual, es importante reconocer el crecimiento avanzado que han tenido estas MIPYMES, tanto en número como en producción.

Debido a dicho crecimiento, es importante profundizar sobre la capacidad de internacionalización que poseen las MIPYMES del sector Cuero-Calzado de la ciudad, ya que es de suma importancia reconocer que los productos que estas elaboran son de excelente calidad, sin embargo hay que reconocer que la mayoría de estas industrias, en los procesos productivos utilizan poca tecnología, la cual es sustituida por formas de producción artesanal, sin embargo esto no les minimiza la calidad que caracteriza sus productos.

La necesidad de internacionalización de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado se vuelve cada día más evidente, ya que es necesario que estas MIPYMES participen en un mercado más amplio con más necesidades y deseos, y donde sus productos por la calidad que presentan, puedan satisfacer esas necesidades y deseos.

A partir de la internacionalización de las actividades de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado, se pretenden alcanzar beneficios finales, tales como: Mayor cuota de mercado, economías de escala, ventaja de localización entre muchos, aunque se debe ser consciente de que existen determinados condicionantes que pueden dificultar el desarrollo de las estrategias de internacionalización tales como: la falta de planeación estratégica por parte de la mayoría de la MIPYMES, la falta de conocimiento sobre la existencia de estas estrategias y la poca visión sobre los beneficios que estas estrategias podrían proporcionar.

### **1.3. Justificación**

Tomando en cuenta que la producción de cuero en Nicaragua es relevante, por lo tanto es necesario conocer los mecanismos, estrategias y procedimientos de internacionalización, esto con el fin de vender los productos de cuero-calzado en el mercado internacional.

Estelí es uno de los departamentos en Nicaragua, que desde su origen se ha dedicado a la fabricación de productos de cuero-calzado, alcanzando así el segundo lugar después de León y Granada en conjunto, ciertos productos han sido de mucha calidad y a precios accesibles a la población. Sin embargo, como MIPYMES que son, deben siempre tomar en cuenta que la calidad que ofertan en sus productos tienen que ser reconocida a nivel internacional y así seguir aportando al Producto Interno Bruto Nacional (PIBN).

La internacionalización no es más que una de las formas de extender el mercado de una empresa a nivel internacional (a otros países), la cual trae grandes beneficios al sector y por ende a la economía nacional, pero a su vez, la misma presenta una serie de retos, riesgos e incertidumbres, ya que deberá enfrentarse en muchos casos a las diferencias culturales, religiosas y sociales que usualmente existe entre el país doméstico y el resto del mundo. Es por ello, que en el proceso toda empresa pasa a asumir grandes retos y también costos.

En el estudio de la internacionalización empresarial tiene especial importancia el análisis de la competitividad, tanto a nivel nacional como internacional, teniendo en cuenta que para que se dé la segunda es necesaria la presencia de la primera. Es importante resaltar que para que una empresa sea capaz de sobrevivir en el mercado local se precisa el mantenimiento de una ventaja competitiva, la cual debe ser sostenible, con el fin de no fracasar al enfrentarse a un mercado más amplio y más competitivo.

Las MIPYMES de cuero-calzado en Estelí, son muy competitivas entre sí, ya que la calidad es un factor imprescindible y visible en los productos que elaboran. Por lo cual esta investigación se vuelve necesaria e interesante ya

Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado de la ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016

que tiene el propósito de crear una iniciativa de internacionalización, en las MIPYMES de cuero calzado de la ciudad de Estelí, diseñar estrategias de marketing que aporten a lograr la internacionalización del sector.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. General**

- Determinar la Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado de la ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016

### **2.2. Específicos**

- Describir las experiencias de internacionalización que han tenido las MIPYMES del sector Cuero-Calzado.
- Identificar el interés de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado para comercializar sus productos a nivel internacional.
- Analizar las condiciones que poseen estas MIPYMES para incursionar en el mercado internacional de Cuero-Calzado.
- Formular estrategias de marketing para la internacionalización de los productos de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado de Estelí.

### **III. MARCO TEORICO**

En esta investigación se han identificado tres ejes teóricos que son:

#### **3.1. LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO-CALZADO EN NICARAGUA**

##### **3.1.1. Breve Historia Económica del sector en Nicaragua**

Según el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC-Nicaragua, 2013) en los años 60-70 la industria de cuero y calzado actuó sola, sin ningún programa claro para 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 dio en la rama cuero y calzado en su momento, por falta de una política crediticia que facilitara el acceso al crédito con intereses blandos y garantías razonables.

A lo anterior, habría que agregarle las crisis políticas por las que ha atravesado el país, las exigencias del nuevo modelo económico, los tratados comerciales y la globalización que en nada han favorecido al sector, las empresas que han logrado sobrevivir, no han tenido un desarrollo tecnológico debido a las condiciones adversas que todavía persisten, no les permiten estar de acorde con las exigencias del nuevo mercado, tanto nacional como internacional, donde el nuevo entorno demanda competitividad, innovación y creatividad.

Hace 30 años Nicaragua era líder a nivel de Centroamérica en la producción de calzado todo cuero, llegando a exportar hasta cinco (5) millones de pares de los cuales la pequeña industria contribuía con un 39%, (un millón novecientos cincuenta mil pares), en el año 2006 las exportaciones totales de calzado apenas alcanzaron los trescientos treinta y cinco mil diez pares.

Actualmente las empresas del sector que tienen un promedio de 35 y 50 años de vida, o sea empresas que han sido fundada entre los años 50 y los 70, con estructura y maquinarias de aquel tiempo, que se complementan con maquinaria más reciente en las líneas productivas.

### **3.1.2. Producción de calzado de cuero en Nicaragua**

En un artículo digital del gobierno titulado (Unida Nicaragua Triunfa, 2013), se presentan los índices de producción en el sector Cuero-Calzado, para el año 2013 el cual se detalla a continuación:

La producción nicaragüense de calzado en 2013 se estima en 3.5 millones, lo que equivale a 191.7% más que la producción de zapatos en el 2005 que fue de 1.2 millones de pares y 94.4% más que la producción en 2012 que fue 1.8 millones de pares de zapatos.

Durante el Gobierno del Presidente Daniel Ortega Saavedra, la producción de calzado de cuero casi se ha triplicado, indicando la importancia dada al fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) como fuente de empleo y de divisas.

## **3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES**

### **3.2.1. La internacionalización y el marketing**

Al hablar de internacionalización y marketing es referirse a la expansión de las empresas a nuevos mercados, utilizando estrategias y tácticas que van a ir orientando a la empresas a un mejor posicionamiento. Para ello es imprescindible saber en qué consiste la internacionalización.

Según (Filion, L. Cisneros, N. & Mejía, J. , 2011) En su libro llamado administración de las PYMES, adoptan la definición de la internacionalización como el proceso mediante el cual las firmas aumentan su toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta de las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y gestionan transacciones con otros países.

En esta definición se considera la internacionalización como un proceso, lo que resulta conveniente adaptarlo a las MIPYMES en Nicaragua ya que están en proceso de introducirse a nuevos mercados a nivel internacional de igual manera habla sobre un aumento de la toma de conciencia de la empresas a la

hora de internacionalizarse, lo que viene a mejorar las posibilidades de extender sus mercados y aumentar sus utilidades.

Volviendo a hacer énfasis en esta definición es importante resaltar la gestión de las transacciones con otros países ya que la mayoría de las MIPYMES en Nicaragua no han tomado en serio la gestión internacional en cuanto a los procesos productivos y comerciales.

La universidad Intercontinental de México en su libro mercadotecnia internacional considera que los países han tenido que abrir sus economías para participar en la economía mundial, al mismo tiempo que defienden sus propios mercados locales. La decisión de la empresa de convertirse en internacional es una de las más importantes de su vida y generalmente esta decisión responde al deseo de crecer y competir, por tanto tienen que diseñar sus estrategias tales como diversificación de productos o integración vertical, o bien ingresando a nuevos mercados (Universidad Intercontinental , 2010).

Las MIPYMES de cuero-calzado en Estelí al introducirse al mercado internacional tendrán que tomar en cuenta la capacidad de producción y comercialización de sus productos, ya que se enfrentarán a una alta demanda y por ende deberán mantener una amplia oferta teniendo en cuenta la variedad de los productos y nuevos diseños. Para fundamentar un poco más los retos a que se van a enfrentar estas MIPYMES ahondémonos en la evolución del marketing, tomando en cuenta las orientaciones de este, descritas por Diego Monteferrer en su libro Fundamentos de marketing:

La utilización del marketing por parte del público empresarial no ha permanecido estable a lo largo de los años. De hecho, se aprecia que su protagonismo está creciendo durante las últimas décadas debido a la gran variedad de presiones ejercidas por el entorno. Si realizamos una revisión histórica sobre las distintas orientaciones organizativas adoptadas por la empresa a lo largo del siglo XX, se observa como la orientación al marketing surge como resultado de un proceso evolutivo.

Concretamente, podemos identificar hasta cinco etapas históricas atendiendo a cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing en la empresa y,



por tanto, cómo ha ido progresando su dirección. Las tres primeras (orientación a la producción, al producto y a las ventas) se corresponden con un enfoque de marketing pasivo o transaccional. Por contra, las dos últimas etapas (orientación al marketing y de marketing social) forman parte del enfoque de marketing activo o relacional.

- a) Orientación a la producción
- b) Orientación al producto
- c) Orientación a la venta
- d) Orientación al marketing
- e) Orientación de marketing social

En resumen, vemos como la concepción y aplicación del marketing en la empresa ha sufrido una reinterpretación sucesiva del concepto que ha abandonado la mentalidad de hace décadas centrada en la producción y la venta (marketing pasivo o transaccional) (Monteferrer, 2013).

Es de suma importancia conocer la evolución del marketing, al momento que las empresas deciden introducirse a nuevos mercados internacionales ya que orientan a las empresas a la especialización, en el caso de las MIPYMES de cuero calzado es muy importante que se enfoquen y tengan claro qué tipo de orientación de marketing van a utilizar para mantenerse primeramente en el mercado nacional y posteriormente en el mercado internacional.

### **3.2.2. El proceso de internacionalización de las MIPYMES**

En cuanto a los procesos de internacionalización, es importante mostrar a continuación la definición que adopta (Lugo, 2015) en su artículo: El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. El cual explica el proceso de la siguiente manera:

El proceso de internacionalización de la empresa viene siendo estudiado históricamente, desde muy diversas perspectivas, destacándose entre ellas dos grandes enfoques: el económico o racional y el enfoque secuencial. Dentro del enfoque económico, las dos teorías más reconocidas otorgan un papel protagonista a los costos de transacción que se derivan de la movilización de activos intangibles de la empresa por encima de las fronteras nacionales. En un

caso, la teoría de la internalización, para erigir sobre ellos la explicación del fenómeno inversor; en otro, la aproximación ecléctica, para integrarlos en una consideración agregada de los diversos aspectos parciales implicados en la decisión internacionalizadora.

### **3.2.3. Formas de internacionalizarse.**

El maestro Sequeira, en su folleto internacionalización de las MIPYMES nos instruye que en el contexto de una mayor apertura e integración económica y financiera, de una creciente competencia en el mercado local y en el internacional, las empresas tienden a internacionalizarse siguiendo 4 posibles estrategias.

**Estrategias reactivas / proactivas:** se establecen cuando la empresa presenta amenazas y la empresa decide aprovechar sus fortalezas estimuladas por un cambio estratégico de la empresa y que se manifiesta en una actitud voluntarista de desarrollo a medio y largo plazo.

Las empresas que se mueven por motivos proactivos están más orientadas al servicio al cliente. Dentro de las características más sobresalientes de esta estrategia se encuentran:

- Posesión de productos únicos o de ventaja tecnológica.
- Información exclusiva del mercado.
- Obtención de importantes economías a escala y avanzar en el proceso de aprendizaje.
- Necesidad de crecimiento sostenible.
- Prolongación del ciclo de vida del producto.
- Mantenimiento de niveles de I+D adecuados.
- Diversificación del riesgo.

**Estrategias reactivas / adaptativas:** también, conocidas como reactivas, se determinan como acciones que responden a cambios en el ambiente de mercado, y las obliga a ajustarse al mismo. Las empresas que se mueven por motivos reactivos están más enfocadas a aspectos operacionales.

Dentro de las características más sobresalientes de esta estrategia se encuentran:

- Sobreproducción.
- La disminución de las ventas en el mercado interior y la saturación del mercado local.
- La defensa frente a la competencia.
- El seguir a un cliente en su trayectoria exterior.

**Estrategias ofensivas / reactivas:** generalmente, implica la utilización de recursos globales de la empresa ya que la misma debe estar preparadas para el ataque, desde marketing hasta dirección. Se caracteriza por el uso de publicidad intensiva y a menudo conlleva al desarrollo de nuevos productos que sean capaces de atacar a los competidores en su línea más débil. A menudo incluye un intento de ganar una porción de cuota de mercado de la base del cliente.

Esta estrategia no es de uso frecuente su utilización está unida a una serie de características:

- Mercado bastante homogéneo.
- Bajo conocimiento de marca.
- Baja fidelidad del consumidor.
- Baja diferenciación de productos.
- Competidor objetivo posee recursos limitados.
- El atacante tiene disponibilidad de recursos.

**Estrategias defensivas / reactivas:** este tipo de estrategias sirven para poder proteger los activos de la empresa, ya sean mercados, clientes y/o proveedores. Su objetivo esencial es el de realizar alianzas para minimizar riesgos, reducir costos; o para reducir inventarios con la finalidad Podemos decir, que en el contexto de una mayor apertura e integración económica y financiera, de una creciente competencia en el mercado local y en el internacional, las empresas tienden a internacionalizarse ya sea de manera: defensiva u ofensiva (Sequeira, 2015)

De la misma manera que el profesor Sequeira en su compilación de textos, nos explica el proceso de internacionalización, estudiantes de la universidad Politécnica de Valencia, detallan otros métodos de internacionalización de la MIPYMES los cuales son más usados en las empresas de ubicadas en Latinoamérica.

### **3.2.4. Métodos de Entrada en Mercados internacionales**

La forma elegida por la empresa para efectuar su salida a los mercados exteriores es un tema muy relevante en la internacionalización de la empresa. En este sentido, la dimensión internacional de la empresa se manifiesta en tres modalidades: 1) exportaciones (directas e indirectas), 2) acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); 3) acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior, que puede llevarse a cabo de dos formas, mediante filiales propias, ya sean comerciales y/o productivas, y mediante joint-venture. Las distintas formas de entrada se caracterizan por ciertas variables interrelacionadas: grado de control, compromiso de recursos, coste de salida, potencialidad para ganar conocimiento etc.

#### **3.2.4.1. Exportación**

La exportación es el método más sencillo y tradicional de empezar la internacionalización de una empresa. La producción se mantiene en el lugar de origen desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere. Cuando una empresa no tiene medios para fabricar en el exterior (empresa pequeña), cuando el mercado extranjero es muy atractivo o existe una alta incertidumbre, por ejemplo, un alto riesgo político en un país, la opción menos arriesgada es la exportación. Así, la exportación implica la venta de un producto en un territorio distinto al nacional, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial.

Pueden diferenciarse dos tipos de estrategia de exportación:

**a) Exportación indirecta o pasiva:** la empresa exporta por medio de intermediarios independientes (país de origen de la empresa exportadora), quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc., mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. El intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen). La empresa intermediaria aporta experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, etc. así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación.

**b) Exportación directa o activa:** La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para poner en marcha esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales, y cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación.

#### **3.2.4.2. Acuerdos de cooperación contractuales**

Siendo las formas más comunes de acuerdo contractual en el contexto multinacional la franquicia y la licencia.

##### **a) Licencia**

En el contexto internacional, una licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa de origen concede a la empresa extranjera, el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico (como puede ser una cantidad fija por cada unidad vendida, o un tanto por ciento sobre las ventas totales o sobre el beneficio), o ambos. Por

ejemplo, LACOSTE fabricante francés de ropa, fabricada por empresas independientes en cada uno de los países donde se venden las prendas, pero con el diseño y bajo el control de calidad de la casa central francesa. Otro ejemplo de licencia sería: Si una empresa de coches quiere vender en Latinoamérica o bien exporta, o monta su propia fábrica, o concede una licencia a otra empresa latinoamericana para que lo fabrique. Se autoriza a otra empresa a utilizar una marca y sistema productivo. En el caso de ceder una licencia se pierde control sobre el negocio al tener que revelar su sistema productivo. La empresa local corre con los gastos de la licencia. Así la empresa Fiat cedió la licencia de producción del modelo seiscientos a Seat, siendo la marca final "Seat licencia Fiat".

### **b) Franquicia**

Es otro acuerdo contractual, que constituye una variación al concepto de licencia estudiado anteriormente. Las franquicias consisten en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según el cual la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto (franquicia de producto), o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio). Es decir, en ambos tipos de franquicia, la empresa franquiciadora se ocupa de perfeccionar y estandarizar el sistema. Es el caso de empresas internacionales que venden al detalle combustibles (BP), ropa (Benetton), refrescos o automóviles. Franquicias de montaje del negocio, en los que se licencia sus últimos detalles, así como de la publicidad que refuerza la imagen de marca de la cadena como un todo. Por ejemplo, franquicias de producto serían las cadenas internacionales de hamburguesas y comida rápida en general (McDonald, Burger King...etc.), o de pequeños supermercados abiertos las 24 horas (Seven -Eleven).

### **3.2.4.3. Acuerdos de cooperación accionariales: Inversión directa en el extranjero.**

Siendo las formas más comunes de acuerdo contractual en el contexto multinacional la empresa conjunta o joint-venture y las subsidiarias propias.

#### **a) Empresa conjunta o Joint Venture**

Es un acuerdo contractual basado en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que no es un mero acuerdo sino más bien inversión directa. Se asume un mayor riesgo que con las otras alternativas aunque no se controla todo el proceso de internacionalización.

Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas. En el plano internacional, consiste en una empresa extranjera y una empresa de origen que aportan capital y otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y el control de la misma.

Normalmente, la empresa extranjera aporta capital y tecnología mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo (la ventaja es que se comparten riesgos, costes, conocimiento, etc.). Es importante resaltar que en muchos países, las empresas internacionales no pueden invertir en instalar una empresa a no ser que lo hagan en asociación con una empresa local; ya que muchos gobiernos de países en desarrollo, como es el caso de la India, exigen que las empresas internacionales formen empresas conjuntas con las locales, en las que estas últimas deben poseer más del 50% del capital de la nueva sociedad.

#### **b) Subsidiarias propias**

En las subsidiarias propias o filiales (de producción o ventas) la empresa controla todo el proceso de internacionalización por lo que el riesgo que asumen es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción. Esta subsidiaria, puede realizar distintas actividades como por ejemplo acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese

país, hasta la producción de piezas y partes, ensamble o montaje, control de calidad, etc. lo que implica la fabricación total. Esta estrategia de entrada también se conoce como inversión directa en el extranjero (obviamente, ésta no es la única forma de inversión, pues el establecimiento de una filial de ventas con su almacén, una delegación y oficina de representación, también involucran una inversión, aunque de menor importancia). Por ejemplo, la empresa norteamericana Nike, tiene ubicadas las distintas actividades de producción en países asiáticos, realizando en Norteamérica solo el diseño de sus productos deportivos.

Como conclusión, cabe destacar que a la hora de decidir el método más conveniente para afrontar la internacionalización, se deben comparar las distintas alternativas con relación a los siguientes factores: compromiso de recursos de la empresa, riesgo, grado de control sobre las operaciones y potencial de beneficios.

Normalmente en las primeras etapas del proceso de internacionalización, la empresa utiliza estrategias de entrada que no implican un gran compromiso de recursos y riesgos, pero tampoco un gran potencial de beneficios y control.

Las formas más simples de entrada de bajo control incluyen las exportaciones, sin compromiso de recursos. El nivel medio de control incluye los sistemas contractuales que no implican inversión en el exterior. El nivel alto de control se consigue con la inversión directa. El control es total cuando se establecen filiales propias (Peris, M. Rueda, C. Benito, D., 2014)

### **3.2.5. Razones de internacionalización de las MIPYMES**

En el manual de comercio internacional, de los doctores Fuentes, Armario, Rastrollo y Sánchez, en el capítulo: Proceso de Internacionalización, nos explican detalladamente las diferentes razones internas y externas por las cuales las empresas optan por internacionalizarse.



### 3.2.5.1. Principales razones internas que motivan la internacionalización de la empresa

- **Reducir los costes empresariales:** Las empresas se llevan parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos (deslocalización).
- **Obtener el tamaño mínimo eficiente para producir:** En algunas ocasiones este tamaño difícilmente se consigue atendiendo sólo al mercado nacional.
- **Búsqueda de recursos:** el país de destino puede tener determinados factores interesantes (recursos naturales, situación, trabajadores especializados, etc).
- **Disminución del riesgo global:** al igual que cuando se diversifican los productos diversificar los mercados puede reducir el riesgo.
- **Costes de transacción:** Cuando existen costes de transacción importantes la empresa puede reducirlos y disminuir la incertidumbre integrando actividades realizadas en otros países dentro de la organización.
- **Explotación de recursos y capacidades:** explotación de los propios recursos y capacidades poseídos y mejora de su utilización utilizados en mercados mayores.

### 3.2.5.2. Principales razones externas de internacionalización

- **Ciclo de vida de la industria:** cuando el mercado de la empresa comienza a estancarse entrando en fase de madurez, se pueden buscar mercados geográficos en países cuyo mercado está en fase inicial o de crecimiento.
- **Demanda externa:** aunque el mercado nacional no muestre debilidad si se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfecha ello puede hacer aconsejable salir al exterior.

- ***Pautas del consumidor:*** a veces resulta de gran importancia situarse cerca del consumidor exterior para conocer sus pautas de comportamiento (especialmente si son distintas al país de origen).
- ***Restricciones legales:*** en países altamente proteccionistas, a veces para evitar altos aranceles a las importaciones u otras restricciones se hace aconsejable establecerse en esos mercados o asociarse a empresas locales.
- ***Obtener capacidades tecnológicas*** en el exterior que no existen en el país de origen.

A la vista de las aportaciones teóricas podemos afirmar que el proceso de internacionalización no obedece a una única razón, sino que existen causas internas y externas que lanzan a las empresas al proceso de internacionalización (Fuentes, F. Sánchez, S. Armario, J. & Rastrollo, M., 2012).

### **3.2.6. Barreras de entrada a los procesos de internacionalización**

Es muy importante conocer las razones de internacionalización que poseen las empresas tanto interna como externa, sin embargo también es conveniente conocer las barreras que dificultan la internacionalización, para ello el manual de comercio internacional nos muestra ciertas barreras.

La importancia de los factores que estimulan a la internacionalización y sus beneficios tropiezan con barreras organizativas de diversa índole, desde barreras psicológicas (relacionadas con el miedo a salir a un país con reglas de juego desconocidas) a barreras que tienen causas más objetivas en los diferentes departamentos de la empresa, dimensión insuficiente, estructura financiera inadecuada, etc.

