






**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**


*“Plan de mejora para los procesos internos que fortalezcan
la comercialización y competitividad en la empresa
DAMBEG SHOES, en el período 2013”*

Integrantes:

 Br. Álvaro José Rugama Cerda.	2002-15031
 Br. Francisco Ismael Bravo Gaitán.	2005-20162
 Br. Darío Xavier Lumbí Picado.	2002-10383

Carnet:

Tutor:

 Msc. Gonzalo Zúniga Morales.

**Diciembre 2013
Managua, Nicaragua.**



AGRADECIMIENTO

∞ A Dios:

Por concederme la gracia de la vida, salud, paciencia, perseverancia, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

∞ A nuestras familias:

Mis Padres, por su apoyo Incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, gracias a ellos, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

*A mis hermanas, en especial a **Lesbia Mercedes Bravo Gaitán** por ser apoyo en mis dificultades, por su amor y su atención en cada paso de la vida. Y a todas aquellas personas, que de alguna manera han estado conmigo durante todo este camino de preparación.*

∞ A nuestro Asesor Lic. Inés Alejandro López:

Por transmitirme sus conocimientos en el desarrollo de mi formación profesional, estar siempre disponible a nuestras solicitudes y velar por el correcto desempeño de nuestro trabajo de tesis y llegar a la culminación del mismo.

∞ A la Lic. Damaris García Gaitán:

*Por la confianza y la atención brindada para realizar nuestro trabajo en la empresa **DAMBEG SHOES**. y brindarnos todo el apoyo y la información necesaria para su realización de nuestra **TESIS** para la Obtención del Título de Ingeniero en Sistemas.*



DEDICATORIA

A ti, querido Dios, que nunca me has abandonado, que siempre me escuchas y me guías en las circunstancias adversas y en la benevolencia, en mis laberintos y mis aciertos, te doy gracias por darme la placidez de ver realizado un sueño, perpetuado en éstas hojas hermosas, que han servido para exteriorizar mis pensamientos, emociones, y sentimientos.

Gracias Dios padre, por tu existencia espiritual que vive en mí permanentemente cómo refugio, sombra y cobijo de mi soledad.

De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre adelante por el mejor camino.



AGRADECIMIENTO

∞ A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

∞ A nuestras familias:

A mi madre por brindarme su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, y por su amor.

A mi esposa por su apoyo incondicional en todos estos años, la cual motiva el seguir adelante en este arduo camino de la vida

*A mi hija **Alessandra Rugama González** por ser la fuente de motivación de todos mis proyectos presentes y futuros, y por ese amor incondicional que la caracteriza.*

∞ A nuestro tutor Msc. Gonzalo Zúniga Morales:

Por guiarnos con sus conocimientos en el desarrollo de este trabajo final, por su constante apoyo en lo que conlleva la culminación de esta etapa.



DEDICATORIA

*Este trabajo de Tesis está dedicado a mi Padre **Armando Rugama Palacios** por ser uno de los grandes pilares de mi vida, el cual me motivó y empujó al mismo tiempo a este importante momento de mi vida profesional; por haberme apoyado moral y psicológicamente en cada faceta de mi vida.*

*A mi hija **Alessandra Rugama González** por darme motivación y entusiasmo para seguir adelante en todo momento, sin importar lo pedregoso del camino por andar; para poder ser un ejemplo a seguir en su crecimiento personal.*



Dedicatoria

En primer lugar a Dios, por concedernos salud, bienestar físico y espiritual para lograr culminar esta importante meta en nuestras vidas, gracias a su infinita bondad y misericordia hemos logrado satisfacer una de las necesidades primordiales para nuestro desarrollo profesional e intelectual.

A nuestras familias por el amor y apoyo incondicional que siempre nos han dado desde el inicio hasta el final del desarrollo de este trabajo de titulación y a nuestros amigos que han sido personas muy importantes en el transcurso de nuestras vidas universitarias.