#### **3.2.6.1. Principales barreras en la internacionalización**

##### **En la Producción**

- Falta de tamaño de la planta productiva
- Elevado coste de adaptación del producto

- Dificultades para cumplir normativas

### **En Ventas y Marketing**

- Falta de información
- Intermediarios
- Distribución
- Costos del transporte
- Fuerte competencia
- Promoción

### **En Finanzas y Administración**

- Falta de capital circulante
- Acceso a la financiación privada
- Riesgos de cobro/ cambio
- Burocracia compleja
- Rentabilidad no inmediata

### **En la Organización y Recursos Humanos**

- Falta de personal especializado
- Desconocimiento de idiomas
- Falta de tiempo del equipo directivo
- No implicación del equipo directivo

En general, la mayor parte de las barreras pueden afrontarse con una adecuada planificación, que se inicia con un buen análisis de información externa e interna de la empresa y un adecuado análisis de riesgos para minimizarlos (al igual que cuando una empresa acomete cualquier nueva actividad). Actualmente internet está abaratando notablemente el coste de obtener información, mejorando la calidad de la misma y disminuyendo las asimetrías y desventajas de las pymes (Fuentes, F. Sánchez, S. Armario, J. & Rastrollo, M., 2012).

### **3.3. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX INTERNACIONAL**

Las estrategias del marketing mix internacional son muy relevantes en el proceso de internacionalización de las MIPYMES, ya que poseen las acciones de elaborar, comercializar y posicionar productos y servicios a precios competitivos en mercados rentables.

#### **3.3.1. Estrategias de Producto**

##### **3.3.1.1. Desarrollo de nuevos productos**

Las estrategias sobre nuevos productos son fundamentales para la internacionalización de las MIPYMES, en particular las del ramo cuero-calzado ya que es importante, la elaboración de nuevos diseños que faciliten la diversificación de diferentes UENs<sup>1</sup> lo que le permitirá a las MIPYMES ofrecer sus productos a diferentes segmentos de mercados. Para darnos una mejor idea, sobre las estrategias de productos Ferrell y Hartline citados de la siguiente manera (Ferrell, O. & Hartline, M. , 2012) nos proporcionan estrategias basadas en el producto:

Uno de los temas clave en la estrategia de producto se relaciona con la introducción de nuevos productos, cuyo desarrollo y comercialización es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades en el tiempo. El éxito de los nuevos productos depende de su concordancia con las fortalezas de la empresa y una oportunidad de mercado definida; las características del mercado y la situación competitiva también afectarán las ventas potenciales. En realidad, lo que se considera un producto nuevo depende del punto de vista de la empresa y de sus clientes. Aunque algunas introducciones de productos son realmente nuevas, otras pueden sólo percibirse como tales. A continuación se presentan seis opciones estratégicas relacionadas con la novedad de los productos.

- a) Productos Nuevos para el Mundo
- b) Nuevas Líneas de Productos
- c) Extensiones de Líneas de Productos

---

<sup>1</sup> Unidades Estratégicas de Negocios

- d) Mejoras o Revisiones de los Productos Existentes
- e) Reposicionamiento
- f) Reducción de Costos

Entre estas seis opciones estratégicas para la elaboración de nuevos productos, en el caso de las MIPYMES de cuero-calzado es muy importante resaltar la de extensiones de líneas de productos, ya que las MIPYMES, si poseen líneas de productos como son la línea de zapatería, marroquinería y talabartería.

Kotler y Armstrong, consideran que las estrategias de productos se deberían orientar hacia el cliente.

### **3.3.1.2. Estrategias Orientadas hacia el Cliente**

Las empresas saben que no pueden atender de manera rentable a todos los clientes de un determinado mercado (al menos no a todos de la misma manera). Existen demasiados tipos distintos de consumidores con demasiadas clases de necesidades. La mayoría de las empresas están en posición de atender a algunos segmentos mejor que a otros. Así, cada empresa debe dividir el mercado entero, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para atender de manera rentable a los segmentos que eligió. Este proceso implica la segmentación de mercado, la selección de mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento (Kotler, P. & Armstrong, G. , 2013).

De igual manera Stanton, W. Etzel. M. & Walker, B. propone estrategias basadas en el manejo de las marcas de los productos.

### **3.3.1.3. Estrategias de manejo de marcas**

Los productores y los intermediarios enfrentan decisiones estratégicas relativas al manejo de marca de sus bienes o servicios.

Los **productores** tienen que decidir si le van a poner marca a sus productos y si van a vender toda o parte de su producción bajo las marcas de los intermediarios. Las compañías que descansan en sus propias marcas suelen ser muy grandes y estar muy bien financiadas y administradas. Es muy difícil que una nueva empresa produzca estrictamente para sus propias marcas. Sólo

una minoría de fabricantes emplea esta estrategia y su número parece ir disminuyendo. Una razón importante para esto es que hay multitud de oportunidades de elaborar productos a los que los intermediarios apliquen sus propias marcas.

Los **intermediarios** tienen que responder a la pregunta de si se va a hacer manejo de marcas. La mayoría de los detallistas y mayoristas siguen esta política. ¿Por qué? La razón es que no tienen las finanzas ni otros recursos para promover una marca y mantener su calidad. Muchos de los grandes detallistas y algunos grandes mayoristas tienen en sus existencias las marcas exitosas de fabricantes, así como sus propias etiquetas. A los intermediarios puede resultarles ventajoso vender sus propias marcas, en lugar de las marcas de los productores, porque esto aumenta el control de sus mercados meta. Una marca de detallista puede diferenciar sus productos. Si los clientes prefieren la marca de un detallista determinado, a la que a veces se llama marca de tienda, sólo la pueden obtener con ese detallista (Stanton, W. Etzel, M. & Walker, B. , 2007).

Tanto los autores que proponen estrategias de nuevos productos, relacionadas con la extensión de líneas, el reposicionamiento y la reducción de costos, como los que proponen la estrategia de productos orientadas a los clientes y los que hacen énfasis en las estrategia de manejo de marcas, ambos puntos de vistas son fundamentales ya que están orientados a los objetivos de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, sin dejar de tomar en cuenta también el comportamiento de los consumidores.

### **3.3.2. Estrategia sobre precios**

El Precio puede definirse como el sacrificio en términos monetarios que alguien debe hacer para adquirir un producto o servicio deseado. También podemos decir que el precio es una expresión de valor, la estimación por parte de vendedor del valor percibido por el cliente del producto o servicio en cuestión. Este valor representa atributos tanto tangibles como utilidad duración y calidad, como también beneficios intangibles expresión tales como imagen, disponibilidad y servicio incluido. Para darle más realce a esta definición es

necesario conocer en detalle algunas de las estrategias que se utilizan para la fijación de precios:

Osorio, Gómez, y Duque, en su libro Políticas para la Fijación de Precios de Venta como base para la generación de valor, nos presentas las diferentes estrategias en base a la fijación de precios:

### **3.3.2.1. Precios basados en los Costos**

Son los métodos que se consideran más objetivos y justos y tienen un fuerte arraigo cultural y social, consisten fundamentalmente en la determinación del costo total de producir un bien o prestar un servicio y sobre esta base fijar el precio de venta. Entiéndase por costos todos los recursos necesarios requeridos desde la concepción del producto o servicio hasta el servicio posventa.

Esta forma de fijar el precio lleva a una visión demasiado estrecha del concepto de producto, que lo contempla como la suma de partes componentes sin tener en cuenta los beneficios que el producto, en su totalidad, reporta al comprador ni lo que está dispuesto a pagar para conseguirlo. De todos modos, la decisión del vendedor sobre qué productos fabricar y en qué cantidades depende críticamente de su costo de producción. Los métodos basados en el costo pueden clasificarse en:

- a. Precio sobre la base del costo más margen*
- b. Precio sobre la base del costo más margen sobre el precio*
- c. Precios basados en la rentabilidad objetiva*
- d. Precios de rotación baja o liquidación del producto*
- e. Precios según la curva de experiencia o aprendizaje*
- f. Análisis del punto de equilibrio: Precios basados en los recursos escasos*
- g. Método basado en el costo marginal*
- h. Método del costo objetivo*
- i. Método del umbral de rentabilidad*

### **3.3.2.2. Precios Basados en los Precios de la Competencia o del Mercado**

También se le conoce como paridad de precios, y consiste en fijar los precios de venta teniendo como base el mercado, es decir, es el mercado el que fija libremente los precios, según la oferta y la demanda o según el nivel de competencia, se puede seleccionar un precio exactamente igual al del mercado para hacer frente a la competencia o bien establecerlo levemente por encima o levemente por debajo de ese nivel. Según esto, podemos identificar las siguientes estrategias de determinación de los precios:

- a. Monopolio*
- b. Fijación de precios por debajo o por encima de la competencia*
- c. Fijación de precios de tasa vigente*
- d. Fijación de precios por licitación sellada*

### **3.3.2.3. Precios Basados en el Cliente**

La fijación de precios tiene multiplicidad de variables en función de los clientes, por ejemplo dimensiones psicológicas del consumidor, calidad, precios extraños<sup>2</sup>, líneas, durabilidad, moda, status, garantía, entre otros.

- a. Precios basados en el valor*
- b. Precios según el ciclo de vida del producto*

### **3.3.2.4. Precios Definidos por el Canal de Distribución**

Esta estrategia consiste que la empresa productora define sus precios de venta teniendo en cuenta el canal a través del cuál va a comercializar sus productos, unos de los canales más comunes y efectivos puede ser a través de grandes almacenes de cadena.

En un mercado altamente competitivo, las empresas necesitan establecer objetivos de precios alcanzables, realistas y medibles que aseguren la

---

<sup>2</sup> Son aquellos precios que los clientes consideran que no equivalen al volumen o a la calidad del producto y/o servicio demandado.



efectividad de la estrategia de la compañía y su generación de valor (Osorio, J. Gómez, L. & Duque, M., 2012).

Niria Goñi, en su libro El precio. Variable clave en el marketing, nos explica otras estrategias de precios las cuales también son muy importante al momento de determinar los precios de los productos o servicios ofertados:

#### **3.3.2.5. Precio de desnatado**

Cuando una empresa cobra un precio elevado al introducir el producto en el mercado, muchas veces está asociado a una fuerte promoción. Al inicio el producto ingresa al mercado con un precio alto para un segmento particular, el cual está dispuesto a pagar ese precio. Este tipo de precio generalmente se utiliza en el caso de nuevos productos o cuando el mercado percibe ventajas que no son proporcionadas por otro producto.

#### **3.3.2.6. Precio de penetración**

La función que tiene es opuesta al precio de desnatado. En este caso, se quiere ofrecer el producto prácticamente a todo el mercado a precios bajos, con la finalidad de capturar la mayor parte de este, lo que a la larga resulta en menores costos de producción. Con este tipo de precio se sacrifica utilidad, lo que implica mayores volúmenes de venta para obtener el punto de equilibrio. Esta estrategia tiende a ser efectiva en mercados sensibles a los precios, lo cual sucede cuando el producto tiene una elasticidad precio muy elástica.

#### **3.3.2.7. Precios de statu quo**

De acuerdo a esta estrategia, la empresa debe ajustar sus precios a los de la competencia, para lo cual envía a sus representantes a observar los precios de esta. En las empresas se pueden establecer los precios y administrarlos (en cuyo caso se hablará de precios administrados), o dejar que los precios se determinen por la oferta y demanda del producto en el mercado.

El fijar los precios permite a las empresas un mejor manejo de estos, porque pueden mantenerlos estables durante un período de tiempo o modificarlos con frecuencia para lograr sus metas (Goñi, N., 2008).

Todas estas estrategias de fijación de precios abonan a la recuperación de utilidades de las empresas, las cuales son esenciales para la estabilidad a nivel internacional, también es importante resaltar que las estrategias sobre precios representan para estas MIPYMES, las diferentes opciones para vender sus productos teniendo en cuenta sus costos de producción y la calidad de sus productos.

Ahora bien, una vez teniendo conocimiento sobre las estrategias de productos y sobre las estrategias de fijación de precios es muy importante complementar este contenido con las estrategias que están relacionada a la plaza y posteriormente las de la promoción.

### **3.3.3. Estrategias de la Plaza**

Las estrategias relacionadas a la plaza son bastante prácticas desde el punto de vista de los canales de distribución y los segmentos de mercados a los cuales van dirigidos los productos.

#### **3.3.3.1. Estrategia de Distribución**

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.

Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de marketing, definen tres estrategias o acciones que pueden tomar los canales de distribución con el fin de distribuir los productos de distintas formas:

##### **3.3.3.1.1. Sistemas Verticales de Marketing**

Para que el canal funcione en su totalidad, se debe especificar la función de cada miembro del canal y los conflictos se deben controlar. El canal funcionará mejor si incluye una empresa, agencia o mecanismo que actúe como líder y tenga facultades para asignar funciones y controlar los conflictos. Al paso del tiempo, los canales de distribución (o marketing) convencionales han carecido de liderazgo y poder vigorosos, han padecido conflictos perjudiciales, y se han

desempeñado pobremente. Uno de los avances recientes más grandes en el canal ha sido la aparición de los sistemas verticales de marketing que proporcionan cierto liderazgo en el canal.

Un **canal de distribución convencional** consiste en uno o más productores, mayoristas, y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar sus utilidades, incluso a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad. Por contraste, un **sistema vertical de marketing (SVM)** consta de productores, mayoristas, y detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros canales, tiene contratos con ellos, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. El SVM puede ser dominado por el productor, el mayorista, o el detallista. Los tres tipos principales de SVM: corporativo, contractual, y administrado. Cada tipo utiliza medios distintos para establecer su liderazgo y poder en el canal.

#### **3.3.3.1.2. Sistemas Horizontales de Marketing**

El sistema horizontal de marketing, en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing. Al colaborar, las compañías pueden combinar sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquier compañía podría lograr sola.

Las compañías podrían unir fuerzas con competidores o no competidores, y la colaboración podría ser temporal o permanente, incluso podría llegar a formarse una compañía aparte.

#### **3.3.3.1.3. Sistemas de Distribución Multicanal**

El uso de sistemas multicanal ha aumentado considerablemente en años recientes. En estos días, casi todas las grandes compañías y muchas pequeñas distribuyen usando canales múltiples.

Los sistemas de distribución multicanal ofrecen muchas ventajas para las compañías que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada canal nuevo, la compañía expande sus ventas y cobertura de mercado y obtiene

oportunidades para adaptar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo, tales sistemas multicanal son más difíciles de controlar, y generan conflictos a medida que más y más canales compiten por ganar clientes y ventas. (Kotler, P. & Armstrong, G., 2008).

Fischer y Espejo en su libro *Mercadotecnia* consideran que la distribución estratégica de una empresa se debe dar de acuerdo a la integración del canal de distribución en este caso la integración vertical y la integración horizontal.

En la **integración horizontal** se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Esto trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón del canal o la realización de las operaciones de este eslabón para llevar a cabo las funciones. Por ejemplo, un gran comerciante de ventas masivas, como las tiendas de descuento, puede almacenar y transportar los productos que le compra al fabricante, por lo que no es necesario utilizar al mayorista. Esta integración incluye el control de todas las funciones, desde la fabricación hasta el consumidor final.

La **integración vertical** es cuando una empresa no tiene solidez financiera, no es posible que abarque todos los canales de distribución existentes, por ello, su producción la vende totalmente a los mayoristas, estos a los minoristas y, por último, los minoristas la venden a los consumidores finales. El problema principal al utilizar este tipo de integración radica en la falta de conocimiento de los gustos y necesidades de los consumidores, ya que las empresas no tienen contacto directo con ellos. Este tipo de integración es muy utilizada en productos perecederos y cuando el fabricante es pequeño (Fischer, L. & Espejo, J. , 2011).

Ambos autores en sus diferentes libros ya citados, coinciden que para que una empresa pueda tener un mejor y mayor distribución estratégica de sus productos deben integrarse de manera vertical y horizontal, sin embargo Kotler y Armstrong hablan sobre un sistema de distribución multicanal, el cual posee bastante ventajas al momento de incursión en mercados grandes y complejos, lo cual deben considerar muy en lleno las MIPYMES de cuero y calzado ya que

los mercados internacionales poseen características complejas para la internacionalización de productos.

Así como las estrategias de distribución también las estrategias de segmentación de mercados son fundamentales para las ventas y el posicionamiento de los productos en mercados internacionales. Monteferrer en su libro Fundamentos de Marketing nos aclara los tipos de estrategia de segmentación que las compañías adoptan para incursionar en los diferentes mercados.

### **3.3.3.2. Estrategias de Segmentación**

Las compañías deben decidir cuántos segmentos atender y cómo atenderlos (a todos por igual, solo a algunos de forma individualizada o tal vez concentrándose en un único segmento). Esta decisión constituye la problemática conocida como estrategia de segmentación. La empresa puede adoptar tres estrategias genéricas de segmentación:

#### **3.3.3.2.1. Marketing mix indiferenciado**

Se centra en la parte común de los compradores, diseñando un producto y un programa de marketing que tenga sentido para el mayor número de ellos, confiando en la publicidad y distribución masiva. Ello supone un gran ahorro de costes, lo que se traduce en precios más bajos y un mayor número de clientes sensibles al precio.

#### **3.3.3.2.2. Marketing mix concentrado**

La empresa selecciona un único segmento y se dirige a él con un único producto y una sola estrategia de marketing.

Se da cuando la empresa tiene garantías de triunfar en dicho segmento o tiene fondos limitados que le impiden servir a otros segmentos. A través de la concentración la empresa consigue una fuerte posición debido a su mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y a la reputación que alcanza. La concentración tiene el inconveniente de centrar todo el riesgo en un único segmento.

- **Marketing mix concentrado (especialización de mercado):** la empresa se centra en servir, con varios productos, numerosas necesidades de un grupo particular de clientes. La empresa obtiene una fuerte calificación de empresa especializada, al atender las necesidades de un grupo específico de clientes. De hecho, constituye el canal de introducción de todos los nuevos productos que este grupo pudiera desear. Lo negativo sería la dependencia sobre el cliente.

### 3.3.3.2.3. Marketing mix diferenciado

Conlleva operar en diversos segmentos del mercado diseñando productos y programas concretos para cada uno. Por lo general, a través de esta estrategia se logra un volumen de ventas mayor que en el anterior, pero también se incrementan los costes (al tener un producto menos estandarizado). En este caso nos encontramos, principalmente, con tres situaciones:

- **Marketing mix diferenciado (especialización de producto):** la empresa se centra en desarrollar un único producto que vende a diversos segmentos.
- **Marketing mix diferenciado (especialización selectiva):** la empresa selecciona varios segmentos y se dirige a ellos con productos específicos para cada uno.
- **Marketing mix diferenciado (cobertura total):** es el caso en que la empresa lleva la diferenciación al límite, ofreciendo distintos productos para los diferentes segmentos del mercado hasta el punto de cubrirlo totalmente. (Monteferrer, 2013).

Es importante destacar que las estrategias basadas en la plaza juegan un papel fundamental en el posicionamiento de las empresas en los diferentes mercados, sin embargo también es necesario conocer las diferentes estrategias promocionales que ayudarían a las MIPYMES comercializar los productos tomando en cuenta la publicidad, las ventas personales, las relaciones publicas y las promociones como tal.

### **3.4. Estrategias de la Promoción**

La actividad de la mercadotecnia y específicamente las estrategias de promociones de venta tienen como finalidad estimular la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regular y planeado con resultados mediatos, y permite mediante premios, demostraciones, exhibiciones, etc., que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio inmediato del producto.

Kotler y Armstrong en su libro Marketing, nos presentan dos tipos de estrategias esenciales en la promoción de productos, las cuales ayudan a la venta y posicionamiento de productos y servicios, tomando en cuenta al cliente como factor clave.

#### **3.4.1. Estrategia de empuje**

Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar el producto por los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal, quienes, a su vez, lo hacen ante los consumidores finales.

#### **3.4.2. Estrategia de atracción**

Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “jale” el producto a lo largo del canal (Kotler, P. & Armstrong, G. , 2012).

La universidad interamericana para el desarrollo, nos presenta en su artículo mezcla promocional, que la estrategia de empuje también se le conoce como **Estrategia de presión (push)**, la cual consiste en dirigir todos los esfuerzos de mercadotecnia hacia el intermediario, de forma que sea él quien genere la demanda tanto hacia el consumidor final como hacia el productor. Dicho de otra forma, consiste en realizar actividades promocionales dirigidas a los distribuidores para que sean ellos quienes lleven a cabo actividades con los consumidores finales. Estos últimos generarán demanda hacia los distribuidores, quienes a su vez harán lo mismo con los fabricantes.

De igual manera llama a la estrategia de atracción como, ***Estrategia de impulso (pull)*** la cual pretende generar demanda mediante un esfuerzo de mercadotecnia enfocado al consumidor final. Dicho de otra forma, los esfuerzos se realizarán directamente hacia el consumidor final sin considerar a los intermediarios de manera específica, lo que garantiza que el beneficio total de las actividades promocionales será para el consumidor final (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2012).

Ambos autores consideran que las estrategias de empuje y atracción son fundamentales para satisfacer las necesidades de los consumidores ya sea de una manera directa o indirecta, considerando que lo importante es que el producto llegue de manera eficaz al consumidor final, logrando así el posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores. También es importante aclarar que no solo son estas dos las estrategias las de la promoción sino que también hay una tercera como es la estrategia publicitaria, Bautista en su presentación mezcla promocional, nos la presenta a continuación:

### **3.4.3. Estrategia publicitaria**

Consta de dos elementos principales: crear mensajes publicitarios y seleccionar medios publicitarios. Anteriormente, muchas compañías consideraban menos importante la planificación de medios en comparación con el proceso de creación de mensajes. El departamento creativo elaboraba primero buenos anuncios, y luego el departamento de medios seleccionaba los mejores medios para llevar esos anuncios a los públicos meta. Era común que esto causara fricciones entre creativos y planificadores de medios.

Sin embargo, hoy en día, la fragmentación de los medios, su elevado costo, y las estrategias más concentradas de marketing por objetivo han promovido la importancia de la función de planificación de medios. Cada vez más anunciantes están buscando mayor armonía entre los mensajes y los medios que los comunican (Bautista, 2015).



Hopkins en su libro *Publicidad Científica*, nos orienta sobre la estrategia publicitaria tomando en cuenta las lecciones del marketing de guerrilla a continuación su enfoque:

La publicidad es muy parecida a la guerra, o mucho, si usted lo prefiere, a un juego de ajedrez. Por lo general tratamos de capturar los fortines de los otros o recoger el negocio de los otros. Debemos tener habilidad y conocimiento, debemos tener entrenamiento y experiencia, y también el equipo correcto. Debemos tener municiones apropiadas, y en suficiente cantidad. No debemos subestimar a nuestros opositores.

Una pequeña parte de una estrategia incorrecta puede impedir el éxito. Las cosas hechas por un camino correcto, pueden ser dos veces más fáciles, y la mitad de costosas, que cuando se hacen por otro camino. La publicidad sin esta preparación es como una cascada que va hacia la nada. El poder quizá esté allí, pero no es eficaz. Debemos centrar la fuerza y dirigirla en una dirección práctica.

La publicidad a menudo parece muy simple. Miles de hombres dicen tener la capacidad para hacerla. Y existe todavía la impresión de que muchos hombres pueden. Por consiguiente, mucha publicidad se hace “de favor” (Hopkins, C. , 2004).

Los diferentes puntos de vista de los autores abonan a la importancia de la estrategia publicitaria, la cual debe estar siempre presente en los procesos de comercialización de las empresas, tomando en cuenta el contenido de las campañas publicitaria y el significado que tiene la publicidad para las empresas ya que algunas consideran que la publicidad no es más que un gasto, olvidándose que esta es una de las promotoras que aportan a las ventas, la imagen y por ende al posicionamiento de la entidad.

Hasta aquí, las principales teorías que fundamentan esta investigación, la cual está enfocada en la internacionalización de las MIPYMES de cuero-calzado, ubicadas en la ciudad de Estelí.

#### **IV. SUPUESTOS**

- 1- El conocer las experiencias de exportación e importación que han tenido las MIPYMES de cuero-calzado, facilita el conocimiento en internacionalización de estas misma.
- 2- El alto interés sobre la internacionalización por parte de las MIPYMES de cuero-calzado aporta a su estabilidad en el mercado nacional.
- 3- El análisis de las condiciones de las MIPYMES de cuero-calzado para la internacionalización, determinan su posible introducción a mercados internacionales.
- 4- La implementación de estrategias de marketing internacional aportan al proceso de internacionalización de las MIPYMES de cuero-calzado.

#### 4.1. Matriz de categorías y subcategorías

Cuestión de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
Cuestión No 1	Describir las experiencias de internacionalización que han tenido las MIPYMES del sector Cuero-Calzado.	Experiencia de internacionalización de las MIPYMES de cuero calzado.	Es la práctica continua o temporal de exportar e importar productos o servicios al exterior en este caso productos de cuero-calzado.	<b>Internacionalización:</b> proceso mediante el cual las firmas aumentan su toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta de las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y gestionan transacciones con otros países. (Filion, L. Cisneros, N. & Mejía, J. , 2011)	<b>Primaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresarios de cuero calzado</li> <li>➤ Cámara de Comercio</li> <li>➤ MEFCCA</li> </ul> <b>Secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Textos</li> <li>➤ Libros</li> <li>➤ Revistas</li> <li>➤ Artículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<p>Regiones o países a las cuales las MIPYMES de cuero de calzado de Estelí, han exportado sus productos.</p> <p>Existencia de barreras para las empresas de cuero-calzado al momento de exportar.</p> <p>conocimiento por parte de las</p>

							empresas sobre tramites o requisitos para exportar
--	--	--	--	--	--	--	--

Cuestión de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
Cuestión No 2	Identificar el interés de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado para comercializar sus productos a nivel internacional.	Interés de internacionalización de las MIPYMES	Es la atracción que tienen las MIPYMES de cuero-calzado por exportar e importar materia prima o productos de cuero calzado a mercados internacionales.	<b>Comercialización a nivel internacional:</b> es el proceso de facilitar el intercambio de bienes tangibles e intangibles entre oferentes y demandantes de manera internacional, agrupando a los países en bloques económicos	<b>Primaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresarios de cuero calzado</li> <li>➤ Cámara de Comercio</li> <li>➤ MEFCCA</li> </ul> <b>Secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Textos</li> <li>➤ Libros</li> <li>➤ Revistas</li> <li>➤ Artículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	Interés de las MIPYMES de cuero calzado de Estelí de exportar sus productos a otros países.  Beneficios que obtienen las empresas al

Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado de la ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016

				regionales y considerándolos como mercados internacionales con necesidades que satisfacer. Quiñones (2012)			exportar sus productos al exterior.  Importancia de exportar sus productos a otros países.
--	--	--	--	--	--	--	--

Cuestión de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
Cuestión No 3	Analizar las condiciones que poseen estas MIPYMES para incursionar en el mercado internacional de Cuero-Calzado.	Condiciones de internacionalización de la MIPYMES	<b>Condiciones de internacionalización de la MIPYMES:</b> Son todos aquellos medios que poseen o carecen las MIPYMES de cuero-calzado para internacionalizarse en nuevos mercados.	<b>Mezcla de mercadotecnia:</b> Los elementos de la mezcla de mercadeo comprenden: producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta se crea la atracción y satisfacción de los clientes.	<b>Primaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresarios de cuero calzado</li> <li>➤ Cámara de Comercio</li> <li>➤ MEFCCA</li> </ul> <b>Secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Textos</li> <li>➤ Libros</li> <li>➤ Revistas</li> <li>➤ Artículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Entrevista</li> </ul> Encuesta	Existencia de marcas en los productos que elaboran las MIPYMES de cuero-calzado de Estelí.  Tipos de precios que ofrecen las empresas de cuero-calzado al mercado.  Existencia de canales de distribución en las

Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector Cuero-Calzado de la ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016

							<p>MIPYMES de cuero calzado de Estelí.</p> <p>Los tipos de promociones de ventas que desarrollan las MIPYMES de cuero calzado de Estelí.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

Cuestión de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
Cuestión No 4	Formular estrategias de marketing internacional para la	Estrategias de marketing	<b>Estrategias de marketing:</b> es un tipo de estrategia que	<b>Tipos de estrategias:</b>	<b>Primaria:</b> ➤ Empresarios de cuero calzado	➤ Revisión documental	Estrategias de marketing para internacio

	<p>internacionalización de los productos de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado.</p>		<p>define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado. (Thompson, 2007)</p>	<p><b>Estrategia corporativa</b> Es la forma en la que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado. Lara (Lara 2012)</p> <p><b>Estrategias de Mercadeo:</b> Están referidas a: segmentación, posicionamiento, y postura competitiva de la empresa frente a sus competidores. (Lavanda 2010)</p>	<p>➤ Cámara de Comercio ➤ MEFCCA</p> <p><b>Secundarias:</b></p> <p>➤ Textos ➤ Libros ➤ Revistas ➤ Artículos</p>	<p>➤ Entrevista Encuesta</p>	<p>nalización de las MIPYMES de cuero calzado de Estelí.</p>
--	---	--	---	--	---	----------------------------------	--



## **V. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1. Tipo de estudio:**

#### **5.1.1. Según su enfoque**

El enfoque de esta investigación es mixto, es cualitativo ya que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno (M, Dzul., 2015). De igual manera es de enfoque cuantitativo ya que en este caso la internacionalización, es considerada un fenómeno que experimentan las empresas en un tiempo determinado y que según los objetivos planteados en la investigación, se identifican experiencias y se describen, intereses herramientas, condiciones y estrategias que va a determinar si las MYPIMES de cuero- calzado de la ciudad de Estelí, tienen la capacidad de internacionalización en nuevos mercados, tomando en cuenta datos tanto cualitativos como cuantitativos que dan respuestas a cierta investigación.

#### **5.1.2. Según su aplicabilidad**

Es una investigación aplicada, puesto que para la obtención de la información de aplicaron instrumentos a propietarios de negocios, clientes, intermediarios, al Instituto de turismo y a la cámara de comercio, tomando en cuenta la relación que existe entre estas partes involucradas, con el fin de dar respuesta a la investigación.

#### **5.1.3. Según su finalidad y profundidad**

Es una investigación predictiva ya que tiene como propósito prever o anticipar situaciones futuras, requiere de la exploración, la descripción, la comparación, el análisis y la explicación (Guananga, C. , 2015). En este caso prevé las situaciones de las MYPIMES cuero calzado explora y describe la capacidad de internacionalización.

## **5.2. Universo**

Según información requerida en la alcaldía municipal de Estelí, proporcionada por Jaqueline Cardoza de la oficina de contribución existen en Estelí 34 negocios fabricantes y comercializadores de productos de cuero calzado zapaterías y talabarterías

## **5.3. Muestra**

Los 34 Negocios fabricantes y comercializadores de productos de cuero-calzado.

## **5.4. Muestreo: Aleatorio simple**

Es una técnica de muestro que selecciona elementos poblacionales de manera tal que cada combinación de los elementos poblacionales de un muestreo de tamaño (n) tienen la misma oportunidad de seleccionarse. (Namakforoosh, 2005)

El tipo de muestreo a utilizar en esta investigación es aleatorio simple porque todos los individuos que conforman la población, tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.

## **5.5. Métodos y Técnicas:**

El método: Es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias.

Técnica: Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. (Chagoya, 2008).

Para el desarrollo de esta investigación se consideran los instrumentos:

### **5.5.1. Encuestas:**

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. (K, Crecenegocios, 2015)

El método a utilizar es la encuesta ya que por medio de este se plantea un objetivo claro y se diseñan preguntas que den salida a los objetivos.

### **5.5.2. Entrevista:**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Chagoya, 2008)

**Se aplicarán dos tipos de instrumentos encuesta y entrevista,**

**Las Entrevistas a:**

- ✓ Delegado (a) del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí).
  
- ✓ Al presidente de la cámara de comercio

**La Encuesta a:**

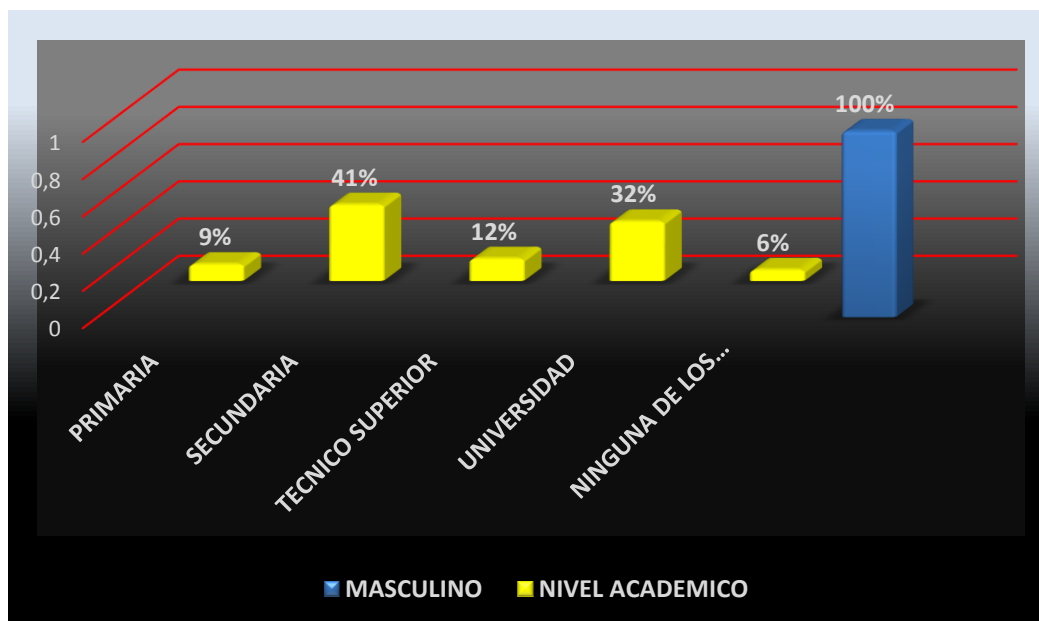
- ✓ Propietarios de las MIPYMES de cuero y calzado de Estelí.

## VI. RESULTADOS

### 6.1. Primer Objetivo

Describir las experiencias de internacionalización que han tenido las MIPYMES del sector Cuero-Calzado.

Gráfico no 1. Sexo \* Nivel Académico



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Koontz, Wehrich & Cannice (2012), la educación se extiende a la vida adulta, el aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.

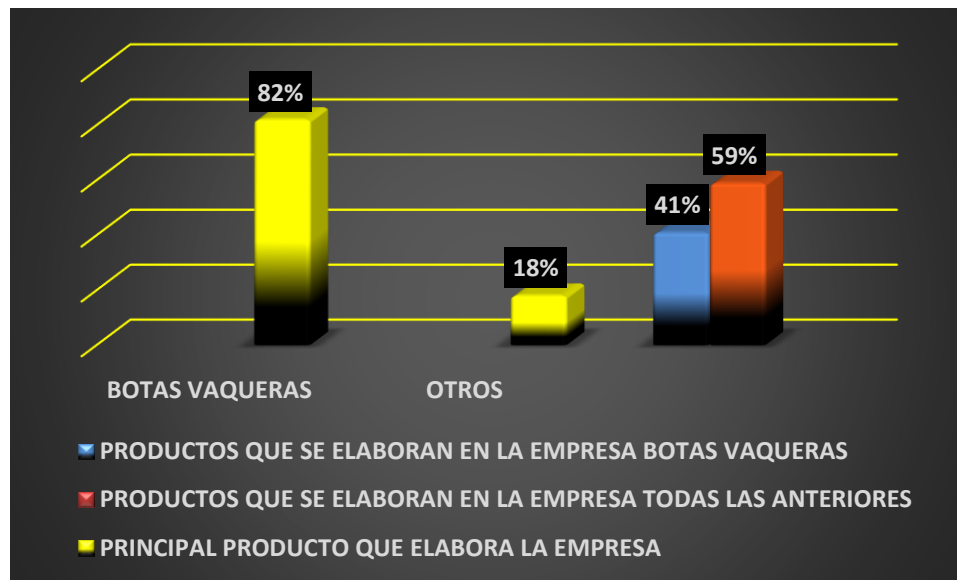
En el presente gráfico se demuestra que el 100% de los propietarios de las MIPYMES de cuero calzado son de sexo masculino, de igual manera el 41% han cursado o están por culminar su educación secundaria, seguido por un 32% que también cursan o ya han coronado una carrera universitaria.

Tomando en cuenta que la educación es uno de los elementos fundamentales para fomentar el desarrollo de toda nación, Nicaragua no es la excepción de esto,

los empresarios de cuero calzado de Estelí, estimando que el 100% son del sexo masculino, en los últimos años se han venido preparando técnica y académicamente, con vistas a crecer en un mercado más competitivo tanto nacional como internacional, de tal manera que estos empresarios a través de la educación ya sea básica o superior adquieren conocimientos necesarios y complementarios sobre el manejo administrativo y técnico de sus empresas, cabe destacar también que gran parte de su personal tanto operativo como de ventas, están estudiando o han recibido cursos sobre la función en específica que desempeñan dentro de la empresa, lo que viene a beneficiar de gran manera a estas MIPYMES.

Es importante resaltar el interés de los empresarios por fomentar la educación tanto en ellos mismos, como en su personal ya que de esto va depender el crecimiento y estabilidad de la MIPYMES de cuero calzado, sin embargo se debe contar con una institución técnica que enseñe los procedimientos técnicos sobre la fabricación de estos tipos de productos a base de cuero en particular el calzado.

## Gráfico No 2. Productos que se elaboran en la Empresa \* Principal Producto que elabora la Empresa



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

La especificación del producto según Kotler & Armstrong (2012) es la etapa del proceso de compra de negocios en la cual la organización compradora decide y especifica las características técnicas óptimas de un producto requerido.

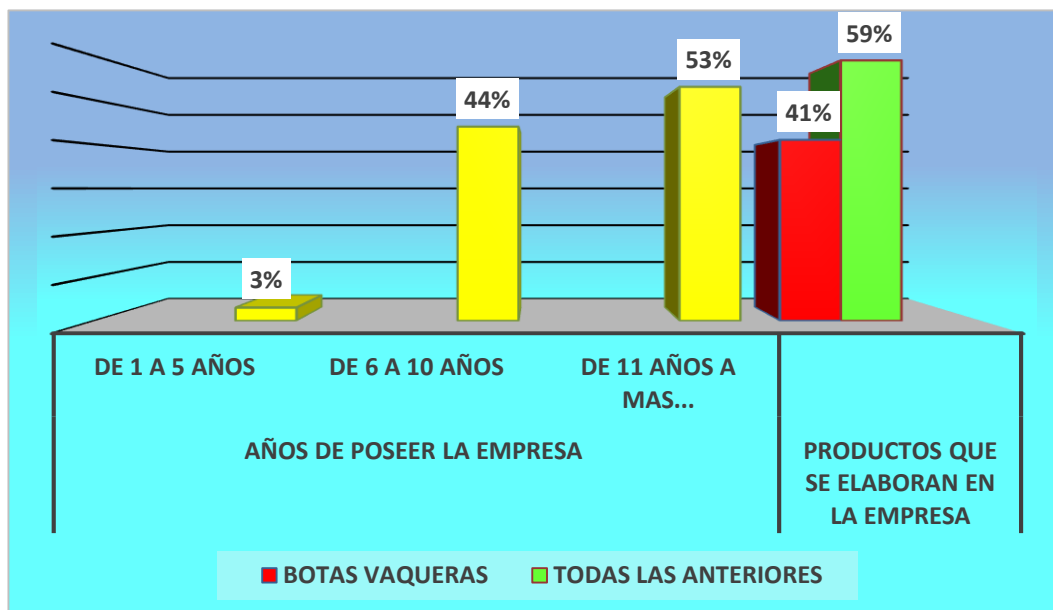
El presente gráfico muestra de un 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas el 82% opinaron que el principal producto que elaboran son las botas vaqueras, seguida de un 18% que opinaron que elaboran otros tipos de productos como fajas, carteras, zapatillas, etc. De igual manera del 100% de estas MIPYMES el 59% opinaron que elaboran botas vaqueras y los otros tipos de productos antes mencionados, seguido de un 41% que opinaron que solo se dedican a la elaboración de botas vaqueras.

Tomando en cuenta la definición de Kotler & Armstrong (2012), sobre la especificación del producto, más del 80% de las MIPYMES de cuero calzado opinaron que su principal producto que elaboran son las botas vaqueras de igual manera más del 40% de estas MIPYMES opinaron que solo se dedican a la elaboración de botas vaqueras, lo que viene a relacionar la opinión de María Orfilia

Rodríguez representante del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí), que aseguró que las botas vaquera elaboradas en Estelí, son las de mejor calidad a nivel nacional.

Esto quiere decir que la mayoría de las MIPYMES de este sector son representadas por un solo tipo de producto como son las botas vaquera o tubas mejor conocidas, sin embargo es importante resaltar que la gran mayoría de las MIPYMES de cuero calzado trabajan de forma artesanal y con muy poca tecnología, lo que viene a estancar el diseño y variedad de nuevos productos, que puede atraer a una posible demanda insatisfecha. Lo que estaría también apuntando a que estos empresarios deberán ser más innovadores y creativos en cuanto a procesos de producción y de mercadeo.

### Gráfico No 3. Años de poseer la Empresa \* Productos que se elaboran en la Empresa



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Trout (2012), el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Por lo mismo, no es correcto llamar a este concepto «posicionamiento del producto», como si se le hiciera algo al producto en sí. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.

El presente gráfico muestra que el 53% de las MIPYMES de cuero-calzado poseen más de 11 años de existir en el mercado, seguido de un 44% que tienen más de 6 a 10 años de existir en el mercado, de igual manera un 59% de las MIPYMES encuestadas opinan que se dedican a la producción de diferentes productos de cuero como: fajas, carteras billeteras y sobre todo botas tubas o vaqueras que representan un 41% de la producción lo que se puede considerar que es el producto que mayormente se elaboran en las MIPYMES de cuero calzado en Estelí.

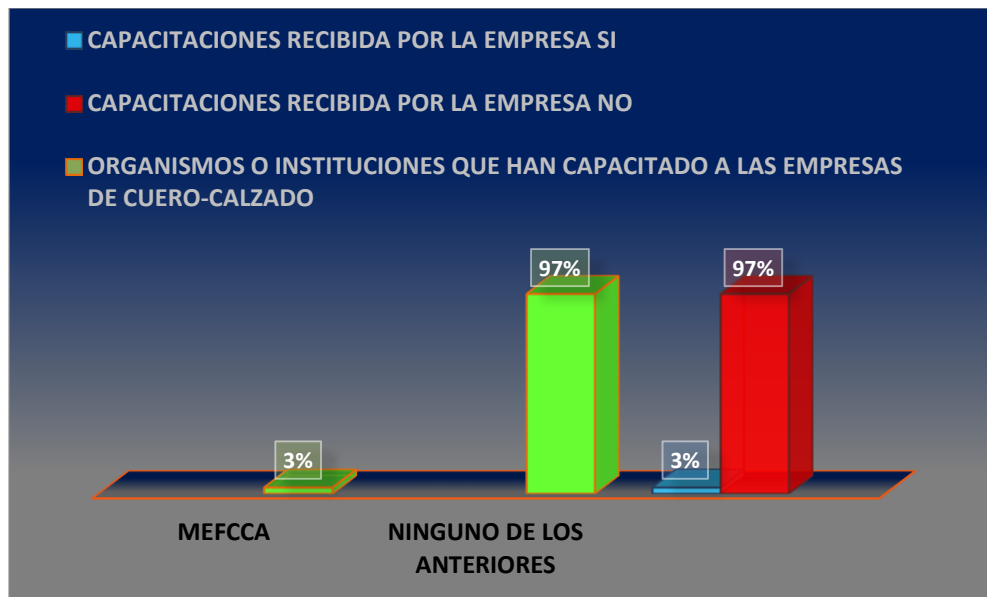


La amplia trayectoria de las MIPYMES de cuero calzado en Estelí, es uno de los factores representante del posicionamiento que estas han obtenido, en el mercado local y nacional ya que más del 50% tienen más de 11 años de existir en el mercado, todo estos años de existencia, han aportado a estas MIPYMES la experiencia suficiente para un mejor posicionamiento en particular por las botas vaqueras, las cuales representan el 41% de la producción de cada MIPYME de cuero-calzado. Cabe relacionar las opiniones dadas por medio de entrevista tanto por la cámara de comercio como por el MEFCCA sobre la aceptación de los productos las cuales fueron las siguientes:

Reyes Alfonso Castillo, presidente de la cámara de comercio en Estelí considera que se ha visto un crecimiento en la demanda, en los últimos años. Por otra parte María Orfilia Rodríguez, representante del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí). considera también que estas MYPIMES de cuero calzado están posicionadas y son reconocidas a nivel nacional.

En síntesis ambos organismos tanto privado como público coinciden en que las MIPYMES de cuero calzado en Estelí, poseen un reconocido posicionamiento donde está representado por el crecimiento que han tenido en los últimos años, sin embargo es importante destacar que el principal producto de esta MIPYMES, como son las botas vaqueras, además de la calidad que presentan no se ha capitalizado y se han convertido en un producto de ocasión que brinda estatus y es de uso solamente ocasional. Esto hace que las empresas de cuero calzado, presenten un crecimiento significativo de sus ventas, solo en temporadas del año, más adelante conoceremos las temporadas en que las ventas de este y otros tipos de productos de cuero calzado logran un auge representativo.

#### Gráfico No 4. Capacitaciones recibidas por la empresa \* Organismos o instituciones que han capacitado a las empresas de cuero calzado



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Guglielmetti (2007) Los beneficios de la capacitación para una PYME tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos. Tales beneficios pueden estimarse comparando la situación que existe (o podría existir, en el caso de las acciones de capacitación preventivas) sin la capacitación, por una parte, con la situación que existe después de la capacitación, por otra.