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo general realizar un plan de mejora en la empresa DAMBEG SHOES, en la cual se mostró la situación actual de la empresa y los principales problemas que impiden su desarrollo dentro de un sector altamente competitivo.

El enfoque de la investigación fue cualitativo, ya que se pretendió comprender el funcionamiento de la empresa, mediante el uso de las técnicas de observación directa, entrevista, encuesta, experiencia con pequeñas y medianas empresas del subsector cuero calzado obteniendo resultados comprensibles.

La Pyme DAMBEG SHOES se encuentra compitiendo en un entorno complejo, debido a la gran cantidad de zapaterías que se concentran en la ciudad de Masaya, las cuales ofrecen productos similares y a bajos precios; por otro lado la inserción del calzado extranjero en nuestro país, se ha convertido en una amenaza debido a la penetración de diseños y precios atractivos originados de la alta industrialización que ostentan los países exportadores. Ante esto, la empresa cuenta con una posición competitiva baja, ya que en ella influyen diversos factores del entorno externo e interno que dificultan su desarrollo.

En cuanto a las áreas de gestión interna la empresa posee una misión y visión, el personal cuenta con la calificación necesaria para ejercer las operaciones referentes a la producción de calzado. Actualmente como resultado del aumento en la demanda del 20% en los últimos tres años la empresa requiere de personal en el área de armado para cubrir los pedidos. Para comercializar los nuevos productos la empresa utiliza catálogos, que son llevados directamente a los clientes por medio del distribuidor o el mismo personal de venta. La Pyme no posee una estrategia de promoción del producto, siendo una debilidad ya que no permite captar nuevos clientes. Por otra parte los estados financieros se realizan cada seis meses, motivo por el cual la empresa visualiza correctamente los requerimientos de capital a invertir en otras áreas de gestión interna.



En general las gestiones internas que desarrolla DAMBEG SHOES no es buena a la realidad del entorno en que trabaja, existe debilidad en cada unas de las áreas de gestión, tanto administrativa como en los procesos operativos, pero que de alguna manera, esto no limita a la empresa en hacer frente a los retos que se le presentan.

Para mejorar las actividades operativas a nivel interno y captar nuevos clientes en el mercado se recomiendan algunas actividades, implementadas en un Plan de mejora por cada área de la Empresa, tales como, aumentar la capacitación a los empleados, ya que dicho Subsector es cambiante debido a la moda que influye de manera directa en los gustos de los consumidores. Para dar a conocer los productos que ofrece la zapatería DAMBEG SHOES se recomienda elaborar una estrategia de Promoción para aumentar el nivel de ventas, así como, otras acciones que permitirán un mejor desarrollo en las actividades interna de la empresa.

Al poner en práctica este plan de mejora, la empresa podría presentar una mejor posición competitiva de la que ostenta actualmente.

INDICE

	Pag.
1. INTRODUCCION.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1. General.....	3
2.2. Específicos.....	3
3. JUSTIFICACION.....	4
4. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	5
4.1. Aspecto Teóricos.....	5
4.2. Análisis del Entorno Externo.....	8
4.2.1. Análisis del Entorno General.....	8
4.2.1.1. Factores Económicos.....	8
4.2.1.2. Factores Socio-Culturales.....	9
4.2.1.3. Factores Tecnológicos.....	9
4.2.1.4. Factores Políticos Legales.....	9
4.2.2. Análisis del Entorno Especifico.....	9
4.2.2.1. Competidores Potenciales.....	10
4.2.2.2. Sustitutos.....	10
4.2.2.3. Poder de Negociación de los Clientes.....	10
4.2.2.4. Poder de Negociación de los proveedores.....	10
4.2.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	10
4.3. Análisis del Entorno Interno.....	11
4.3.1. Área de Dirección y Recursos Humanos.....	11
4.3.2. Área de Marketing.....	15
4.3.3. Área de Producción.....	18
4.3.4. Área de Finanzas.....	18
4.3.5. Plan de Mejora.....	19
4.3.6. FODA.....	20
CAPITULO I.....	22
I. DIAGNOSTICO.....	22
1. ANALISIS EXTERNO.....	22
1.1. Análisis del Entorno General.....	22
1.1.1. Factores Económicos.....	22