El presente gráfico demuestra que del 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas, el 97% no han recibido capacitación por ningún organismo, sin embargo el 3% opina que si ha recibido capacitación por parte del Ministerio de Economía Familiar Cooperativa y Comunitaria (MEFCCA-Estelí)

Es importante tomar en cuenta el alto porcentaje de MIPYMES que no han sido participes de capacitaciones realizadas por organismos especializado que trabajan en pro del fomento de este sector, para ello es importante resaltar la opinión de Rodríguez, representante del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí), ministerio del estado que

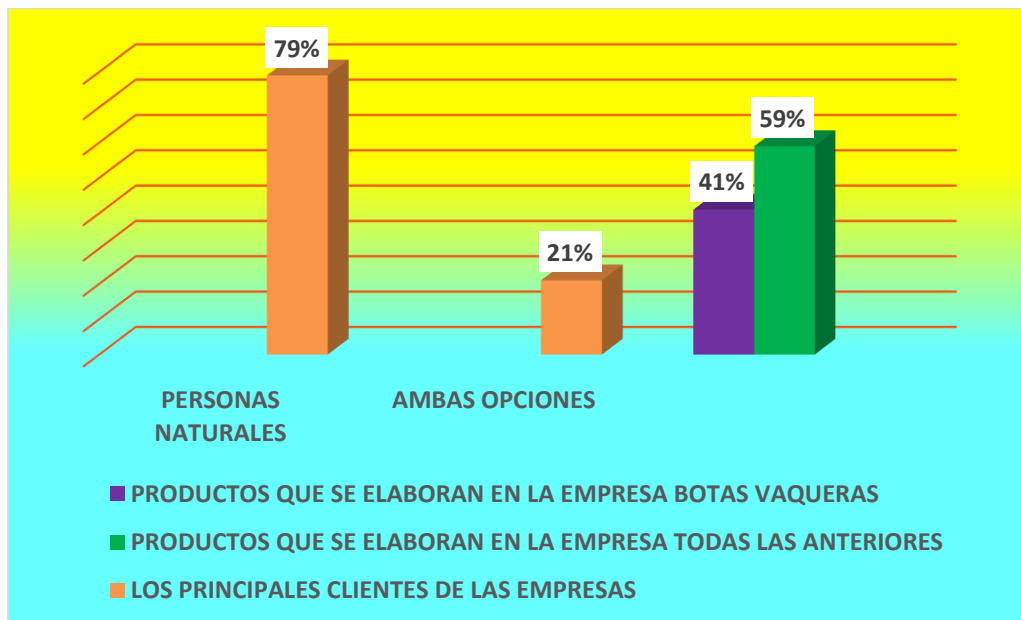
se encarga del fomento de las MIPYMES en Nicaragua, la cual resaltó que las MIPYMES de este sector en el municipio de Estelí, no les interesa participar en las capacitaciones que se llevan a cabo ya que considera que se mantienen en su zona de confort, de igual manera opinó que son pocas las interesadas en participar en ferias realizadas por este mismo ministerio, sin embargo aseguro que este no es el caso de las MIPYME de otros departamentos como Masaya, Granada y León ya que están organizadas y poseen sus propias juntas directivas que las representan en cualquier terreno.

Por otro lado Castillo, presidente de la cámara de comercio en Estelí, aseguró que las MIPYMES del sector cuero calzado, necesitan a gran manera capacitaciones técnicas sobre producción y comercialización de sus productos.

La falta de interés de tener nuevos conocimiento sobre producción y comercialización por parte de estas MIPYMES, radica en la falta de organización en el sector ya que se ven como competidores extremos que descartan posibilidades de realizar alianzas estratégicas y ser más competitivos en nuevos mercados, sin embargo es importante resaltar la opinión de algunos empresarios que aseguran que no asisten e estos tipos de capacitación porque consideran que no son relevantes al proceso de producción y comercialización es decir que están fuera de contexto, es por ello la falta de interés.

La ventaja que obtendría las MIPYMES de cuero calzado al recibir capacitación técnica es muy relevante día a día ya que las empresas nacionales procedentes de otros departamentos (León, Masaya y Granada) y las transnacionales que cotidianamente entran al país, están mejor equipadas en temas de producción, comercialización y exportación ya que por su organización representan un porcentaje significativo en la tabla de exportación nacional y por ende colaboran a la estabilidad económica del país.

### Gráfico No 5. Productos que se elaboran en la empresa \* Los principales clientes de las empresas



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Bilancio (2008), el cliente es parte del activo de la empresa, es quien colabora directamente con el equipo comercial entregando información que sirva para ajustar la relación. En esa instancia estamos frente a la gestión de clientes.

El presente gráfico muestra que el 59% de las MIPYMES encuestadas elaboran productos de cuero como: fajas, carteras zapatillas y sobre todo botas tubas o vaqueras que representan un 41% de la producción, de igual manera un 79% opinaron que sus clientes son personas naturales, lo que puede considerarse que la mayoría de las MIPYMES de cuero calzado, venden sus productos a personas particulares que no necesariamente poseen negocios, seguido de un 21%, que opinaron que sus clientes son tanto naturales como jurídicos.

Como anteriormente se había analizado el principal producto que se elaboran en las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, son las botas vaqueras o mejor conocidas como botas tubas, este gráfico también muestra esta información pero relacionada con el tipo de clientes (naturales y jurídicas) que poseen esta MIPYMES, donde más del 75% de las empresas opinaron que sus principales

clientes son personas naturales, esto viene a crear un reto para las MIPYMES de este sector ya que a diario se están midiendo las fuerzas con clientes tal vez con mucha o poca experiencia, en la calidad, precio y diseño de este tipo de producto, lo que debe inspirar a las empresas en trabajar en pro de la eficiente atención a los clientes ya que la gran mayoría son personas particulares que su comportamiento de compra, es similar o diferente a lo que dice la teoría:

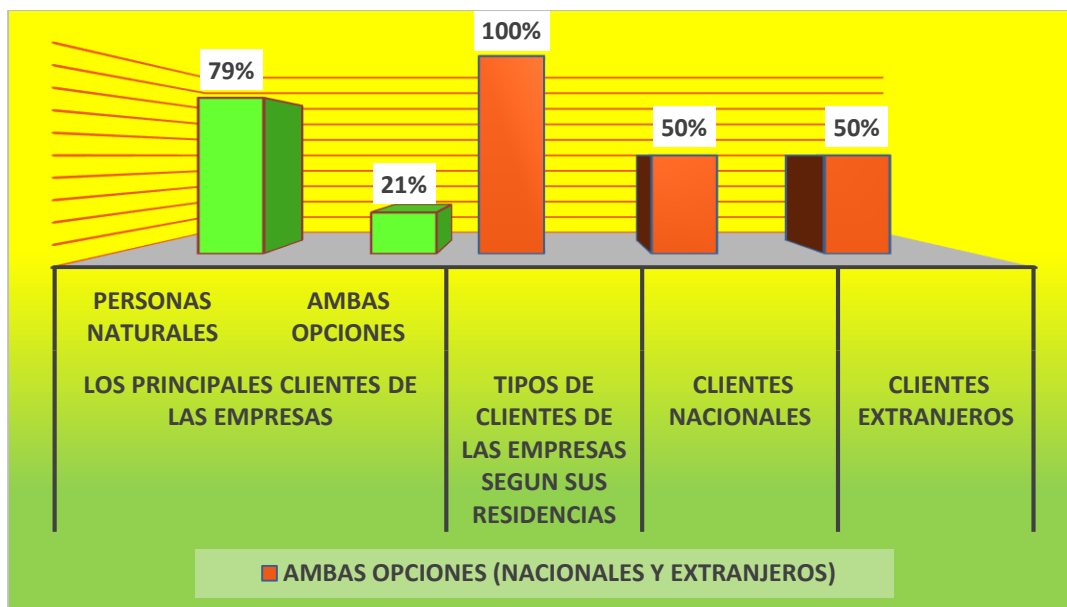
El comportamiento de compra del consumidor se refiere a la forma en que compran los consumidores finales individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor y su comportamiento están basadas en estos tres componentes: 1) Los estímulos de marketing a través del marketing mix, 2) La caja negra del comprador y 3) Las respuestas del comprador. Kotler (2010)

En el proceso de decisión de compra los consumidores responden, a características sociales, culturales, personales y psicológicas, las cuales inducen a diferentes tipos de comportamiento, en el caso de las MIPYMES de cuero calzado las cuales en sus mayoría su principal producto, son las botas vaqueras, tendrán que ofrecer a sus clientes, una atención más personalizada ya que en muchas ocasiones, tendrán que levantar pedidos de productos especificados a los gustos y preferencias de los clientes. Es por ello que es necesarios que estas empresas, diseñen y ejecuten estudios de mercados en relación con el comportamiento del consumidor considerado que el cliente es la persona más importante de la empresa y a la cual se le debe atender con toda precisión y amabilidad.

El cliente en las MIPYMES de cuero calzado como en otras empresas juega un rol de gran importancia ya que de este va depender el crecimiento y competitividad de la entidad, por esta razón los empresarios tiene que dejar atrás la rutinaria atención que se ha venido practicando desde hace décadas donde el cliente no era tan significativo en el proceso de comercialización, sin embargo hoy en día las exigencias de los clientes a larga distancia son notorias, tomando en cuenta que los productos de cuero calzado no son únicos para cada empresa, sino que existen una amplia serie de diseños y variedades de botas y otros productos, con

los cuales estas empresas se vuelven aún más competitivas, por lo que deben apuntar a la diferenciación, tomando en cuenta la estimulación del cliente que consta de las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

### Gráfico No 6. Los principales clientes de las empresas \* Tipos de clientes de las empresas según sus residencias



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Tschohl (2008), la calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma.

El presente gráfico muestra que el 79% de las MIPYMES encuestadas opinaron que sus principales clientes son personas naturales, seguido de un 21%, que opinaron que sus clientes son tanto naturales como jurídicos. De igual manera el 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas opinaron que estos clientes son tantos nacionales como extranjeros (50% extranjeros y 50% nacionales).

El servicio al cliente es un elemento de suma importancia en el desarrollo de las MIPYMES de cuero calzado ya que según los resultados de este cruce de variables más del 75% de las MIPYMES opinaron que el cliente principal son las personas naturales y el 100% opino que son de origen nacionales y extranjeros, lo que significa que los gustos y preferencias son diferentes y es ahí donde las

MIPYMES deben desarrollar programas de servicios al cliente (CRM), donde se maneje información básica y convincente sobre cada uno de los cliente, esto para garantizar una mejor atención al cliente, un mejor servicio y por ende una mejor imagen como empresa.

Es importante aclarar que el 50% de las MIPYMES de cuero calzado, opinaron que sus clientes son de origen extranjero, esto viene a marcar la pauta, sobre la necesidad de tener personas especializadas en atención al cliente, personas que por lo general hablen otro idioma en particular el inglés ya que la mayoría de clientes extranjeros provienen de países de lengua inglesa (ejemplo USA), es por ello que es relevante no dejar por desapercibido la comercialización de los productos, sin embargo tampoco no es bueno descuidar el proceso productivo.

Es de mucha importancia aclarar que las MIPYMES de cuero calzado, hoy en día se están orientando solamente a la producción, sin tener en cuenta el enfoque a los clientes. Si estas MIPYMES permanecen fijadas en las políticas que la orientan a la producción, olvidándose del cliente y subestimándolo, perderán poco a poco su mercado y se verán irrevocablemente condenada al fracaso. Es por ello que es necesario que se enfoquen al cliente como objeto y razón de la empresa ya que a través de este enfoque comienza una nueva etapa en la que surgen una gran cantidad de oportunidades para crecer y desarrollarse en nichos específicos del mercado.

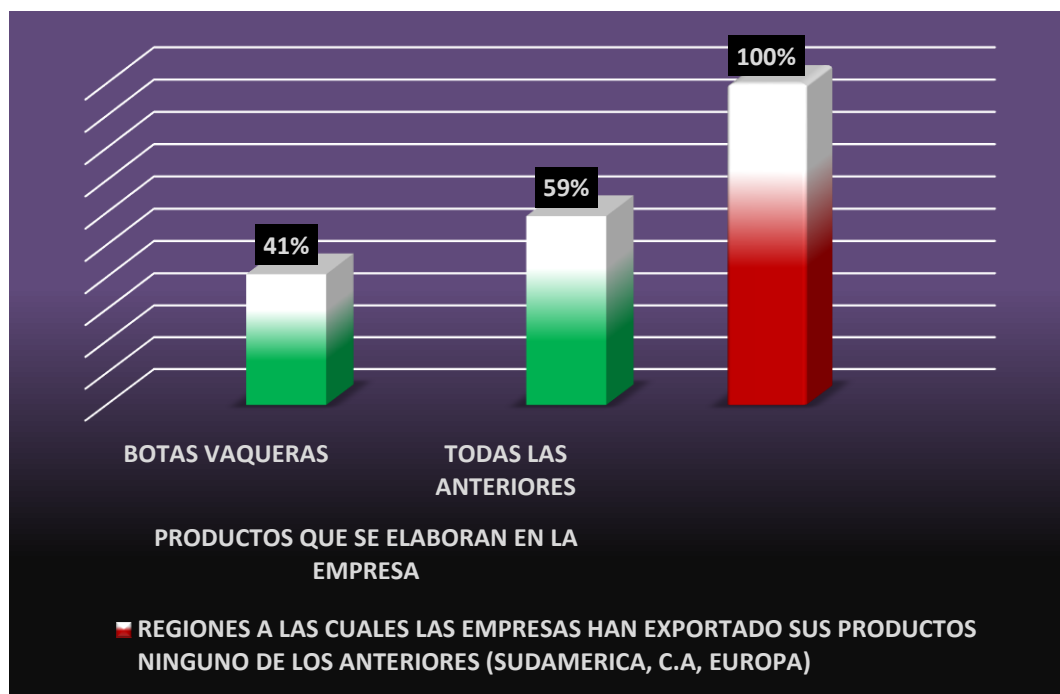
El proceso de decisión de compra de productos de cuero calzado, es muy complejo desde el punto de vista, económico, ¿por qué económico? bueno, tomando en cuenta que su principal producto son las botas vaqueras, social y culturalmente se maneja que los productos a base de cuero son caros, no accesible a todo público, sin embargo se tiene que reconocer la calidad en el proceso de productivo ya que estos productos son elaborados de forma artesanal y por lo que resulta más costoso.

En síntesis el servicio al cliente en las MIPYMES de cuero calzado debe implicar, una serie de elementos que mantengan la relación entre el cliente y la empresa



tomando en cuenta la buena comunicación que conecte tanto la buena calidad del producto como la del servicio, con la satisfacción del cliente ya sea nacional o extranjero, natural o jurídico.

**Gráfico No 7. Productos que se elaboran en la empresa \* Regiones a las cuales las empresas han exportado sus productos**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

La exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Quiñones (2013)

El presente gráfico muestra que del 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas, el 59% opinaron que elaboran botas vaqueras y los otros tipos de productos antes mencionados, seguido de un 41% que opinaron que solo se dedican a la elaboración de botas vaqueras, sin embargo el 100% de estas MIPYMES, opinaron que no han tenido la experiencia de exportar sus productos a ningunas de las siguientes regiones: Centroamérica, Sudamérica y Europa.

Tomando en cuenta que del total de productos que elaboran esta MIPYMES de cuero calzados las botas vaqueras encabezan la lista ya que es el principal productos que elaboran, es entonces en ese producto en el cual se debe enfocar las MIPYMES de cuero calzado para incursionar en el mercado internacional.

Es importante destacar la opinión de las personas entrevistadas como la Licenciada Rodríguez representante del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí), que considera que las botas vaqueras que se elaboran en Estelí, son las de mejor calidad a nivel nacional. De igual manera el Ingeniero Castillo, presidente de la cámara de comercio-Estelí, aseguro también que el calzado esteliano es uno de los de primera calidad a nivel nacional.

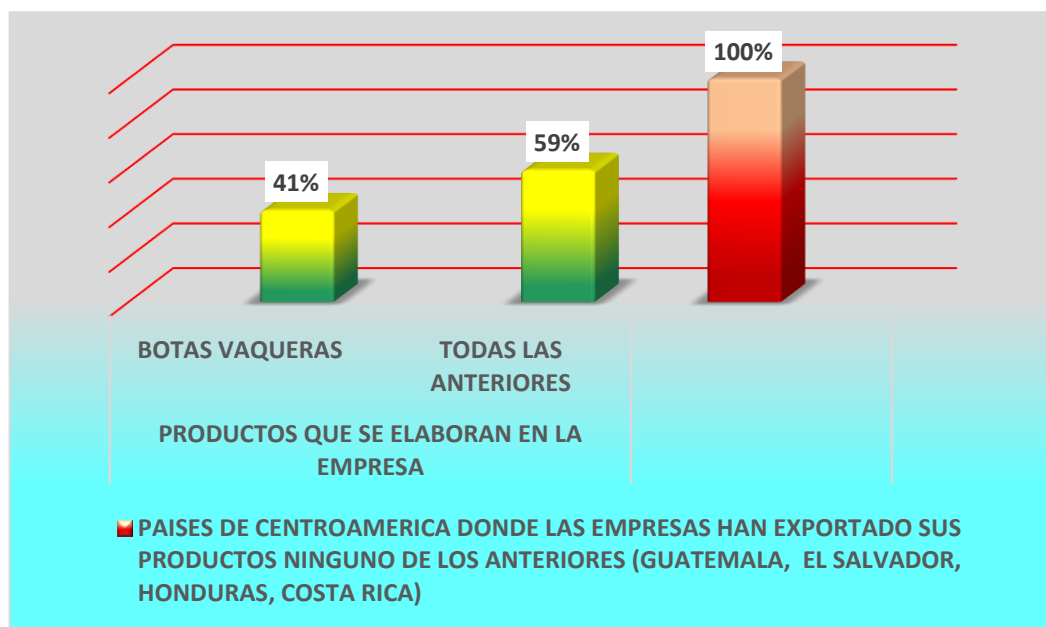
Haciendo énfasis a estas opiniones, las empresas deben competir primeramente a nivel local, tomando en cuenta elementos tales como: Diferenciación de productos, Innovación productiva y Valor agregado comercial. Estos elementos deben aplicarse de manera permanente en las MIPYMES de cuero calzado, tanto para competir a nivel local como internacional. Sin embargo ninguna de estas MIPYMES, han tenido la experiencia de exportar sus productos al exterior, por ende se les va ser difícil el hacer uso de dichos elementos, pero la posibilidad está siempre, es por ello que es necesario darle la debida importancia a los proceso de exportación, ya que actualmente podemos ver una gran saturación de productos de cuero calzado, importados en nuestro país y las MIPYMES tienen que reaccionar rápidamente ante tan feroz competencia, los consumidores se muestran más sensibles a decidir su compra con base en el mejor precio y en segunda opción la calidad.

La MIPYMES de cuero calzado deben estar consiente que la internacionalización suele iniciarse de diversas formas, ya sea de una manera eventual, por la participación en una feria, un viaje de negocios o por alguna otra estrategia. Existen dos estrategias generales para atacar los mercados internacionales, la estrategia de estandarización y la estrategia de adaptación. Las MIPYMES de cuero calzado, también tienen que analizare sus fortalezas y debilidades

empresariales, porque de ello va depender si posee los recursos y capacidades para exportar sus productos al exterior.

El punto de partida para iniciar la exportación es contar con un producto competitivo que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta mejor que la competencia, esta condición desafía aún más a las MIPYMES de cuero calzado ya sea en el caso de la botas vaqueras o de otros como las fajas tienen que ser un producto que crea una necesidad y que se elabore con vistas a satisfacer esa necesidad. Es por ello que como micro, pequeños y medianos empresarios de cuero calzado, deberán estar consciente del reto que van a enfrentar al exportar sus productos a estos tipos de regiones.

**Gráfico No 8. Productos que se elaboran en la empresa \* Países de Centroamérica donde las empresas han exportado sus productos**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Cateora, Gilly & Graham (2010) La exportación puede ser directa o indirecta. En la exportación directa la compañía vende a un cliente en otro país. Éste es el enfoque más común que emplean las compañías que dan un primer paso al mercado internacional debido a que los riesgos de pérdidas financieras pueden ser minimizados. Por el contrario, la exportación indirecta normalmente significa que la compañía vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, quien a su vez exporta el producto.

El presente gráfico muestra que el 59% de las MIPYMES encuestadas elaboran productos de cuero como: fajas, carteras billeteras y sobre todo botas tubas o vaqueras que representan un 41% de la producción, sin embargo al preguntarles que si han tenido la experiencia de exportar sus productos a países de la región Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador y Costa Rica) el 100% de las MIPYMES de cuero calzado nos respondió que no han tenido la experiencia de exportar sus productos a ninguno de estos países.

Según los resultados del presente gráfico, siempre las botas vaqueras el producto más producido por las MIPYMES de cueros calzado en Estelí, sin embargo al igual que los resultados del gráfico anterior, esta MIPYMES, tampoco han tenido la experiencia de exportar sus productos a ningún país en específico de centro américa, es por ello que es importante destacar la opinión de la Licenciada Rodríguez representante Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí), la cual manifestó que la falta organización del sector ha impedido que estas MIPYMES exporten sus productos aunque fuese a un país de la región centroamericana.

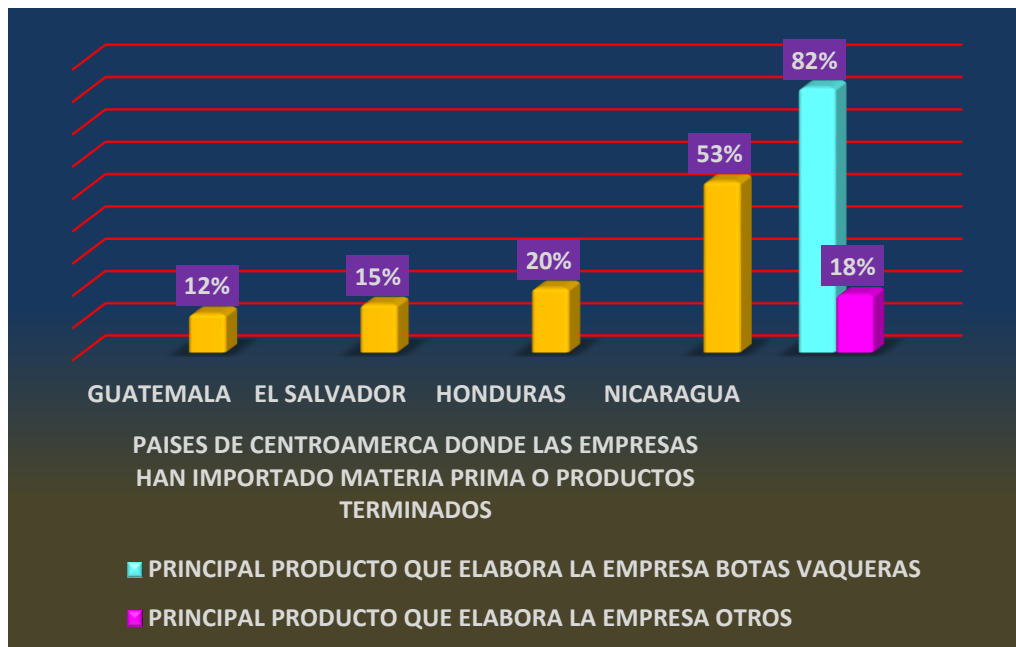
Es importante mencionar, que las empresas usualmente inician exportando sus productos a países vecinos, debido a la cercanía física y el ahorro en fletes y costos logísticos y por supuesto con quienes se tienen tratados de libre comercio para gozar de preferencias arancelarias o bien por los países que ofrecen mayor mercado potencial y que estén dispuestos a pagar más por su producto, sin embargo las MIPYMES de cuero calzados en Estelí, han desaprovechado o simplemente ignoran los beneficios arancelarios que se han obtenido por medio de los Tratados de Libre Comercio (TLC) que se han firmado, en tiempos pasados y presente.

Nicaragua como cualquier otro país Centroamericano, posee capacidades productivas limitadas, sin embargo existe la posibilidad de utilizar la estrategia de enfoque, por ejemplo puede enfocarse al mercado de las botas vaqueras ya que es el producto que mayormente elaboran estas MIPYMES, pero siempre tomando en cuenta la estandarización y la calidad de los productos.

Las MIPYMES de cuero calzado, al exportar sus productos en el mercado centroamericano, se enfrenta a muchos retos ya que es un mercado competitivo, en particular el mercado guatemalteco, hondureño y salvadoreño, sin embargo considero que el enfoque y la diferenciación van a darle la ventaja competitiva para incursionar en este tipo de mercado.

Es importante también destacar, que en el contexto regional-centroamericano las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, enfrentarán restricciones económicas, políticas y legales, que las obligaran a revisar, cambiar y adaptar de forma constante la información más confiable haciéndose necesario elaborar un plan de mercadotecnia que contemple en la medida de lo posible todos estos factores. En particular las estrategias de mercado eficientes, que ayuden a enfrentar los constantes cambios internacionales, y así el producto pueda desplazarse exitosamente en los mercados meta.

**Gráfico No 9. Principal producto que elabora la empresa \* Países de Centroamérica donde las empresas han importado materia prima o productos terminados**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Quiñones (2013) la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendido para su uso o consumo en el interior de otro país.

El presente gráfico muestra que el 82% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas, opinan que las botas vaqueras es su principal producto, seguido de un 18% que opinan que se dedican a la elaboración de otros productos como: fajas, carteras etc., De igual manera el 53% de las MIPYMES encuestadas opinaron que compran su materia prima a nivel nacional, seguido de Honduras con el 20% posteriormente El Salvador con un 15% y finalmente Guatemala con un 12%

La internacionalización es la actividad en la cual las empresas realizan transacciones que implican un movimiento físico de bienes a través de las importaciones y exportaciones afectando la balanza comercial de los países. En el

caso de Estelí, es importante resaltar que más del 45% de las MIPYMES de cuero calzado opinaron que frecuentemente importan sus materia prima y productos terminados, principalmente de países centroamericanos tales como Honduras, El Salvador y Guatemala lo que quiere decir que estas empresas todavía dependen de la materia prima extranjera, lo que viene a afectar directamente la balanza comercial del país.

No obstante es necesario conocer cada uno de los productos que sirven de materia prima y que son importados de estos países centroamericanos, con el fin de implementar la producción de estos, en los tenerías existentes en el país, sin embargo es importante aclarar que algunas de estas MIPYMES importadoras de materia prima centroamericana, consideran que la calidad y el precio son factores relevantes para importación de materia prima extranjera.

Este tipo de especulaciones han provocado la importación masiva de materia prima y productos terminados de otros países por parte de nuestras empresas, lo que viene hacer una debilidad para el producto interno bruto del país. Evidentemente es necesario que estas MIPYMES de cuero calzado pongan en práctica la teoría del Mercantilismo, la cual consiste en orientar a las empresas solo en exportar y evitar en lo más posible las importaciones, en este caso en particular se está haciendo lo contrario estamos en cero exportación de productos de cuero calzado al menos en Estelí versus 100% en importación tanto de materia prima como de productos terminados de cuero calzado.

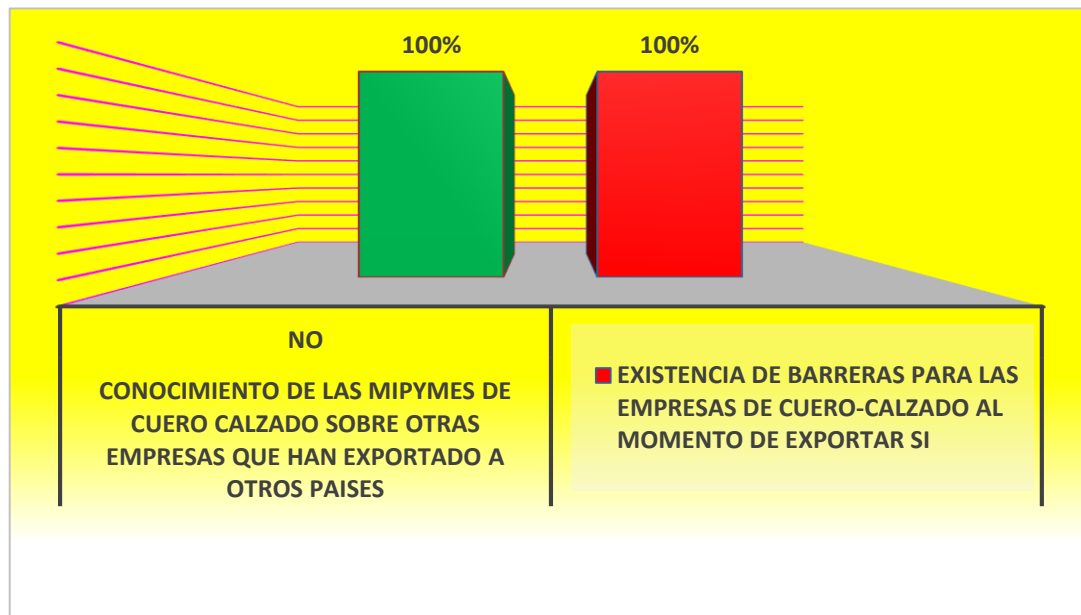
Es por ello que es imprescindible que estas MIPYMES se organicen como sector a como lo han dicho los representantes de los organismos encargado del fomento y estabilidad de las MIPYME como son la cámara de comercio-Estelí y el MEFCCA-Estelí, gran parte de las MIPYMES del sector cuero calzado consideran que estos organismos son pasivos al menos en Estelí, sin embargo es bueno reconocer que día a día el gobierno está promoviendo, el fomento de las MIPYMES, a través de ferias y capacitación a las cuales no han asistido la gran mayoría de estas MIPYMES, y es ahí el resultado de lo que está viviendo con este sector.



Según la opinión de Castillo, presidente de la cámara de comercio en Estelí, el sector cuero calzado debe cambiar desde la actitud como empresario hasta su modo de vida ya que poseen una imagen distorsionada ante la sociedad.

Estos y muchos factores poco abonan al desarrollo de estas empresa, por lo cual es necesario diseñar una estrategia de reposicionamiento donde estas MIPYMES, se diferencia ante los demás sectores como un sector productivo con parámetros de estandarización y calidad, lo que va incitar a exportar sus productos al menos a la región Centroamérica.

**Gráfico No 10. Existencia de barreras para las empresas de cuero-calzado al momento de exportar \* Conocimiento de las MIPYMES de cuero calzado sobre otras empresas que han exportado a otros países**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según la Confederación Empresarial de Madrid-CEOE (2013), existen diferentes tipos de barreras que dificultan el proceso exportador de las empresas tales como: arancelarias, económicas, administrativas, culturales y burocráticas.

En el presente gráfico se muestra que el 100% de las MIPYMES de cuero calzado, no conocen empresas de su mismo sector que hayan tenido la experiencia de exportar sus productos a otros países, de igual manera el 100% de las MIPYMES de cuero calzado, consideran que existen barreras que le impide exportar sus productos.

Como ya se había analizado en el gráfico anterior, las exportaciones sobre el sector cuero calzado en Estelí está en cero, sin embargo, estos empresarios consideran que existen barreras que le impide expandirse a otros mercados internacionales, sin embargo, una parte desconocen los tipos de barreras que les impiden su expansión.

Una de las barreras comúnmente utilizadas por los países el proteccionismo, en la exportación, hay que cumplir con todos los aspectos legales impuestos por el país local, que pueden afectar la comercialización del producto como son las tarifas arancelarias, que son utilizadas por los países para proteger su mercado interno.

En el caso de las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, deben estar conscientes que si las tarifas arancelarias son demasiado altas en el país de destino, los pueden sacar del mercado como exportador, ya que podrán competir con productores locales.

Ahora bien, las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, también tiene que saber que las barreras no arancelarias o cualitativas, son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea, para proteger la planta productiva y las economías nacionales, de igual manera para preservar el medio ambiente; sanidad animal y vegetal, o para asegurar a los consumidores la buena calidad de las mercancías que están adquiriendo o darles a conocer las características de las mismas, por lo que estas MIPYMES tienen que reflexionar sobre los retos que van a enfrentar al introducirse en nuevos mercado internacionales.

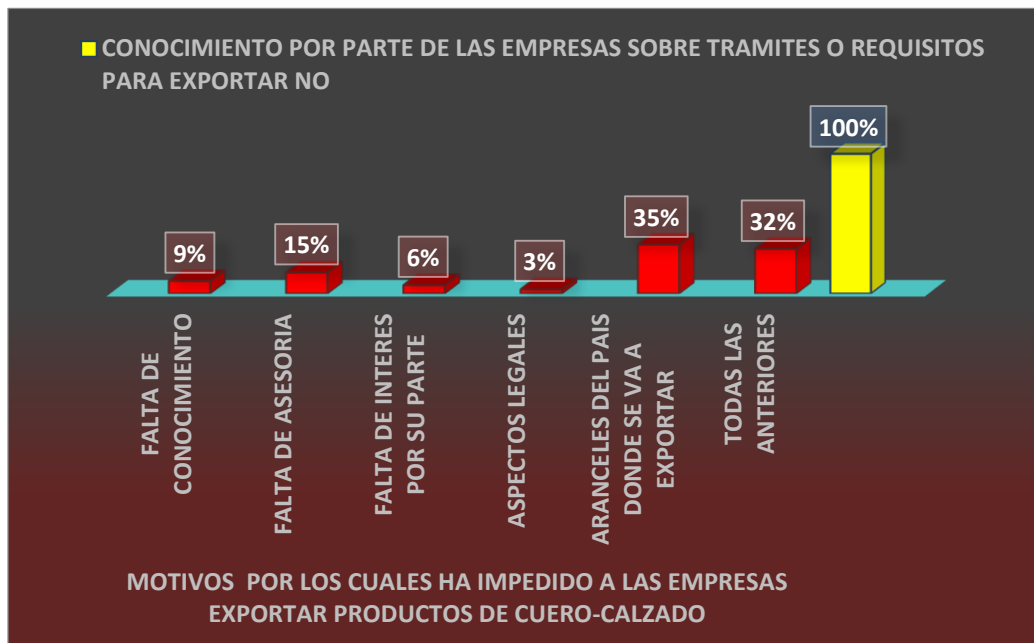
Es importante resaltar que en Nicaragua existen empresas tanto públicas como privadas que ofrecen servicios de asesoría y procedimiento para exportar, estas instituciones les va a presentar un mejor panorama a las MIPYMES de cuero calzado, sobre el comportamiento del mercado internacional de igual manera sobre las barreras que se tiene que enfrentar al momento de exportar, sin embargo estas MIPYMES, informalmente poseen conocimientos sobre esta barreras, por lo que las vuelve un poco susceptible a emprender el reto de exportar sus productos al exterior.

Es importante, tener en consideración que Nicaragua en las últimas décadas ha firmado, tratados de libre comercio con la región Centroamericana, México y el Caribe, lo que le viene a beneficiar a las MIPYMES de cuero calzado en cuanto a aranceles tanto de exportación como de importación, sin embargo, en fundamental

tener en cuenta que en muchos casos, aunque el exportador pueda obtener una preferencia arancelaria parcial o total para su producto, al llegar a la aduana del país importador la mercancía puede ser detenida por no cumplir con alguna regulación cualitativa, incluso, en los casos de naciones, incluidas en los diversos Tratados de Libre Comercio que Nicaragua ha firmado con otros países. De ahí la importancia de conocer estas disposiciones antes de exportar, para saber si se pueden cumplir.

Este reto no es solo para las MIPYMES de cuero calzado sino para todas las empresas que deciden exportar a otros países, sin embargo en el caso específico de las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, deben aprovechar la oportunidad de conocer muy en detalle estas disposiciones antes de tener su primera experiencia en exportar sus productos al exterior.

**Gráfico No 11. Motivos por los cuales han impedido a las MIPYMES exportar sus productos de cuero-calzado \* Conocimiento por parte de las empresas sobre trámites o requisitos para exportar**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Orlandini (2012), las políticas para el desarrollo de las PYMES deben sortear importantes obstáculos como:

- Falta de legislación.
- Falta de promoción e infraestructura suficientes.
- Falta de crédito y medios de financiación.
- Falta de instrumentos de capacitación a medida de sus necesidades.

El presente gráfico muestra que del 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas el 35% opinaron que uno de los motivos por los cuales le han impedido que sus productos exportaran son los aranceles en el país de destino, seguido por un 32% que opinaron que son por todas las opciones anteriormente mencionadas, posteriormente un 15% opinó que es por la falta de asesoría. De igual manera el 100% de las MIPYMES encuestadas opinaron que no poseen conocimiento sobre los trámites o requisitos para exportar.

Es relevante destacar que estos resultados no son tan ventajosos para las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, ya que por un lado han identificado motivos fundamentales que les impide incursionar en nuevos mercados internacionales y por otro lado opinan que desconocen los trámites para exportar sus productos al exterior, esto no es bueno para este tipo de MIPYMES ni para ninguna otra empresa, ya que los trámites o requisitos son parte fundamental para el desarrollo del proceso de exportación, sin embargo también es importante ahondar en los motivos por los cuales le han impedido a estas MIPYMES de cuero calzado incursionar en el mercado internacional.

Uno de los muchos obstáculos que les impiden a las MIPYMES, el acceso a nuevos mercados internacionales, es el conocimiento sobre las normas de calidad a nivel internacional, las cuales se aplican principalmente para garantizar que los límites de calidad que exigen los países importadores a los productos provenientes del extranjero sean iguales a los establecidos a mercancías similares producidas internamente. Este solo es un ejemplo de muchos factores que pueden impedir el acceso de estas MIPYMES a nuevos mercados, sin embargo es fundamental la participación de las MIPYMES del sector cuero calzado, en capacitaciones brindadas por el MEFCCA- Estelí, en temas de internacionalización ya que de esto va depender el conocimiento que hoy en día les hace falta para poder exportar.

Es relevante aclarar que para que las MIPYMES de cuero calzado se eviten problemas en el cumplimiento de las regulaciones arancelarias y no arancelarias es conveniente que antes de realizar la operación comercial y embarcar la mercancía, estas se informe y se asesoren para comprobar que su producto cumpla con las regulaciones arancelarias y no arancelarias exigidas en el mercado de destino. Es por ello que es necesario que estas MIPYMES, tomen muy en cuenta todo tipo de información proporcionada por organismos que fomentan el desarrollo de las MIPYMES en Nicaragua.

Los Trámites para exportar en Nicaragua generalmente se realizan en la dirección general de Ingresos (DGI), Centro de tramites de las Exportaciones (CETREX),

Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), Ministerio de Salud (MINSA), Ministerio de recursos Naturales y del Ambiente (MARENA), Organismo Nacional de Certificación de la calidad entre otros.

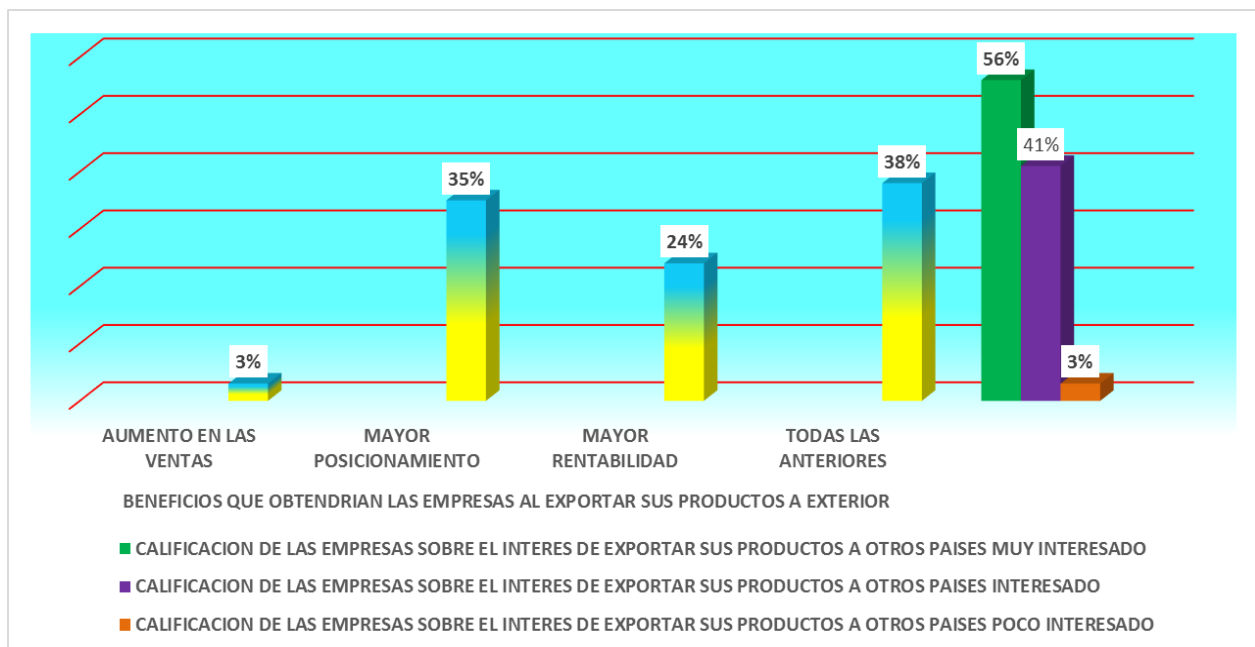
La empresa debe de considerar los siguientes documentos para que su exportación sea efectiva: 1) Factura Comercial, 2) BL (Bill of lading) Airway Bill- Carta de Porte, 3) Lista de empaque, 4) Solvencia fiscal, 5) Cédula RUC, 6) Poder notarial, 7) Permisos especiales cuando apliquen (MAGFOR, MINSA, entre otros). ABC del exportador (2014)

Finalmente es importante aclarar que el proceso de internacionalización evoluciona a partir del desarrollo del conocimiento del mercado extranjero y los recursos que la compañía compromete en el mercado y es lo que deben tener claro estas MIPYMES de cuero calzado ya que no le han dado la debida importancia al conocimiento sobre los procesos de internacionalización. La mayoría de las empresas que logran internacionalizarse lo hacen partir de acuerdos entre empresas o alianzas estratégicas, que en cierta manera permiten aliviar el problema de restricción de recursos que las MIPYMES enfrentan. Sin embargo de nada sirve crear alianzas estratégicas entre la MIPYMES, si no poseen el debido conocimiento sobre los requisitos y trámites de exportación.

## 6.2. Segundo Objetivo

**Identificar el interés de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado para comercializar sus productos a nivel internacional.**

**Gráfico No 12. Calificación de las empresas sobre el interés de exportar sus productos a otros países \* Beneficios que obtendrían las empresas al exportar sus productos al exterior**



**Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.**

Según la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos CEDE (2013), los beneficios para una PYME al exportar son los siguientes:

- Son más grandes, tanto en volumen de facturación como en tamaño de plantilla. Las empresas que invierten en el exterior son cinco veces mayores (en términos de empleo total) que las que ni invierten ni exportan.
- Son más competitivas y tienen índices de productividad más elevados.
- Generan más y mejor ocupación. Crean más empleo, de nivel más cualificado, mejor retribuido, y más estable.



- Resisten mejor a ciclos adversos. Al ser más competitivas y estar más diversificadas, consiguen mantenerse a flote e incluso seguir creciendo en épocas de recesión económica.

El presente gráfico muestra que el 56% de las MIPYMES de cuero calzado que fueron encuestadas opinaron que están muy interesadas en exportar sus productos al extranjero, seguido de un 41% que opinan que están interesadas en exportar y un mínimo porcentaje un 3% que opinaron que no están interesadas en exportar sus productos. De igual manera un 38% de las MIPYMES opinaron que al exportar sus productos obtendría beneficios tales como: aumento de las ventas, mayor posicionamiento y rentabilidad, seguido de un 35% que opinaron que el beneficio de obtendrían sería el posicionamiento, finalmente un 24% opinaron es la rentabilidad la que esperan al exportar sus productos y un mínimo porcentaje un 3% opinaron que su beneficio será el aumento de las ventas.

Según opinión del Ing. Castillo, presidente de la cámara de comercio-Estelí, que expresa que las MIPYMES de cuero calzado debido a su trayectoria en el mercado esteliano, tiene la posibilidad de posicionarse fácilmente en mercados exteriores.

Es importante recalcar que el mayor porcentaje de empresarios encuestados opinaron que al exportar sus productos al exterior obtendrían beneficios como: posicionamiento, rentabilidad y aumento de sus ventas, esto quiere decir que los empresarios no están alejados de la realidad, sin embargo necesitan estar consiente que para obtener estos beneficios requieren mucho esfuerzo y esmero que solo se logran teniendo en cuenta el conocimiento y el interés que le pongan a lo que se van a exportar.

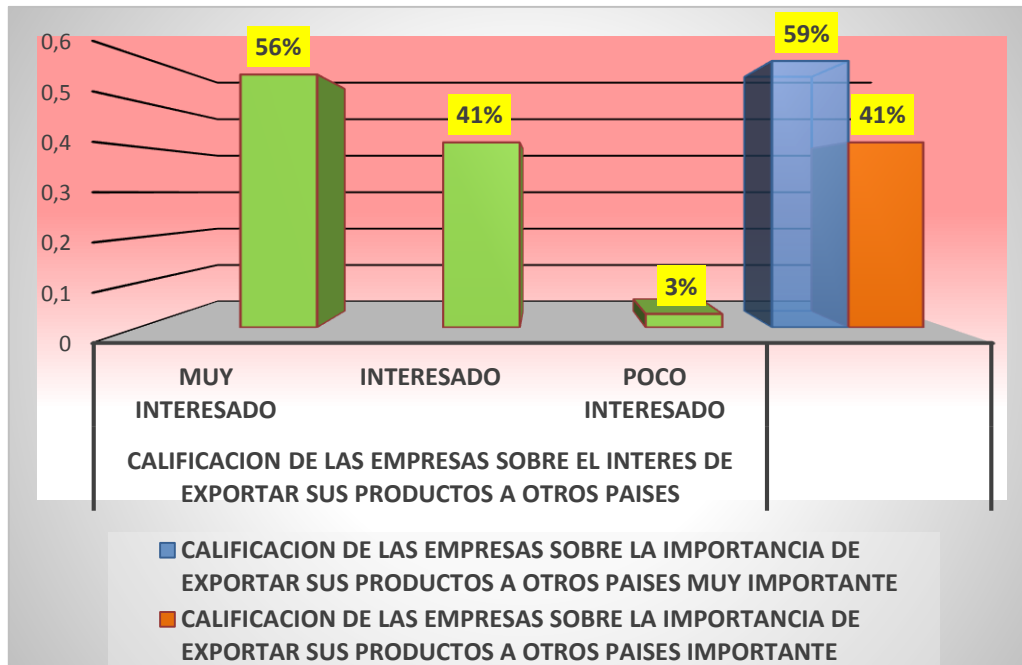
El posicionamiento es un beneficio al aspiran todas las empresas y las MIPYMES de cuero calzado no son la excepción, sin embargo este beneficio no viene solo, es el resultado de muchos factores tales como: calidad del producto, estabilidad de los precios, crecimiento de las ventas y una excelente imagen corporativa, por lo que deben aspirar esta MIPYMES, pero hay que destacar también que el

posicionamiento no solo se trata de vender ni tampoco de ser rentable sino más bien de ofrecer un excelente producto tomando en cuenta la buena atención y la imagen de marca ya que son factores sociales y psicológicos que a veces muchas empresas ignoran y por ende no lo toma en cuenta en los planes operativos.