1.1.2.	Factores Sociales-Culturales.....	28
1.1.3.	Factores Políticos-Legales.....	30
1.1.4.	Factores Tecnológicos.....	33
1.2.	Análisis del Subsector Cuero-Calzado.....	36
1.2.1.	Competidores Potenciales.....	38
1.2.2.	Poder de Negociación de los Clientes.....	40
1.2.3.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	41
1.2.4.	Competidores.....	43
2.	ANALISIS INTERNO.....	44
2.2.	Área de Dirección Superior.....	44
2.2.1.	Misión.....	44
2.2.2.	Visión.....	45
2.2.3.	Nivel de calificación del personal.....	45
2.2.4.	Desarrollo y capacitación del personal.....	46
2.2.5.	Genero.....	47
2.2.6.	Manejo de Información.....	47
2.2.7.	Conglomerados y Competitividad.....	48
2.2.8.	Intangibles de la Empresa.....	48
2.3.	Área de Marketing.....	48
2.3.1.	Producto.....	48
2.3.2.	Ventas.....	51
2.3.3.	Precio.....	52
2.3.4.	Canales de Comercialización.....	52
2.3.5.	Promoción.....	54
2.4.	Área de Producción.....	54
2.5.	Área de Finanzas.....	57
2.6.	Análisis externo e Interno por Área.....	61
2.7.	Matriz FODA.....	70
	CAPITULO II.....	76
1.	PLAN DE MEJORA.....	76
1.1.	Perspectiva de las Áreas de Gestión.....	76
1.1.1.	Perspectiva de Área de Dirección.....	76
1.1.2.	Perspectiva de Área de Producción.....	78
1.1.3.	Perspectiva de Área de Finanzas.....	79

	1.1.4. Perspectiva de Área de Mercadeo.....	80
5.	CONCLUSIONES.....	82
6.	RECOMENDACIONES.....	84
7.	BIBLIOGRAFIAS.....	86
8.	ANEXOS.....	88

INDICE DE TABLAS

Pag.

Tabla 1. Clasificación de las Pymes.....	5
Tabla 2. Cantidad de Establecimiento por Estratos del Cuero-Calzado.....	7
Tabla 3. Principales Fuentes de Financiamientos.....	25
Tabla 4. Tipos de Apoyos que solicitan las Pymes.....	26
Tabla 5. Producto Interno Bruto PIB según Producción.....	27
Tabla 6. Producción Interno Bruto PIB por otros Productos.....	27
Tabla 7. Principales competidores de la Industria del calzado.....	43
Tabla 8. Posición competitiva de la empresa.....	43
Tabla 9. Números de Trabajadores por sexo.....	47
Tabla 10. Valoración de los productos ofertados por la empresa.....	50
Tabla 11. Precio del Calzado ofertado.....	52
Tabla 12. Distribución de clientes por zonas.....	53
Tabla 13. Distribución de clientes del mercado externo.....	53
Tabla 14. Balance General.....	57
Tabla 15. Estados de Resultados.....	58
Tabla 16. Capital Contable.....	59
Tabla 17. Activo Circulante.....	59
Tabla 18. Oportunidades y Amenazas del Entorno General.....	61
Tabla 19. Fortalezas y Debilidades del Área de Dirección Superior.....	62
Tabla 20. Fortalezas y Debilidades del Área de Marketing.....	63
Tabla 21. Fortalezas y Debilidades del Área de Producción.....	64
Tabla 22. Fortalezas y Debilidades del Área Financiera.....	64
Tabla 23: Análisis Interno y externo General de la Empresa.....	65
Tabla 24: Matriz FODA de las Áreas de Gestión.....	70
Tabla 25. Plan de Mejora por Área.....	76