Es importante que estas MIPYMES, se enfoquen en la planificación ya que es necesario realizar procesos sistemáticos sobre el incremento o descenso de las ventas, de esta manera podrán analizar si efectivamente son rentables y por ende si realmente han logrado posicionarse en la mente de los consumidores, tomando en cuenta siempre la imagen corporativa.

Otro elemento importante en el cual estas MIPYMES de cuero calzado deberían enfatizar, es dejar el conformismo de mantenerse siempre en el mercado nacional, dejar de hacer las cosas a como las hicieron sus antepasados, ya que el mundo actual de los negocios está en constantes cambio y uno de estos cambios es salir de la zona de confort, tomando en cuenta el surgimiento de las nuevas tecnologías, este y otro elemento como la publicidad que más adelante se va a ahondar sobre este tema, son de radical importancia ya que el marketing del nuevo siglo apunta a un enfoque más específico: al cliente, estudiando sus necesidades y deseo por cuales cotidianamente visitan los locales de estas MIPYMES.

**Gráfico No 13. Calificación de las empresas sobre la importancia de exportar sus productos a otros países \* Calificación de las empresas sobre el interés de exportar sus productos a otros países**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

En Nicaragua los pasos para exportar, según el ABC del exportador (2014):

Paso 1: Diagnóstico (Capacidad de la empresa, oferta productiva: calidad, tecnología, abastecimiento de materia prima, materiales, normas nacionales e internacionales, imagen corporativa, recursos humanos y financieros)

Paso 2: Investigación de mercados (Análisis de indicadores macroeconómico del mercado meta, variables culturales y socioeconómicas, información del producto de la competencia tanto sustitutos como competidores, requisitos de acceso arancelarios y no arancelarios, demanda o consumo real, precios, contactos comerciales, canales de comercialización y logística)

Paso 3: Plan de exportación (selección del mercado, oferta del productos, análisis de costos y utilidades, proceso operativo de la exportación, trámites para la exportación, envío de muestras y cotización, logística)

#### Paso 4: Exportación (Documentos de exportación, embarque del producto y seguimiento a la entrega del producto)

El presente gráfico muestra que del 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas el 59% calificaron como muy relevante la importancia de exportar, seguido de un 41% considerando importante el exportar sus productos al exterior. De igual manera del 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas el 59% opinaron que están muy interesadas en exportar sus productos a otros países, seguido de un 41% que opinaron solo están interesado y un porcentaje mínimo 3% opinaron que no están interesadas.

Es de gran importancia reflejar este resultado, sobre el nivel de interés que poseen los empresarios de cuero calzado, de igual manera la categorización que hacen sobre la importancia de internacionalizarse con sus productos, sin embargo es necesario debatir sobre si realmente estos empresarios van a tomar el reto de exportar a como lo mandan las normativas ya que existe mucho desconocimiento sobre el proceso de exportación, pero es importante tomar en cuenta también los pasos expuestos por el ABC del exportador (2014), donde declara que es preciso realizar un diagnóstico interno sobre las áreas de producción, recursos humanos y finanzas etc., esa por ello que es recomendable llevar a cabo como herramienta de análisis un FODA, ya que es valioso que el diagnóstico no se haga solo del micro entorno sino también del macro entorno de las MIPYMES.

El análisis interno de las fuerzas y debilidades de las MIPYMES de cuero calzado debe estudiar los objetivos de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En este estudio se trata de detectar qué componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja. Igualmente se estudian los puntos débiles, las carencias de la MIPYME, las áreas o recursos en los que somos menos competitivos. De igual manera es de suma importancia también analizar cómo se adaptan los objetivos, recursos y capacidades de la empresa al mercado.

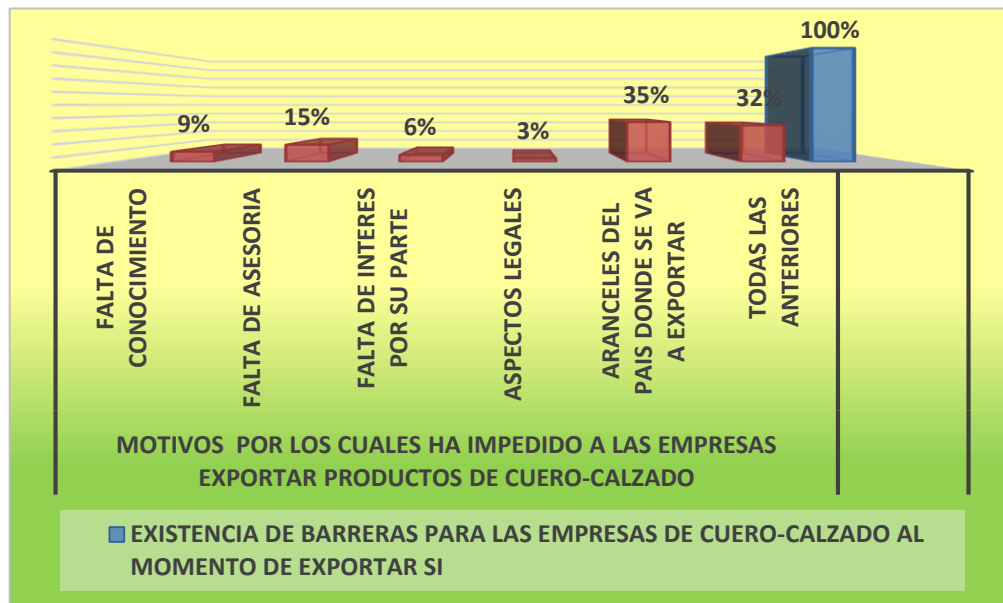
Ahora bien, el análisis externo trata de detectar las oportunidades del mercado. Igualmente se debe estudiar qué tendencias suponen Amenazas por perjudicar la

posición que tiene las MIPYMES en el mercado, es por ello que hay que revisar las variables del macro entorno tales como demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales. Es importante también destacar que al estudiar el macro entorno de la MIPYMES de cuero calzado, es interesante ahondar sobre las estrategias de los competidores en cada mercado, así como la estructura del mercado, todo esto se puede llevar a cabo por medio del estudio de mercado tomando en cuenta aspectos importantes como: la demanda de mercado y su posible evolución futura.

Es de mucha importancia también resaltar, que los empresarios del sector cuero calzado, debido a su alto interés de exportar en mercado internacionales, según encuestas aplicadas, deberán tomar en cuenta que la investigación de mercados es una de las herramientas, más importante para estudiar los gustos y preferencia de los consumidores tanto nacionales como extranjeros. No basta una simple atención al cliente al momento de vender un par de botas vaqueras o cualquier producto de cuero calzado, para conocer a los clientes, sino que es necesario conocer a profundidad el comportamiento de los clientes, ya que es muy variante e inestable desde todos los enfoques.

Dado el alto interés por exportar que presentan estos empresarios de cuero calzado de Estelí, tienen que considerar lo que dice el ABC del exportador, sobre la importancia de crear un plan de exportación ya que toda empresas debe sustenta sus actividades empresariales sobre planes que la conduzcan al buen cumplimiento de los objetivos, de igual manera los empresarios de cuero calzado deberán estar conscientes que la planificación conlleva a una mejor administración de sus MIPYMES y no debe existir un divorcio entre exportar con planear.

**Gráfico No 14. Existencia de barreras para las empresas de cuero-calzado al momento de exportar \* Motivos por los cuales ha impedido a las empresas exportar productos de cuero-calzado**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

En general, la mayor parte de las barreras pueden afrontarse con una adecuada planificación, que se inicia con un buen análisis de información externa e interna de la empresa y un adecuado análisis de riesgos para minimizarlos (al igual que cuando una empresa acomete cualquier nueva actividad). Actualmente internet está abaratando notablemente el coste de obtener información, mejorando la calidad de la misma y disminuyendo las asimetrías y desventajas de las pymes (Fuentes, F. Sánchez, S. Armario, J. & Rastrollo, M., 2012).

El presente gráfico muestra que el 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas, opinaron que están consiente sobre la existencia de barreras que impiden la exportación de sus productos de igual manera el 35% de las MIPYMES opinaron que uno de los motivos principales por lo que ha impedido exportar sus productos, son los aranceles en el país de destino, seguido de un 32% que consideran que son variados los motivos los cuales le han impedido exportar sus productos al exterior, entre los más relevantes están: Falta de conocimiento, falta

de asesoría, falta de interés por parte de los empresarios que es muy mínima, seguido de los aspectos legales y como se había mencionado, los aranceles en los países de destino a exportar.

Es importante aclarar los resultados de este gráfico, ya que puede tender a confundir los motivos por los cuales los empresarios expresaron que no han logrado exportar sus productos, con la existencia de barreras, sin embargo ambos elementos son la misma cosa, con la diferencia de que las barrera están establecida con nombre y apellidos en documentos y libros de marketing y comercio internacional, sin embargo los motivos son todas aquellos aspectos que comúnmente conocen los empresarios y que los consideran obstaculizadores (barreras) al proceso de exportación.

Al entrevistar al presidente de la cámara de comercio en Estelí, Ing. Reyes Alfonso Castillo, opinó que existen barreras de funcionamiento que obstaculizan el proceso de exportación de las MIPYMES de cuero calzado, barreras tales como: Calidad en el producto, falta de financiamiento en tiempo y forma y la falta de un fondo nacional de desarrollo del sector.

De igual manera al entrevista a la Lic. María Orfilia Rodríguez, representante del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí), opinó existen otras tipos de barreras al proceso de exportación de las MIPYMES de cuero calzado, tales como: El individualismo en el sector, la falta de organización como un solo sector, falta de visión empresarial, el conformismo de permanecer siempre en el mercado nacional, la falta de certificación, el temor al cambio, la desconfianza a lo desconocido y porque no salen de la zona de confort.

De ambos puntos de vista de estos especialistas en el ramo del fomento a las MIPYMES en Estelí, se puede deducir que:

- Las barreras se pueden clasificar en barreras internas y externas y
- Se tiene que trabajar en función de vencer las internas y consolidar al sector para fortalecer una posición de mercado.

Los empresarios de cuero calzado de Estelí, al igual que otros empresarios de otros sectores, deberán identificar fácilmente cuáles son sus barreras que les impiden exportar sus productos, ya que a partir de esta identificación se les va hacer más fácil echarle mano a la creación de un efectivo plan de exportación.

El fortalecimiento del sector cuero calzado en Estelí, va a dependencia, de la organización de los empresarios, formando así una comisión fortalecida de experiencias y conocimiento del ramo productivo de cuero calzado, ya que al dar este importante paso, se les abrirán nuevas puertas de inversión ya sea nacional o extranjera, sin embargo si se mantiene a como están hasta ahora, le será más difícil penetrar nuevos mercados en particular, mercados internacionales. La capacitación tanto técnica como administrativa indudablemente, va a fortalecer el funcionamiento de estas MIPYMES, por lo que es necesario la asistencia de parte de estas MIPYMES, a estos tipos de eventos impulsado y ejecutados por estos dos organismos como son el MEFCCA-Estelí y la cámara de comercio-Estelí.

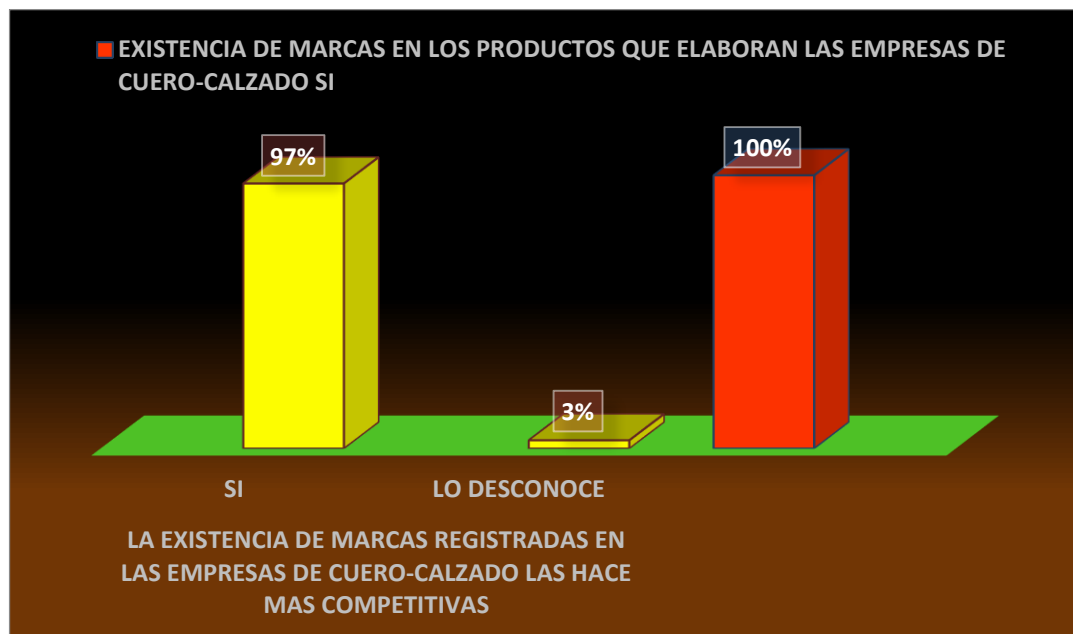
La internacionalización para las MIPYMES de cuero calzado, es una de las estrategias más significativa para lograr un mejor crecimiento y participación en los mercados metas internacionales, para ello es necesario minimizar las barreras y conocer los procesos de exportación.



### 6.3. Tercer Objetivo

**Analizar las condiciones que poseen estas MIPYMES para incursionar en el mercado internacional de Cuero-Calzado.**

**Gráfico No 15. Existencia de marcas en los productos que elaboran las empresas de cuero-calzado \* La existencia de marcas registradas en las empresas de cuero-calzado que las hace más competitivas**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

La marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”. (Asociación Americana de Marketing, AMA)

El presente gráfico demuestra que el 100% de MIPYMES encuestadas opinaron que si poseen una marca o ya sea razón social de su empresa. De igual manera el 97% consideran que la existencia de marcas registradas hace más competitivas a las MIPYMES de cuero calzado, seguido de un 3% que opinaron que lo desconocen.

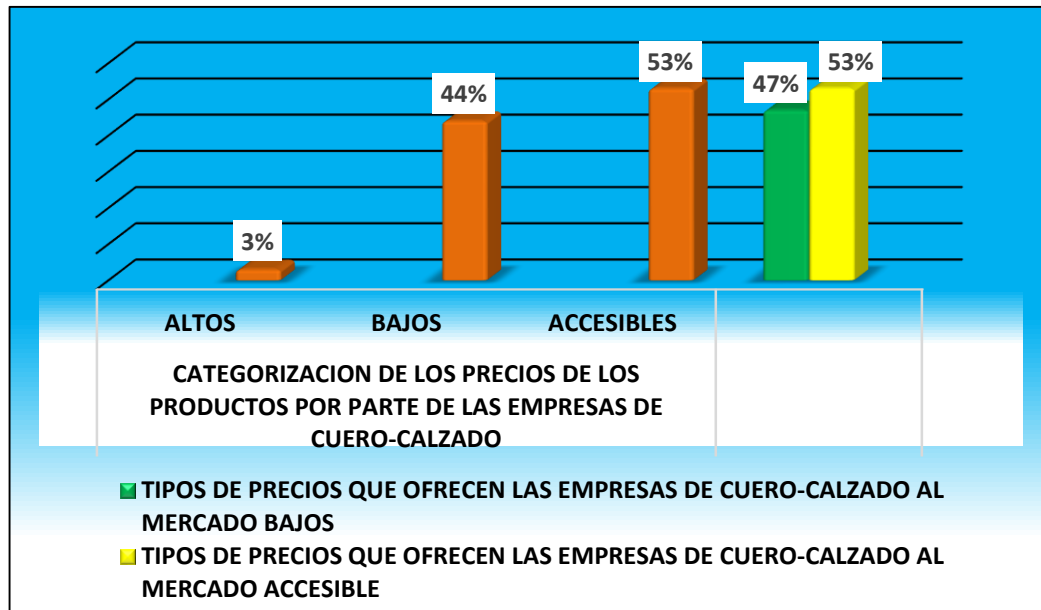
Toda empresa por pequeña que sea, debería tener un nombre o mejor dicho una marca, lo que es importante resaltar que el 100% de las MIPYMES de cuero calzado poseen marca lo que representa un condicionante más que poseen las MIPYMES de cuero calzado para la internacionalizarse en nuevos mercados. El poseer una marca como empresa le da más prestigio e identidad para mantenerse en un mercado más competitivo ya que en los mercados actuales la marca se ha convertido en un elemento esencial en las actividades comunicacionales de las empresas, pasando a ser un activo que eficazmente gestionado reporta abundantes beneficios. Pero estos beneficios no se dan tan rápido, deben esperar un largo proceso que vaya ganando más terreno, de acuerdo a la publicidad, la calidad del producto y la imagen corporativa, la cual será representada por la misma marca.

Otro aspecto importante a considerar es que más del 95% de la MIPYMES de cuero calzado consideran que el tener las marcas registrada debidamente las vuelve más competitivas, este punto de vista es otro importante condicionante que poseen estos empresarios ya que relacionan, la formalidad de sus negocios con el crecimiento y la competitividad empresarial.

La marca como elemento de ventaja competitiva en las MIPYMES de cuero calzado tiene una función operativa y psicológica, ya que representa, la calidad y el prestigio del producto y de la empresa. Es por ello que los empresarios de cuero calzado deben invertir aún más en promover la calidad de sus productos y servicios por medio de su nombre o marca y teniendo en cuenta que la marca es un signo de estímulo para el receptor, es decir el cliente.

De acuerdo al alto interés que presentan los empresarios de cuero calzado por internacionalizar sus productos, es importante que conozcan que la marca representa la identidad corporativa, imagen y reputación, de la empresa como tal y a la vez es el conjunto de comportamiento y hábitos que poseen las empresas de su accionar cotidiano y que en todo momento está expuesto al mercado.

**Grafico No 16. Tipos de precios que ofrecen las empresas de cuero-calzado al mercado \* Categorización de los precios de los productos por parte de las empresas de cuero-calzado**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

El precio es el valor que realmente cuesta adquirir un producto, así como la reacción psicológica que produce en el consumidor un nivel más o menos alto o bajo de precios. Goñi (2008)

El presente gráfico muestra que del 100% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas, el 53% consideran y califican que el tipo de precios que ofrecen son accesibles, seguido de 44% que consideran que ofrecen precios bajos y un mínimo porcentaje del 3% opinó que categorizan sus precios altos.

Tomando en cuenta que el precio es el único elemento del marketing mix que produce dinero a la empresa, es importante resaltar que la mayoría de los empresarios de cuero calzado (más del 50%) consideran que sus precios son accesibles, sin embargo, es necesario llevar a cabo un estudio de mercado, donde se haga énfasis en la relación del precio con el producto, tomando en cuenta la satisfacción de los clientes.

Las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, al ofrecer precios accesibles al mercado están haciendo uso de un condicionante importante para incursionar a nuevos mercados internacionales, pero deben tener en cuenta si realmente llevan a cabo un análisis detallado de los costos, ya que podrían correr el riesgo de no tener precios rentables, esto podría ser una de las debilidades significativas, por las cuales las empresas de cuero calzado de Estelí, no han logrado organizarse como sector productivo y comercializador de productos de cuero calzado.

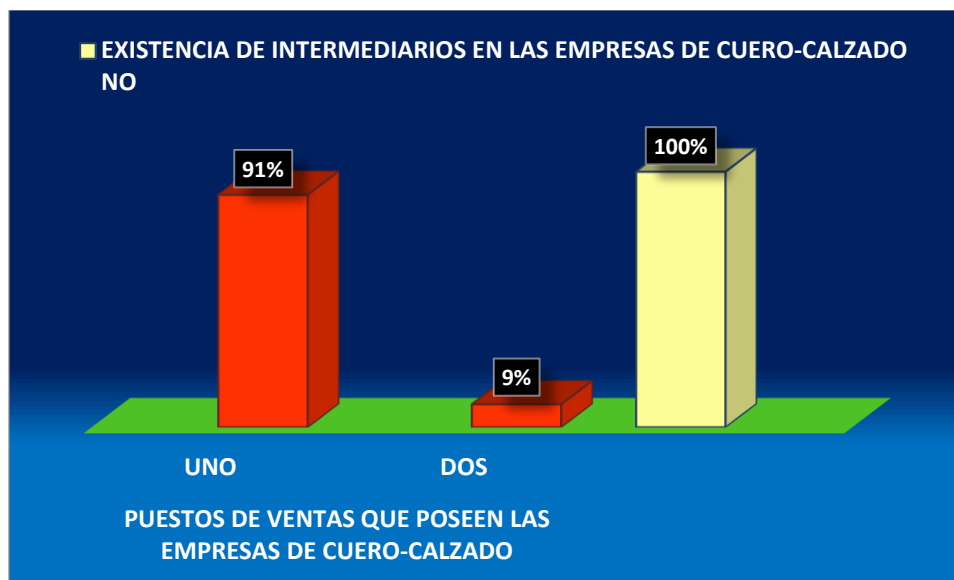
La determinación de precios en las empresas, es fundamental para la comercialización de los productos, en el caso de las empresas de cuero calzado juega un papel fundamental ya que los consumidores, en determinados momentos relacionan el precio directamente con la calidad de los productos, esto significa un reto para las MIPYMES de cuero calzado ya que tienen que mantener ese equilibrio entre calidad y precio, tomando en cuenta siempre la de los clientes y la rentabilidad de ellas mismas.

Es importante mencionar, que para los empresarios de cuero calzado, el precio tiene que ser un factor elemental ya que tiene efectos en las diferentes actividades que realizan; de este dependen los ingresos, las utilidades y el rendimiento que se pueda lograr, de igual manera representa la parte esencial de la demanda del mercado.

Otro aspecto de gran relevancia que los empresarios de cuero calzado deben tomar en cuenta es la estrategia de precios la cual dependerá de las condiciones del mercado y de la mezcla de marketing. Asimismo, la estrategia de precios significa que la empresa mantendrá la estabilidad de estos para el bienestar financiero tanto de la empresa como de sus clientes ya que no es recomendable subir precios a un productos como las botas vaqueras, las cuales sus ventas incrementan más en temporadas especiales como navidad y fin de año.

### Gráfico No 17. Puestos de ventas que poseen las empresas de cuero-calzado

#### \* Existencia de intermediarios en las empresas de cuero-calzado



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Monteferrer (2013), la distribución física o logística engloba el conjunto de actividades que se ocupan del manejo y el movimiento de bienes tanto dentro de la organización como en el seno de los canales. En este sentido, abarca las tareas de planificación, implementación y control del flujo físico de los materiales y de los bienes finales desde los puntos de origen hasta los puntos de uso o consumo.

El presente gráfico presenta que el 100% de MIPYMES de cuero calzado encuestadas opinaron que no poseen intermediarios para distribuir sus productos. De igual manera el 91% de las MIPYMES opinaron que poseen un solo establecimiento para vender sus productos, seguido de un 9% que opinaron que poseen más de un establecimiento para vender sus productos de cuero calzado.

Según estos resultados la distribución en las MIPYMES de cuero calzado, es casi nula ya que, la mayor parte de sus productos son vendidos a personas naturales, no así a empresas comerciales, sin embargo existe un pequeño porcentaje de las MIPYMES de cuero calzado, que opinaron que poseen más de un punto de venta en la ciudad, lo que significa que la mayoría de estos empresarios de cuero calzado realizan sus ventas de manera directa con los clientes, los que debe hacer

recapacitar a esta MIPYMES que es necesarios invertir en canales de distribución que facilite la ventas de sus productos, en nuevos mercados en particular en mercados internacionales.

Actualmente y según estos resultados las empresas de cuero calzado están prestando poca atención al diseño de canales de distribución. En contraste, muchas empresas han utilizado inteligentes sistemas de distribución para obtener una ventaja competitiva, lo que no se ve en las MIPYMES de cuero calzado ya que carecen de poca visión empresarial. Tomando en cuenta la opinión del Ing. Reyes Castillo, presidente de la cámara de comercio en Estelí, el cual opinó, que una de las barreras de los empresarios de cuero calzado para su proceso de exportación, es la falta de visión empresarial ya que no han podido concebir que las alianzas estratégicas son una forma de posicionamiento más efectiva tomando en cuenta los canales de distribución tanto nacionales como extranjeros.

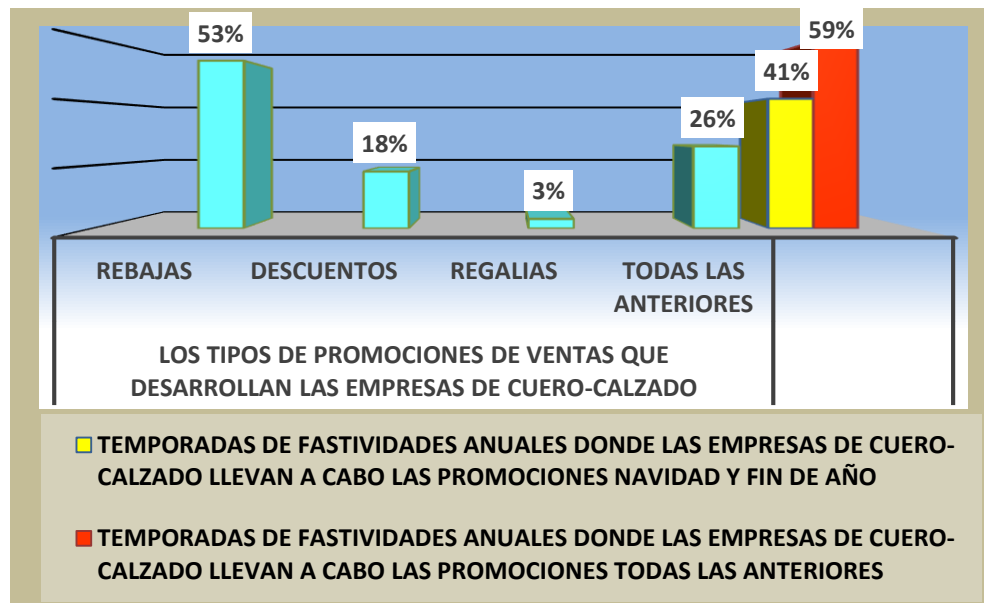
Las MIPYMES de cuero calzado tienen que estar claras, que los canales de distribución o mejor dicho los intermediarios de marketing, son colaboradores eficaces para la distribución de sus productos y que a través de ellos los clientes van conociendo más de sus productos y sus marcas, sin embargo es necesario que las empresas de cuero calzado, consideren factible la opción de adaptar intermediarios primeramente, para sus productos a otros departamentos ya que los productos de cuero calzado se venden y se compran en todo lo ancho y largo del país.

Es relevante considerar que las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, deberían utilizar la distribución selectiva ya que es la más apropiada para los bienes de compra comparada de consumo, como diversos tipos de ropa, zapatos y como artículos de oficina. Al llevarse a cabo una distribución más selectiva en las MIPYMES le ayudará a realzar la imagen de sus productos, fortalecer el servicio al cliente, mejorar el control de calidad o mantener alguna influencia sobre sus precios.

Ahora bien, hoy en día los canales de distribución, las empresas las están considerando un socio más de su cadena de comercialización, sin embargo, las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, no lo ven de esa manera, sino más bien como alguien que le quitarán los clientes y modificaran los precios y por ende tendrán más ganancias que los mismos productores, desconociendo los beneficios potenciales de la asociación tales como: la calidad mejorada de productos y servicio, y un procedimiento más rápido para surtir los pedidos.

Finalmente es necesario que las MIPYMES de cuero calzado diseñen canales de distribución si desean exportar sus productos, teniendo en cuenta que la función de la distribución es hacer que un producto llegue a su mercado meta en este caso particular al mercado exterior. El diseño de un canal de distribución para las MIPYMES de cuero calzado, sigue una secuencia de cuatro decisiones: 1) Delinear la función de la distribución dentro de la mezcla de marketing; 2) seleccionar el tipo apropiado de canal de distribución; 3) Determinar la intensidad idónea de la distribución, y 4) Elegir a los miembros específicos del canal.

**Gráfico No 18. Los tipos de promociones de ventas que desarrollan las empresas de cuero-calzado \* Temporadas de festividades anuales donde las empresas de cuero-calzado llevan a cabo las promociones**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

La promoción de ventas es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores. Este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad, sin embargo, los responsables de la mercadotecnia con frecuencia la utilizan para mejorar la eficacia de otros elementos de la misma.

La promoción de ventas también se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos en ésta. Cuando la empresa usa la publicidad o las ventas personales, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; sin embargo, el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de la mercadotecnia suele ser irregular y su resultado es inmediato. Asimismo, es necesario hablar de las relaciones públicas, que también son una forma directa de comunicación para crear una imagen favorable de la empresa, pues aunque no vende productos, vende su imagen. Fischer & Espejo (2011)



El presente gráfico muestra que el 59% opinaron que llevan a cabo sus promociones de ventas en las festividades de navidad y año nuevo, seguido por un 41% que opinaron que llevan a cabo sus promociones de acuerdo a la opción todas las anteriores que abarca: navidad, fin de año, semana santa y fiestas patronales. De igual manera el 53% de estas MIPYMES opinaron que el tipo de promociones que utilizan son las rebajas, seguido de un 26% que opinaron que llevan a cabo todos los tipos de promociones anteriormente mencionados como: rebajas, descuentos y regalías.

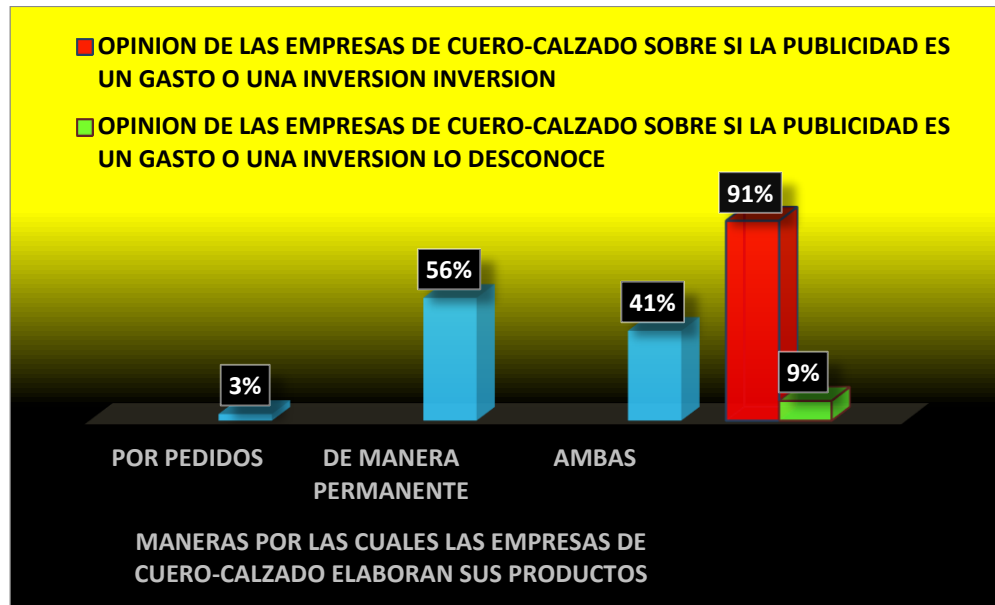
Las MIPYMES de cuero calzado tienen que saber que la promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es el intento de influir ya que tiene cuatro elementos fundamentales que conducen a la persuasión y a la fidelidad de los clientes: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

En el caso de las MIPYMES de cuero calzado, se hizo énfasis en la promoción de ventas que llevan a cabo en las diferentes temporadas del año como: semana santa, navidad y año nuevo. Siendo diciembre uno de los meses donde más se les venden sus productos, ya que la población en general recibe sus beneficios sociales en sus trabajos como es el aguinaldo entre otros, es ahí donde las MIPYMES de cuero calzado se dan cuenta que la promoción de ventas es la actividad que estimula la demanda por medio de descuentos, rebajas y regalías. Siendo las rebajas una de las promociones de venta más aplicadas por estas MIPYMES, de igual manera la promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de continuidad, concursos, exposiciones comerciales o industriales, muestras, degustaciones y cupones.

Algunas MIPYMES de cuero calzado en Estelí, comúnmente participan en la feria internacional EXPICA, en la cual exponen sus productos, donde la calidad y el precio juegan un papel fundamental ante la enorme competencia de productos tanto nacionales como extranjero, la participación de las MIPYMES en ferias representan una ventaja competitiva ya que ponen en práctica el uso de la promoción de ventas.

Finalmente, es necesario considerar que estas MIPYMES mantengan sus planes de promoción o los fortalezcan aún más ya que de ellos dependen la fidelización de los clientes y el incremento de las ventas, es por ello que es necesario conocer muy a fondo las necesidades, gustos y preferencia de los clientes ya que estos representan el activo de la empresa, que no se debe descuidar en ningún momento.

**Gráfico No 19. Maneras por las cuales las empresas de cuero-calzado elaboran sus productos \* Opinión de las empresas de cuero-calzado sobre si la publicidad es un gasto o una inversión**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

La publicidad es un elemento importante en la mezcla de comunicaciones del marketing. La publicidad le dirige un mensaje a un gran número de personas con una sola comunicación. Tiene una serie de beneficios para el anunciante, que ejerce el control sobre el mensaje. El anuncio y su mensaje, en cierta medida, estarían diseñados según las especificaciones del anunciante, de manera que éste puede centrarlo en un gran número de consumidores potenciales, en una sola sesión, con un coste relativamente reducido per cápita. La publicidad es rápida, en relación con otros elementos del “marketing mix” (por ejemplo, la venta personal, en donde se tiene que informar a todos los vendedores o incluso contratarlos). Por tanto, el anunciante tiene la oportunidad de comunicarse de manera simultánea con toda su audiencia, o con gran parte de la misma. HANDMADE Programa Leonardo Da Vinci (2013)

El presente gráfico demuestra que el 50% de las MIPYMES de cuero calzado encuestadas opinaron que elaboran sus productos de manera permanente, seguido de un 41% que opinaron que elaboran sus productos de ambas maneras

tanto permanente como por pedidos. De igual forma el 91% de las MIPYMES encuestadas opinaron que el utilizar publicidad en sus empresas es considerada como una inversión, seguido de un 9% que consideran la publicidad como un gasto.

La mayor elaboración de los productos de cuero calzado en la MIPYMES de Estelí según estos resultados es permanente, este es un factor muy importante ya que quiere decir que existe una mayor estabilidad productiva por parte de las MIPYMES de cuero-calzado, asimismo gran parte de estas MIPYMES reciben pedidos sobre trabajos diseñados por los clientes, lo que demuestra que poseen la capacidad de asesorar al cliente en cuanto a diseños de sus productos.

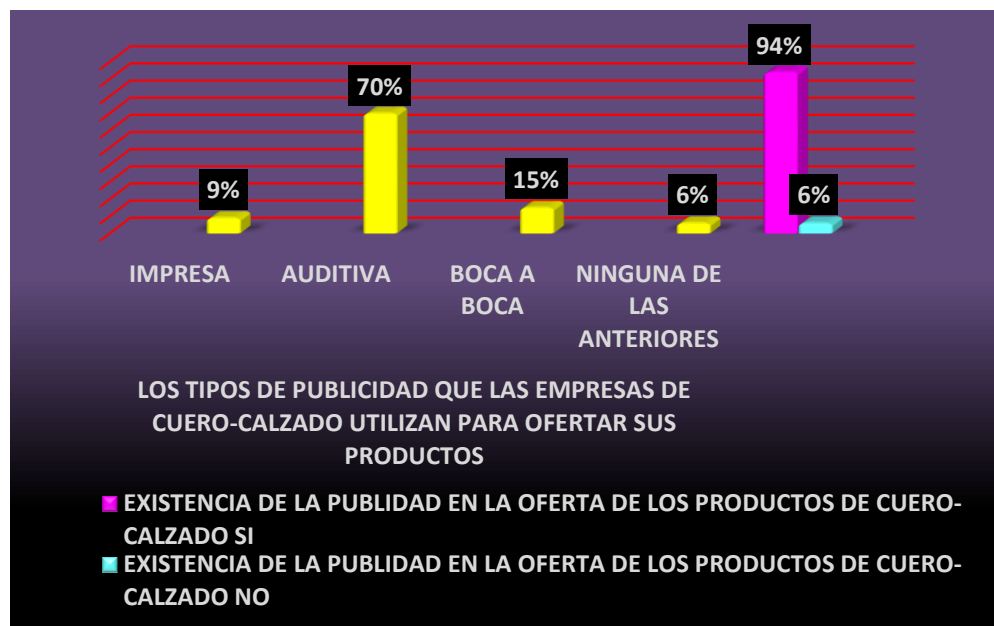
Ahora bien la mayoría de estas MIPYMES consideran que la publicidad es un elemento de la promoción considerada como una inversión, sin embargo hay una minoría que la consideran como un gasto esto quiere decir, que de la publicidad no esperan gran cosa limitándose a los procesos de comercialización arcaicos, donde se creía que solo la empresa tenía la razón, ignorando el enfoque del marketing hacia el cliente.

Hoy en día la publicidad juega un papel fundamental en todos los ámbitos, ya que la competitividad cada día va en aumento y el clientes día a día, minuto a minuto, están cambiando de opiniones y el que podría ser hoy de estas MIPYMES mañana podría ser de otra empresa ya sea nacional o transnacional, es por ello que se considera preciso salir al encuentro tanto de nuevos clientes como de los que ya están fidelizados, tomando en cuenta la publicidad y el medio más adecuado para llevarla a cabo.

Estas MIPYMES tienen que están consiente que la publicidad, contribuye a crear la utilidad o el servicio de la posesión del lugar y del tiempo, puesto que informa a los consumidores que los productos que necesitan existen y que pueden adquirirlos en un lugar y un tiempo específicos. Considerando que la publicidad es un factor económico; las MIPYMES de cuero calzado deben considerarla como

una inversión a sus negocios no un gasto ya que de ella va depender la ventas tanto del producto como de su misma imagen corporativa.

**Gráfico No 20. Existencia de la publicidad en la oferta de los productos de cuero-calzado \* Los tipos de publicidad que las empresas de cuero-calzado utilizan para ofertar sus productos**



Fuente propia: Encuesta dirigida a los empresarios de MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

Según Stanton, Etzel & Walker (2007), la publicidad se clasifica de acuerdo con 1) la audiencia meta, sean consumidores o empresas; 2) la finalidad deseada (la estimulación de una demanda primaria o selectiva), y 3) lo que se anuncia (un producto o una institución). Para apreciar por completo el alcance y los tipos de la publicidad, es esencial comprender estas tres clasificaciones:

- La meta consumidores o empresas: Un anuncio se dirige a consumidores o a empresas; así, es **publicidad de consumo** o bien **publicidad de negocio a negocio**.
- Tipo de demanda: La **publicidad de demanda primaria** y **publicidad de demanda selectiva**.
- El mensaje de productos o institucional: La **publicidad de productos** se centra en un producto o marca. La **publicidad institucional** presenta

información sobre el negocio del anunciante o trata de crear una opinión favorable hacia la organización, es decir, de generar buena voluntad.

El presente gráfico demuestra que el 94% de las MIPYMES encuestadas opinaron que si llevan a cabo publicidad en sus empresas, sin embargo el 6% consideran que no realizan ningún tipo de publicidad de igual manera un 70% opinaron que el tipo de publicad más utilizadas por estas MIPYMES es la publicidad auditiva por medio de las radios locales, seguido de un 15% que opinaron que utilizan publicidad boca a boca.

Según el presente resultado la publicidad auditiva, es la más utilizada por las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, esto es algo significativo ya que el mayor porcentaje de su mercado meta son personas de la zona rural y por ende son los que más escuchan radio, sin embargo es importante también llevar acabo publicidad por otros medios por ejemplo el internet, si se quiere exportar a otros mercados en el exterior es de suma importancia, conocer que el nuevo enfoque del marketing es el 2.0 o sea el marketing digital utilizando las redes sociales las cuales son comunidades de personas que comparten intereses y actividades o que están interesadas en mirar los intereses de otras personas. Asimismo son las tecnologías y aplicaciones disponibles en Internet y que permiten a los usuarios tanto crear, publicar y distribuir contenido, así como comunicarse y relacionarse con otros usuarios.

Las MIPYMES de cuero calzado deben hacer mucho énfasis en utilizar, los medios más convenientes y más actualizados que le proporcionen una imagen corporativa, más moderna y con información más actualizada sobre la calidad, precios y proceso productivo de sus negocios.

La necesidad de utilizar el internet, redes sociales o las mencionadas TICs, en las MIPYMES de cuero calzado debería ser evidente, ya que su uso no solo es para la comercialización, sino más bien para mejorar sus procesos productivos ya que la información sobre estos procesos exceden en la redes y el internet sin embargo los empresarios deberán ser muy responsables en utilizar la información obtenida

de internet ya que debe ser extraída cierta información de fuentes fidedignas para evitar los deficientes manejos de las actividades empresariales, en particular del proceso productivo.

Las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, realizan un uso casi nulo del internet y las redes sociales, por lo que sus marcas no pasan de estar colgadas en un rótulo frente a sus negocios, esto significa que están experimentando un atraso empresarial, que lamentablemente, la mayoría de esta MIPYMES, no se ha dado cuenta de tal atraso. Sin embargo existen las probabilidades de que estos empresarios, cambien su actuación mecanicista dentro de la empresa, ya que se están enfrentando día a día a clientes más exigentes y muy experimentados, en el uso del internet y de las redes sociales las redes sociales.

Finalmente, es necesario la actualización de las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, en todos los sentidos ya que son un mercado de mucha trayectoria donde la calidad es uno de los bastiones, por el cual sus productos se han posicionado hasta ahora, sin embargo la falta de organización del sector, el individualismo, y la falta de interés por ser asesoradas por el gobierno, le han causado ese atraso considerable, que les impide o les hace muy difícil exportar sus productos al exterior.