INDICE DE FIGURAS **Pág.**

Figura 1. Factores de Entorno General según Stanton.....22

Figura 2. Modelo de las Cincos Fuerzas de Porter.....36

Figura 3. Organigrama DAMBEG SHOES..... 44

Figura 4. Proceso de Producción del Calzado.....55

INDICE DE GRAFICOS **Pág.**

Grafico 1. Principales Exportadores de Calzados a Nivel Mundial..... 23

Grafico 2. Contribución a las Ventas del Calzado Ofertado..... 51



1. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) están compuestas por un número reducido de trabajadores y con un nivel de producción moderado. En nuestro país las pymes constituyen el principal promotor de desarrollo económico, convirtiéndose en la mayor generadora de empleos que fomenta la competitividad a nivel nacional e internacional, sujeto a cambios como resultado de la globalización.

DAMBEG SHOES, fundada en el año de 1998, surgió como una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de calzado a nivel nacional, ubicado en la ciudad de Masaya. La zapatería se formó con la iniciativa de crear una empresa que fabrique calzado de calidad, con nuevos diseños y precios accesibles ante un mercado local existente y una demanda bastante grande. Sus operaciones tomaron fuerzas con la inserción de máquinas industriales, permitiendo así un producto mejorado a menor tiempo posible.

Actualmente DAMBEG SHOES, se encuentra compitiendo en un entorno complejo, debido la gran cantidad de zapaterías que se concentran en la ciudad de Masaya, las cuales ofrecen productos similares y a bajos precios; por otro lado la demanda del calzado extranjero en nuestro país, se ha convertido en una amenaza debido a la penetración de nuevos diseños y precios atractivos originados de la alta industrialización que ostentan los países exportadores.

Los clientes DAMBEG SHOES, reconocen el prestigio y calidad de sus productos que fabrican, sin embargo, la empresa es consciente que aún existen oportunidades tanto en el área administrativa como operativa para alcanzar un mejor desarrollo competitivo en el mercado nacional.

La zapatería en los últimos tres años registra un aumento en la demanda del calzado en un 20%, surgiendo así la necesidad de contar con personal capacitado para el área de armado.



En el contenido de tema se desarrolla a partir de los antecedentes del estudio, así como su evolución desde su origen, así mismo, se plantea el problema general que incide en el estudio, luego se formulan los objetivos y el plan de mejoramiento, con el fin poder determinar con exactitud los factores que inciden en el problema y dar respuesta de solución para un mejor desarrollo del estudio. En lo que corresponde al marco teórico, se explican aspectos teóricos como la descripción del escenario de las pymes en Nicaragua, resultados de investigaciones realizadas al subsector cuero calzado, así como la teoría y análisis de las variables de estudio que forman parte del tema de investigación.

También se describe la metodología, la cual fue utilizada para responder a las incógnitas e incertidumbre de la alta gerencia; en el octavo capítulo desarrollamos un análisis externo del entorno general y específico del subsector cuero calzado para definir la posición competitiva de la pyme.

Se empleó un estudio dirigido a las áreas funcionales de la empresa, la manera en que se relacionan entre ellas y la vinculación de sus objetivos sobre una misma meta. El siguiente punto del desarrollo del contenido contiene respectivamente la presentación de la matriz FODA y el plan de mejoramiento. Finalmente se presentan conclusiones de nuestra investigación de estudio a partir del análisis y las valoraciones del contenido en general.

El plan de mejoramiento empresarial que se desarrolla con este trabajo constará con un diagnóstico de la situación actual de la empresa de donde se partirá, para analizar las funciones internas de todas las áreas que permiten el desarrollo y la comercialización del calzado DAMBEG SHOES, así elaborar un plan que involucre a todas las áreas perteneciente a la empresa



2. Objetivo General.

- ✚ Diseñar un Plan de mejora para los procesos internos que fortalezcan comercialización y competitividad en la empresa DAMBEG SHOES, en el periodo 2013.

Objetivos Específicos.