#### 6.4. Cuarto Objetivo

**Formular estrategias de marketing para la internacionalización de los productos de las MIPYMES del sector Cuero-Calzado de Estelí.**

**Tabla No. 1 Estrategias de marketing que se proponen para la internacionalización de los productos de cuero calzado de las MIPYMES de cuero calzado de la ciudad de Estelí.**

Estrategias	Objetivos	Acciones
<b>Penetración de mercados</b>	Introducir productos de cuero calzado en nuevos mercados internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicación de estudios de mercados en el país de destino, con el fin de conocer las necesidades, gustos y preferencia de los clientes potenciales.</li> <li>➤ Tomar las mejores decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercados.</li> </ul>
<b>Crecimiento de Mercados.</b>	Alcanzar la amplitud de la gama de productos y el aumento la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de productos, donde la variedad, la calidad y el precio sean ventajas competitivas.</li> <li>➤ Perfeccionamiento del servicio de atención al cliente tomado en cuenta la exigencia del mercado y los avances tecnológicos.</li> <li>➤ Mantenimiento de un mejor control sobre la comercialización, tomando en cuenta las cuotas y el personal en ventas.</li> <li>➤ Desarrollo de nuevos</li> </ul>

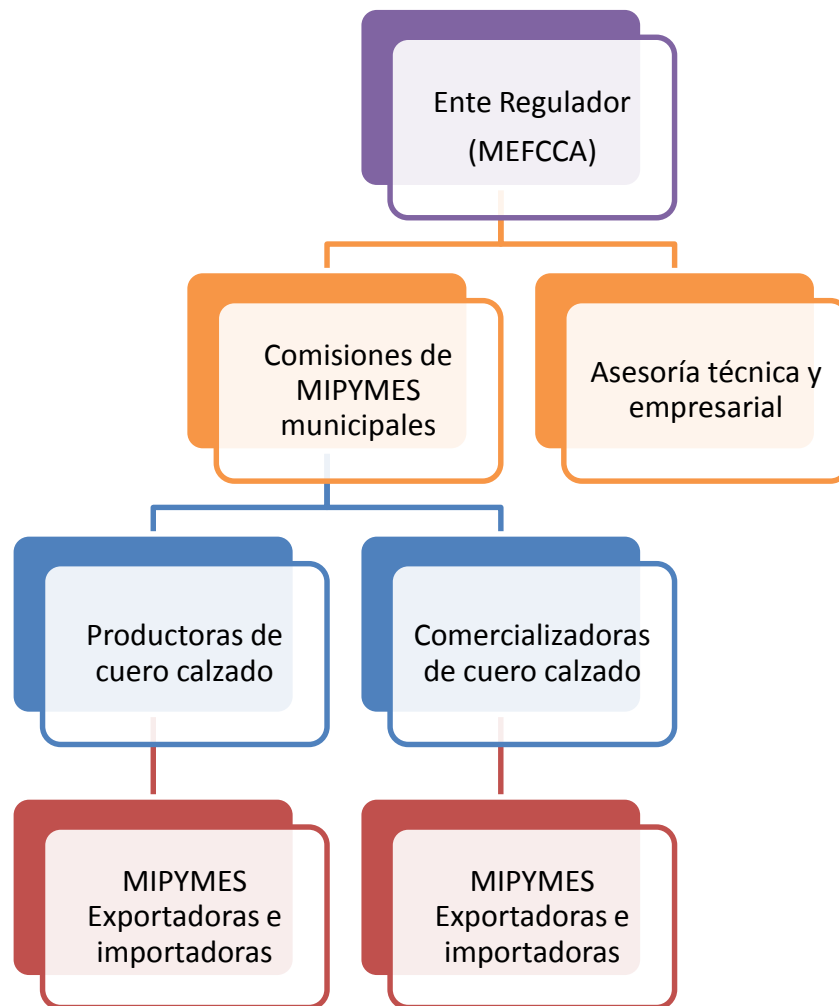


		segmentos de mercados, con el fin de elaborar nuevos productos.
<b>Desarrollo de productos</b>	Lograr un desarrollo óptimo de los productos tomando en cuenta la innovación en productos actuales, y en la elaboración de nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de productos innovadores que respondan a las necesidades actuales del mercado.</li> <li>➤ Elaboración de nuevos productos tomando en cuenta las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<b>Diversificación</b>	Elaborar productos y/o servicios diferentes a los que usualmente se fabrican en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecimiento de servicios que vayan relacionados con la comercialización de los productos de cuero calzado.</li> <li>➤ Elaboración y comercialización de productos ya sean complementarios o sustitutos a los que elabora la empresa.</li> </ul>

<b>Joint Venture</b>	Llevar a cabo alianzas estratégicas entre el sector con el fin de producir a gran escala para hacerle frente a la demanda internacional	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Comunicación de experiencias y capacidades entre las MIPYMES del sector.</li><li>➤ Organizarse como sector productor y comercializador de productos cuero calzado en Estelí.</li><li>➤ Sostenimiento de la calidad que los representa como sector en Estelí, para poder acceder más rápido a los mercados internacionales.</li></ul>
----------------------	---	--

Fuente Propia

**Esquema No. 1 Propuesta sobre Estructura organizacional del sector cuero calzado de Estelí.**



Fuente Propia

**Esquema No. 2 Propuesta sobre Estructura organizacional de las MIPYMES cuero calzado de Estelí.**



Fuente Propia

## VII. CONCLUSIONES

- Prácticamente y según los resultados el 100% de las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, no han tenido la experiencia de exportar sus productos al exterior, sin embargo el 47% de estas MIPYMES compran materia prima extranjera lo que quiere decir que no están alejados del proceso de internacionalización, lo que resulta de gran importancia para el sector.
- El 56% de las MIPYMES de cuero calzado están interesadas en exportar sus productos al exterior, lo que representa una ventaja para el sector cuero calzado en Estelí, ya que antes que todo es necesario que estas MIPYMES tengan la voluntad de exportar sus productos, sin embargo este sector presenta la debilidad de falta de organización y unión entre las MIPYMES, lo que viene a dificultar la exportación masiva entre el sector ya que una sola no tiene la capacidad de satisfacer la demanda extranjera de productos de cuero calzado.
- Es necesario aclarar que son pocas las condiciones, que poseen estas MIPYMES para exportar sus productos al exterior, ya que son empresas temerosas al cambio lo que viene a impedir, el estar preparados para la exportación, sin embargo no todo es negativo ya que la calidad, según los empresarios y organismos entrevistados como la cámara de comercio y el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí). es un bastión de gran importancia que poseen estas MIPYMES, de igual manera es un elemento fundamental para el proceso de exportación.
- Las estrategias planteadas en esta investigación van a colaborar en el proceso de internacionalización de las MIPYMES de cuero calzado ya son las más idóneas para el proceso de internacionalización de este tipo de MIPYMES de este sector.

- Finalmente se puede decir que la capacidad de internacionalización que poseen las MIPYMES de cuero calzado es poca, sin embargo no son nulas las posibilidades de internacionalizarse ya que poseen el interés por exportar, la calidad en sus productos y es posible que en algún momento decidan unirse como sector y llevar a cabo alianzas estratégicas en el sector tal como la estrategia Joint Venture, de unir capacidades y experiencias para hacer frente a la demanda internacional.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

- Una de las recomendaciones fundamentales para las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, es la organización del sector como tal, ya que de esta organización va depender la eficiente capacidad productiva para satisfacer la posible demanda internacional.
- Las MIPYMES de cuero calzado de Estelí, deberán buscar asesoría técnica y legal sobre tema internacionalización ya que la gran mayoría de estas desconocen tanto los trámites o pasos para exportar como las barreras que les impide la internacionalización.
- Los empresarios de cuero calzado de Estelí, deberán cambiar su visión empresarial de salir de su zona de confort, adaptándose al cambio por medio de la actualización en el uso de las nuevas tecnologías, principalmente en los procesos productivos y en los servicios de atención al cliente.
- El diseño canales de distribución con el fin de mantener sus productos más al alcance de los clientes, aprovechando que estos canales les proporcionarán la publicidad necesaria de sus productos a nivel local, lo que determinará su posicionamiento local, para aspirar a internacionalizarse a nuevos mercados.
- Diseñar y ejecutar estudios de mercados sobre los gustos y preferencias de los consumidores de productos de cuero calzado de la ciudad de Estelí, con el fin de conocer el comportamiento de compra de los consumidores.
- Aprovechar los servicios de capacitación técnica y empresarial por parte de los organismos que promueven el fomento y el desarrollo de las MIPYMES en Estelí, tal como son, el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí) y la Cámara de Comercio.
- Mantener siempre la calidad en sus productos ya que es la mejor referencia que poseen los clientes locales de las MIPYMES de cuero calzado.

## IX. BIBLIOGRAFIA

- Documentos Proargentina. (2005). *Manufactura de Cuero y Calzado*. Buenos Aires: Serie de Estudios Sectoriales.
- Bautista, L. (16 de Septiembre de 2015). <http://camarabinacionaldenegocios.com>. Obtenido de <http://camarabinacionaldenegocios.com>: <http://camarabinacionaldenegocios.com>
- Cateora, P. Gilly, M. & Graham, J. . (2010). *Marketing Internacional* . Mexico: MacGaw-Hill.
- Chagoya, E. (1 de Julio de 2008). *GestioPolis*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de GestioPolis.com: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Díaz, J. (2012). Producción y comercialización de 12 PYMES de cuero y calzado legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí. 2009-2011. *Ninguna*, 1-3.
- Ferrell, O. & Hartline, M. . (2012). *Estrategia de Marketing* . Mexico: CENGAGE Learning.
- Filion, L. Cisneros, N. & Mejía, J. . (2011). *Administracion de la PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Mexico : PEARSON .
- Fischer, L. & Espejo, J. . (2011). *Mercadotecnia* . Mexico: Mc-Graw Hil .
- Fuentes, F. Sánchez, S. Armario, J. & Rastrollo, M. (2012). *Manual de Comercio Internacional. Cap. 2: El Proceso de Internacionalizacion Empresarial*. Andalucia: Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- Gas, C. d. (2008). Manual de eficiencia energética para pymes. *Gas Natural Fenosa*, 1-3.
- Goñi, N. (2008). *El Precio. Variable clave en el marketing*. Peru: Pearson Educación.
- Guananga, C. . (12 de Diciembre de 2015). [www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes\\_y\\_directivos%5Carticulos/4938\\_Fcevallos\\_00005.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4938_Fcevallos_00005.pdf). Obtenido de [www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes\\_y\\_directivos%5Carticulos/4938\\_Fcevallos\\_00005.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4938_Fcevallos_00005.pdf):



[http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes\\_y\\_directivos%5Carticulos/4938\\_Fcevallos\\_00005.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4938_Fcevallos_00005.pdf)

- Hopkins, C. . (2004). *Publicidad Científica*. Mexico: www.MercadeoGlobal.com.
- Jáuregui, A. (19 de Marzo de 2002). *gestiopolis*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/elementos-estrategia-mercadeo/>
- K, A. (2015). *Crecenegocios*. Recuperado el Doce de Junio de 2015, de [crecenegocios: http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/](http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/)
- Kotler, P. & Armstrong, G. . (2012). *Marketing* . Mexico : PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P. & Armstrong, G. . (2013). *Fundamentos de Marketing* . Mexico : PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Lugo, J. (2015). El Proceso de internacionalizacion de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. *Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas* , 1-2.
- M, Dzul. (12 de Diciembre de 2015). [www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia). Obtenido de [www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia): [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES39.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf)
- MIFIC-NICARAGUA. (2010). *Situación y Perspectivas de la Industria del Cuero y Calzado en Nicaragua*. Managua: MIFIC.
- MIFIC-Nicaragua. (2013). *Estrategia Sectorial rama Cuero-Calzado*. Managua: Direccion de políticas de fomento a las PYMES .
- MIFIC-Nicaragua. (2010). *Situación y Perspectivas de la Industria del Cuero y Calzado en Nicaragua*. Managua: MIFIC.
- Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing* . Castelló de la Plana: Universidad de Jaume.

- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* (Segunda Edición ed.). (G. Noriega, Ed.) Mexico, Limusa, Mexico: 2005 Editorial Limusa S.A .
- Osorio, J. Gómez, L. & Duque, M. (2012). *Políticas para la Fijación de Precios de Venta como base para la generación de valor*. Colombia : Colombia inc.
- Peris, M. Rueda, C. Benito, D. (2014). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Sequeira, N. (2015). *Internacionalización de las MI-PYMES*. Managua : MAESTRIA EN GESTION, SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES.
- Stanton, W. Etzel, M. & Walker, B. . (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico : McGraw-Hill.
- Thompson, I. (Agosto de 2007). *promonegocios*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de promonegocios.net:  
<http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Unida Nicaragua Triunfa. (03 de Diciembre de 2013). Produccion de Cuero Calzado. *Unida Nicaragua Triunfa*, págs. 1-5.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2012). Mezcla Promocional . *UNID*, 5-6.
- Universidad Intercontinental . (2010). *Mercadotecnia Internacional* . Mexico : PROMEXICO Inversion y Comercio.

## X. ANEXOS

### 10.1. Encuesta aplicada a los propietarios de las MIPYMES de cuero calzado del municipio de Estelí.

#### ENCUESTA A PROPIETARIOS (AS) DE MIPYMES DE CUERO-CALZADO-ESTELI

La presente encuesta es con el fin de conocer la situación de las MIPYMES en tema de internacionalización y a la vez para el desarrollo la tesis de graduación de la maestría en Gestión, Calidad y Sostenibilidad de las MIPYMES, para ello necesito de su colaboración, contestando las siguientes preguntas marcando con una X la opción que considere conveniente.

#### DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO Y DEL NEGOCIO

1. Sexo del encuestado (a)

Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

2. Nivel académico: Primaria \_\_\_

Secundaria \_\_\_ Técnico superior \_\_\_

Universidad \_\_\_ Ninguna de las anteriores \_\_\_

Otras \_\_\_

#### I. SITUACION DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO-CALZADO

1. ¿Cuántos años tiene de poseer este negocio?

De 1 a 5 años \_\_\_ De 6 a 10 años \_\_\_ De 11 años a más \_\_\_

2. ¿Cuál es la razón social que posee este negocio?

Persona Natural \_\_\_ Persona Jurídica \_\_\_

3. ¿Qué productos elabora en su negocio?

Botas Vaqueras \_\_\_ Billeteras \_\_\_ Fajas \_\_\_

Carteras \_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_ Otras \_\_\_

4. ¿Cuál es el principal producto que elabora para la venta? ¿Cuál es el producto que se le vende más?

Botas Vaqueras \_\_\_ Billeteras \_\_\_ Fajas \_\_\_

Carteras \_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_

5. ¿Ha recibido capacitaciones por parte del algún organismo?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

6. ¿De parte de cuál de estos organismos o instituciones ha recibido dicha capacitación?

INTUR \_\_\_ MEFCCA \_\_\_ Cámara de

Comercio \_\_\_ ONG \_\_\_ Otros \_\_\_

Ninguno de los anteriores \_\_\_

7. ¿Usted compra su materia prima a través de?

Único proveedor \_\_\_ Varios proveedores \_\_\_

Intermediarios nacionales \_\_\_ Intermediarios \_\_\_

Internacionales \_\_\_

8. ¿Dónde están ubicadas la o las empresas que le proveen la materia prima?

Dentro del país \_\_\_ En el extranjero /

Especifique en qué país del extranjero:

\_\_\_\_\_ Ambas opciones \_\_\_

#### II. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO SOBRE INTERNACIONALIZACION

9. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Personas Naturales \_\_\_ Tiendas \_\_\_

Otras/Especifique \_\_\_

10. ¿Qué tipos de clientes según su residencia son los que más frecuentan su negocio?

Nacionales \_\_\_ Extranjeros \_\_\_

Ambos \_\_\_

11. ¿Ha exportado sus productos de cuero-calzado en regiones tales como?

Centroamérica \_\_\_ Sudamérica \_\_\_ USA \_\_\_

Europa \_\_\_ Ninguno \_\_\_

12. ¿Ha que países de Centroamérica ha exportado sus productos?

Guatemala \_\_\_ El Salvador \_\_\_ Honduras \_\_\_ Costa

Rica \_\_\_ Panamá \_\_\_ Ninguno de los anteriores \_\_\_

13. ¿Ha importado materia prima o productos terminados en regiones tales como?

Centroamérica \_\_\_ Sudamérica \_\_\_

USA \_\_\_ Europa \_\_\_ Ninguno \_\_\_

14. ¿De cuáles países de Centroamérica ha importado materia prima o productos terminados?

Guatemala\_\_\_ El Salvador\_\_\_ Honduras\_\_\_ Costa Rica\_\_\_ Panamá\_\_\_ Ninguno de los anteriores\_\_\_

15. ¿Ha pensado exportar sus productos a otros países además de los anteriormente citados?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

16. ¿Usted ha tenido barreras para la realización de la exportación de sus productos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

17. ¿Por cuál de estos motivos cree Usted que le han impedido exportar sus productos?

Falta de conocimiento\_\_\_ Falta de Asesoría\_\_\_ Falta de interés por su parte\_\_\_ Todas las anteriores\_\_\_

Aspectos legales\_\_\_ Aranceles del país donde se va a exportar\_\_\_

18. ¿Cómo califica Usted el hecho de exportar sus productos de cuero-calzado a otros países?

Muy importante\_\_\_ Importante\_\_\_ Poco importante\_\_\_ No importante\_\_\_

19. ¿Cómo califica el nivel de interés de exportar sus productos de cuero-calzado a otros países?

Muy interesado\_\_\_ Interesado\_\_\_ Poco interesado\_\_\_ No interesado\_\_\_

20. ¿Conoce Ud. empresas locales o nacionales que han exportado sus productos cuero-calzado a otros países?

Sí /especifique el país \_\_\_\_\_ No\_\_\_

21. ¿Cuál de los siguientes beneficios cree Ud. que obtendría al exportar sus productos al extranjero?

Aumento en las ventas\_\_\_ Mayor posicionamiento\_\_\_ Mayor rentabilidad\_\_\_ Todas las anteriores\_\_\_

22. ¿Conoce usted los trámites o requisitos de exportación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

### III. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

#### 3.1. SOBRE EL PRODUCTO

23. ¿De qué manera elabora sus productos de cuero-calzado?

Por pedidos\_\_\_ De manera permanente\_\_\_

24. ¿Poseen marca los productos que usted elabora?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

25. ¿Usted cree que al poseer una marca registrada en sus productos hace más competitivos su negocio?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Lo desconoce\_\_\_

26. ¿Por qué cree usted que sus clientes le compran sus productos?

Por la calidad\_\_\_ Por el precio\_\_\_ Por la variedad\_\_\_ Todas las anteriores\_\_\_ Otras / Especifique \_\_\_\_\_

27. ¿Cuál de estos aspectos motiva a Usted elaborar nuevos productos?

Hacer frente a la competencia\_\_\_ Posicionar su marca\_\_\_ Ser reconocido en el mercados\_\_\_

#### 3.2. SOBRE EL PRECIO

28. ¿Qué tipo de precios ofrece al mercado?

Altos\_\_\_ Bajos\_\_\_ Accesible\_\_\_ Muy bajos\_\_\_

29. Como cree usted que categorice los precios de sus productos: Altos, bajos, accesible, muy bajos.

Altos\_\_\_ Bajos\_\_\_ Accesible\_\_\_ Muy bajos\_\_\_

### 3.3. SOBRE LA PLAZA

30. ¿Cuántos puestos de ventas posee?

Uno \_\_\_ Dos \_\_\_ Más de dos \_\_\_

31. ¿Posee algún tipo de intermediario?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

### 3.4. SOBRE LA PROMOCION

32. ¿Cuál de estos tipos de promociones de ventas lleva a cabo?

Rebajas \_\_\_ Descuentos \_\_\_ Regalías \_\_\_  
Otras / especifique \_\_\_\_\_

33. ¿En qué temporadas de festividad del año lleva a cabo estas promociones?

Semana Santa \_\_\_ Fiestas Patronales \_\_\_ Fiestas Patrias \_\_\_  
Navidad y fin de año \_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_

34. ¿Lleva a cabo algún tipo de publicidad para ofrecer sus productos?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

35. Si su pregunta es positiva. ¿Qué tipo de publicidad desarrolla?

Escrita (volantes, rotulo, periódico) \_\_\_  
Auditiva (radio, perifoneo) \_\_\_ Audiovisual (Televisiva, On-line) \_\_\_  
Boca a boca \_\_\_ Otras / especifique \_\_\_\_\_

36. ¿Cómo considera usted la publicidad al momento de ofrecer sus productos al mercado?

Como un gasto \_\_\_ Como una inversión \_\_\_\_\_

## 10.2. Entrevista aplicada al presidente de la cámara de comercio de Estelí.

La presente entrevista es con el fin de conocer la situación de las MIPYMES en tema de internacionalización y a la vez para el desarrollo la tesis de graduación de la maestría en Gestión, Sostenibilidad y calidad de las MIPYMES, para ello necesito de su colaboración, contestando las siguientes preguntas.

- Nombre del Entrevistado (a): Reyes Alfonso Castillo
- Sexo del entrevistado (a): Masculino X Femenino
- Cargo del entrevistado: Presidente

1. ¿Actualmente la cámara de comercio tiene registrado como socios a propietarios de empresas de cuero calzado a nivel local?
2. ¿Ustedes como cámara consideran que este sector ha tenido o experimentado crecimiento en los últimos cinco años?
3. ¿A qué se puede acreditar este crecimiento?
4. ¿Ustedes como ente que aglutina el comercio estiman que este sector tiene buena aceptación a nivel local?
5. ¿Qué aspectos limitan a este sector a crecer más allá de las fronteras nacionales?
6. ¿Usted estima que estas MIPYMES pueden llegar a competir a nivel internacional en Centroamérica?
7. ¿Que requieren los propietarios de estos negocios para crecer a nivel local y nacional?
8. ¿Qué estrategias requiere este sector para mejorar?
9. ¿Cómo visualiza usted el futuro de las MIPYMES de este sector?
10. ¿Qué tipo de productos de cuero y calzado puede exportarse con beneficios arancelarios a los diferentes mercados
11. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella en el sector cuero y calzado?
12. ¿Cuáles son sus ventajas de las MIPYMES del sector cuero y calzado para competir a nivel internacional?

### 10.3. Entrevista aplicada al Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA-Estelí).

- Nombre del Entrevistado (a): María Orfilia Rodríguez
- Sexo del entrevistado (a): Masculino  Femenino
- Cargo del entrevistado: Coordinadora de Sectores

1. ¿Cómo se promueve la participación de las MIPYMES del sector cuero calzado en Estelí?
2. ¿Cada cuánto se realizan a nivel local ferias donde los miembros del sector cuero calzado puedan exponer su trabajo?
3. ¿Cuántas MIPYMES del sector cuero calzado se tienen registradas en el MEFCCA?
4. ¿Usted estima que las MIPYMES del sector cuero calzado han alcanzado calidad en sus productos?
5. ¿Qué tipo de productos son los mayormente demandados en este sector cuando participan en las ferias?
6. ¿Han participado miembros de estas MIPYMES en ferias nacionales o internacionales representando al departamento o al país?
7. ¿Qué beneficios se dan o se otorgan a los participantes en las ferias que organiza el MEFCCA?
8. ¿Qué elementos son de valiosa importancia para que las MIPYMES de este sector puedan destacar?
9. ¿A qué limitante se encuentran al momento de que ellos quieran internacionalizarse?
10. ¿Porque cree usted que las MIPYMES de este sector no se han logrado internacionalizar?
11. ¿Cuál es el papel o cómo contribuyen desde el MEFCCA ante las MIPYMES de este sector?

#### 10.4. Tabla de análisis de contenido de las entrevistas aplicadas

CATEGORIAS	CAMARA DE COMERCIO	MEFFCA	ANÁLISIS
<b>Crecimiento</b>	Desordenado y desorganizado	65%	Es un crecimiento lento y desacelerado en relación con la economía local y nacional, dejando una pauta para que el calzado extranjero incida en los gustos y preferencias de los clientes nacionales.  Están ubicados en un nicho de mercado local muy pequeño.
<b>Aceptación del producto</b>	Crecimiento en la demanda	El posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional	Es muy buena pero no se ha capitalizado y se ha convertido en un producto de ocasión que brinda estatus y es de uso solamente ocasional
<b>Barreras de funcionamiento</b>	Calidad en el producto. Falta de financiamiento en tiempo y forma. Falta de un fondo nacional de desarrollo del sector.	El individualismo La falta de organización como un solo sector Falta de visión empresarial El conformismo de permanecer siempre en el mercado nacional La falta de certificación. El temor al cambio La desconfianza a lo desconocido y porque no salen de la zona de confort	Se pueden clasificar en barreras internas y externas Se tiene que trabajar en función de vencer las internas y consolidar al sector para fortalecer una posición de mercado.
<b>Estrategias</b>	Organización del sector. Capacitación	Publicidad gratuita	Se tiene que hacer un plan de acción que trace las líneas



	técnica y asesoría legal. Financiamiento con respaldo del estado.		de funcionamiento en este sector:  Consolidación del sector Poder de negociación de los proveedores Formación empresarial Negociación con proveedores de forma conjunta como sector Acercamiento a entidades de gobierno para aprovechamiento de espacios de formación y establecimiento de contactos para la exportación de los productos estrellas.
<b>Competir a nivel local</b>	Deslealtad Imagen distorsionada ante producto extranjero	El posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional	Diferenciación de productos Innovación productiva Valor agregado comercial
<b>Competir a nivel internacional</b>	Si por la calidad del producto y la relación con su precio Exoneración de impuestos, Administración familiar Trayectoria en el mercado nacional Posicionamiento en el mercado nacional		Articulación del sector Cooperarse Estudios de mercado centroamericanos Innovación de productos y procesos productivos Búsqueda de nuevos mercados Establecimiento de alianzas nacionales y regionales