- ✚ Evaluar la situación actual de los procesos en las distintas áreas de la empresa: Dirección, Producción, Mercadeo y Finanzas, a través de un diagnóstico organizacional.
- ✚ Determinar de qué manera afecta el entorno externo en las actividades operativas de la empresa.
- ✚ Desarrollar una matriz FODA a partir de un análisis del sector externo e interno de la empresa.
- ✚ Presentar Plan de mejora de los procesos internos para cada área basado en el resultado del diagnóstico organizacional.



3. JUSTIFICACION.

La importancia de este estudio reside en la oportunidad de realizar un plan de mejora empresarial en las áreas funcionales de la empresa, con el fin de mejorar las gestiones internas, aumentar la calidad de los servicios, fortalecer la competitividad en el mercado actual y garantizar a los clientes las mejores características de un producto innovador y duradero.

Así mismo, permitirá a los clientes percibir un nuevo concepto en los servicios y actividades que ejecute la empresa DAMBEG SHOES entorno a su desarrollo, garantizando la satisfacción y confianza. De igual manera ayudara a fijar metas y pronósticos de ventas, oportunidades de nuevos negocios, desarrollo de nuevos productos, identificación de tendencias hacia nuevos mercados, amenazas de competencias, así como la toma de decisiones acertadas.

Esas razones son la motivación de realizar este estudio que pretende dar a conocer alternativas de solución a las necesidades actuales que existen en la empresa. Además permitirá encontrar los puntos críticos de su gestión, aplicar nuevas estrategias y desarrollar ideas más rentables que garantice su estabilidad a largo plazo.

Se espera que el plan de mejora propuesto a DAMBEG SHOES sea utilizado como una herramienta facilitadora de gestión empresarial que dinamice sus operaciones y, por ende, maximice las utilidades y participación en un mercado globalizado. Así mismo, es de mucha importancia brindare implementar nuestros conocimientos para el fortalecimiento de una mediana empresa nacional, que contribuye a la economía de nuestro país, ya que sirve como fuente de empleo para muchas familias de la ciudad de Masaya.



4. MARCO TEORICO.

4..1. Aspectos Teóricos.

- Pyme.

Según la carta de la pequeña empresa emitida por el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000 define a la pyme como empresas con características distintivas, que tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

Las pymes en Nicaragua, es considerada como el sector promotor del desarrollo económico del país, contribuye en un 50 % del PIB, radica en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, también se ha convertido en la mayor generadora de empleos alrededor del 90 % y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos.

Dependiendo del número de trabajadores las pymes se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1: Clasificación de las PYMES

Número de trabajadores	Tipo de Empresa	Número de empresas
101 o mas	Grande	161
51 a 100	Mediana	143
De 21 a 50	Mediana	569
De 06 a 20	Pequeñas	4,526
De 02 a 05	Microempresa	49,718
1	Microempresa	98,363

Fuente: Directorio Económico urbano INIDE/MIFIC/GTZ, Febrero/2011.

Las microempresas de 1 trabajador representan el 61.86%, las microempresas de 2 a 5 trabajadores representan el 31.27%, la pequeña empresa de 2 a 5 trabajadores el 2.85%, la mediana empresa de 6 a 100 trabajadores el 0.45% y la gran empresa de 101 trabajadores y más solamente representa el 0.10% del universo. Podemos ver con esta cifras, que el peso que la pyme tiene relevancia en nuestro país, ya que son la base de la economía diaria, resuelven la economía a corto plazo y estimulan la liquidez monetaria.



Datos proporcionado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, el 81.91% de empresas se concentran en cuatro sectores económicos: comercio al por menor 51%; industria manufacturera 17%, servicios comunitarios, sociales y personales 8%; restaurantes, bares y hoteles 6% y el resto de actividades 18%.(INIDE-MIFIC, 2011)

Para nuestro plan de mejoras necesario estudiar el subsector cuero calzado, considerado complejo por su comportamiento cíclico y la tendencia del mercado que se segmenta a lo largo de la cadena productiva, en ella actúan agentes económicos los cuales son:

- Población ganadera: compuesta por un 68% de mataderos que cuentan con la capacidad instalada operativa y otro 32 % de menor rendimiento.
- Tenerías: luego del proceso de faenado, entran en juego la comercialización del cuero o pieles por medio de las tenerías grandes y más pequeñas. Un dato muy importante es que el 52% de oferta nacional de cueros o pieles (cuero wet-blue, salado y otros) es destinado al mercado internacional, la otra parte se reserva a un sector muy amplio y estructuralmente desorganizado de pequeña empresas fabricantes de calzado o similares, donde también subsisten 6 empresas de mediana capacidad.

El Subsector de cuero calzado ostenta grandes desafíos de organización, gerencia, abastecimiento de materia prima fluida, problemas graves con respecto a las relaciones laborales, problemas ambientales, de financiamiento, capacitación y estrategia. A pesar de todo se observan empresarios individuales que han logrado encontrar el rumbo de la competitividad y la diversificación de sus productos, que en su mayor parte, están orientados al mercado externo.

Pero, los talleres de calzado, talabarterías¹, etc., están en manos de una mayoría de dueños con un gran rezago cultural y competitividad que sobreviven bajo un esquema tradicional y de atraso tecnológico que proviene desde la cadena de los mataderos artesanales hasta la tenería² artesanal.

¹ Taller de artesanías donde se fabrican y reparan monturas y fajas a base de cuero.

² Empresas industriales en donde se adoba y adereza las pieles de ganado para luego comercializarlas como cuero.



A través de la presente tabla dada por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, se puede observar la preeminencia de las micro y pequeñas empresas del subsector, en donde alrededor del 90% de los establecimientos son micro y pequeñas empresas que forman parte del mercado de cuero calzado. Así mismo, la característica de este sector en nuestro mercado, es que un alto porcentaje de la producción de cuero y pieles se dirige a la fabricación de calzado

Tabla 2: Cantidad de establecimientos por estratos del subsector cuero calzado.

Estrato	Mataderos	Tenerías	Calzado	Marroquinería	Talabartería	Total
Micro (1-5)	256	27	572	62	42	969
Pequeña (6-20)	-	10	239	21	165	435
Mediano (21-50)	3	5	7	1	-	16
Grandes (51 a más)	6	-	-	-	-	6
Total	262	42	818	84	207	1,426

Fuente: Directorio de Industria, Comercio y servicio 2010 (MIFIC)

Diagnóstico Empresarial.

Es una herramienta que es utilizada para detectar, identificar y ampliar el conocimiento la masa crítica de la problemática de una empresa en particular, el conjunto del sector y el universo empresarial con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño de las empresas en sus mercados. Además, le permite al empresario evaluar su empresa, medir la eficiencia de su desempeño, plantear nuevos objetivos en busca de una nueva posición competitiva, desarrollar proyectos futuros y generar ambientes favorables para el desarrollo humano. (Manual Gestiona 3.0 , 2001. Pág 9)

La metodología utilizada en el diagnóstico empresarial se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías, haciendo énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.



Manual Gestiona 3.0.

La presente herramienta es una nueva etapa de revisión del sistema de diagnóstico, que tiene como marco el convenio que sostienen el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales de Perú – MITINCI y la Agencia Alemana para el Desarrollo – GTZ, en el que las cámaras de comercio de Cajamarca, La Libertad, Pucallpa y Tarapoto son las contrapartes ejecutoras del proyecto y que es asesorado por la consultora Alemana Integration GMBH en asociación con Recursos SAC. (Manual Gestiona 3.0, 2001).

La cooperación de la Agencia Alemana para el Desarrollo– GTZ permitió desarrollar las versiones 2.0, 2.1. y 3.0 de Gestiona, facilitando la aplicación del sistema, así como la mejora de la metodología que se expone en el presente documento.

El principal objetivo del manual gestiona 3.0 es mejorar la situación de las empresas, a través del desarrollo de planes de mejoramiento, concertados entre el (la) consultor (a) y el (la) empresario (a) que faciliten una mejor posición competitiva en los mercados. (Manual Gestiona 3.0, 2001).

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

4.2.1. Análisis del Entorno General.

Según Stanton el análisis del entorno general engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima: Factor Político-Legal, Económico, Tecnológico, Social-Cultura. (Stanton.1998.Pág. 32)

4.2.1.1. Factores Económicos.

Se refiere a los factores ligados a la situación económica de la zona en la empresa desarrolla sus actividades productivas o en donde se vende su producción, lo cual son aspectos claves para la creación de escenarios futuros de negocios (Porter, 1982).



4.2.1.2. Factores Sociales y Culturales.

Se refiere a los aspectos relacionados con la forma de vida de las personas y la sociedad, incluyendo sus actitudes y comportamientos generales. La empresa no es sólo una unidad económica. También es una organización social y, por tanto, su actividad está condicionada por factores sociales como las creencias religiosas, los sistemas de organizarla producción, el sistema educativo, la actitud frente al gasto, el ahorro y el trabajo o la discriminación por razones de sexo o raza (Porter, 1982).

4.2.1.3. Factores Tecnológicos.

El factor tecnológico es una fuerza impulsora que desarrolla continuamente nuevos productos y servicios, permitiendo avanzar y actualizarse para contribuir cada vez más con nuevas formas de aplicación, nuevos mercados demandantes y propuestas formales para diseños innovadores de productos o servicios y maquinaria para su producción. También es la fuerza que hace que muchos bienes y servicios declinen en sus preferencias y desaparezcan; la tecnología es parte integral de la sociedad, ya que se orienta a las condiciones de bienestar y seguridad de las personas. (Stanton.1998.Pág. 45)

4.2.1.4. Factores Político-Legales.

El factor político-legal es uno de los elementos importantes a los que se enfrentan las empresas, debido a que posee poder para dictar normas, leyes y reglamentaciones que pueden tener a veces una incidencia vaga y otra muy obligatoria, por otro lado el poder político-legal afecta en cierta medida a las organizaciones al recibir de ellas tasas e impuestos demasiado elevados, afectando la economía de la empresa (Stanton.1998.Pág. 43)

4.2.2. Análisis del Entorno Específico.

El entorno específico son los factores que manifiestan las características del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos: competidores, clientes, proveedores, competidores potenciales y sustitutos.(Porter.1982.Pág 23)



4.2.2.1. Competidores potenciales.

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada. (Porter.1982.Pág 27)

4.2.2.2. Sustitutos.

Identificar productos sustitutos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del Subsector, por lo que es necesario estar atentos a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer. (Porter.1982.Pág 43)

4.2.2.3. Poder de negociación de los clientes.

El término clientes define a la persona u organización que realiza una compra, puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido. Estos amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. (Porter.1982.Pág 44)

4.2.2.4. Poder de negociación de los Proveedores.

Esta es una de las fuerzas competitivas básicas del entorno. Los proveedores suministran a la compañía todo aquello que esta necesita para su funcionamiento desde fuerza motriz para su planta de producción hasta materiales promocionales para su uso por las fuerzas de ventas. (Porter.1982.Pág 47)

4.2.2.5. Rivalidad entre los Competidores.

Una fuerza importante en el entorno específico es la rivalidad entre los competidores existentes, ya que se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Ocurre mayormente cuando los competidores sienten la presión o actúan a una oportunidad para mejorar su posición, generándose ésta a partir del crecimiento sectorial y la capacidad productiva, es decir, cuando en el sector hay un exceso de oferta de producto y las barreras de salida importantes que hacen sacar a los competidores más débiles. (Porter.1982.Pág 37)



Culminando con las variables de análisis que conforman el entorno específico del sector, y con todo lo que se relaciona con el macro ambiente de la empresa, a continuación se determinan las variables que permiten un análisis más profundo a la empresa en estudio.

4.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.

Es de nuestro Conocimiento que el entorno interno es lo que conforma el ambiente de una organización y que tiene implicaciones inmediatas y específicas para la administración de la misma. Luego de hacer el análisis interno estaremos en la capacidad de elaborar una relación de fortalezas y debilidades

Los elementos que este entorno presenta, son área de Dirección, Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas y Producción, siendo esta última de implicancia para nuestro estudio.

4.3.1. Área de dirección y Recursos humanos.

El área de dirección es la cabeza de la empresa y muchas veces es el mismo propietario. Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

El éxito de muchas empresas se debe a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman la empresa. Un trabajador que se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes. (www.infomipyme.com)

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte



competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros

Los indicadores seleccionados para el análisis de esta área son extraídos en la ficha general de Ingreso de Información que se desprende del gestiona 3.0, 2001, que contiene los siguientes indicadores: la misión, visión, recursos humanos, género y medio ambiente, los que se consideran más representativos en la empresa, y por lo tanto proporcionan criterios para analizar el potencial con que cuenta ésta para tener éxito en el futuro sobre la base de sus capacidades para cohesionar y mantener unida la organización, potenciando sus recursos humanos, manejando en forma adecuada la información con el objetivo de lograr un buen posicionamiento competitivo.

Misión y Visión de la empresa.

La ***misión*** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Para Thompson (1961, pp 72), define que: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía.*"



Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Por otro lado se encuentra lo que es la visión que es el enunciado de lo que la empresa quiere ser a largo plazo, con su correspondiente estrategia. (Puchol, 2003). Ambos indicadores funcionan como la base para llevar a cabo una buena organización.

La función de recursos humanos ayuda a los gerentes a reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a los integrantes de la organización, de modo que contribuya al alcance de las metas.(Admon. RRHH 5ta ed), siendo los siguientes indicadores a evaluar:

Nivel de calificación del personal.

Este índice permite reconocer la calificación del personal, tanto de la gerencia como de los trabajadores en general. Se consignan los niveles de educación ya sea primaria, secundaria, superior y post grado y se incluye la participación en cursos de capacitación o asistencia recibida de acuerdo a tipo y fecha. (Manual Gestiona 3.0, 2001).

Desarrollo y capacitación del personal.

Como indicador, mide la capacidad del empresario para fomentar el desarrollo de los recursos humanos al interior de la empresa. (Gestiona 3.0, 2001).

Manejo de la información.

El manejo de la información es fundamental para cualquier empresa, ya que con ello puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo.

Las PYMEs si quieren prosperar están obligadas a agruparse para compartir información y transformarla en nuevas oportunidades de negocios para sus asociados. Está demostrado que las concentraciones espaciales y sectoriales de las pequeñas y medianas empresas producen economías de aglomeración. En otras palabras, las PYMEs aglomeradas presentan un mejor desempeño competitivo en



términos de creación de valor agregado, de innovación y de ocupación que el resto de las empresas. (www.eluniversal.com.mx)

Registros contables.

Permite medir la calidad de la información contable con que cuenta la empresa y la eficiencia en el uso de la misma, lo que se determina a través de la existencia de un lenguaje contable al interior de la empresa y la disponibilidad de la información por medio de reportes permanentes, además mide la capacidad del empresario para utilizar este tipo de información.

Género.

El género es una parte del sistema social, y al igual que la clase social, la edad y la etnia es un factor importante que determina los roles, derechos y responsabilidades, así como las relaciones entre hombres y mujeres.

Este indicador permite observar gráficamente las proporciones de hombres y mujeres que trabajan en la empresa, además proporciona una primera idea de la existencia de política de género al interior de la empresa, entendida como una participación no discriminatoria en oportunidades, deberes y derechos.

Familia y Empresa.

La mayoría de las pequeñas empresas son de índole familiar, lo que refiere a que pasa de una generación a otra. Por lo que este indicador permite proporcionar criterios al consultor para analizar la participación familiar tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa.

Política de Medio Ambiente

La política de medio ambiente es una nueva adaptación que realizan las empresas por las funciones ejercidas que afectan a este factor, por lo que se pretende analizar el desarrollo de la empresa en armonía con el no deterioro y la preservación del medio ambiente.

En fin es así como el área de dirección y recursos humanos de la pequeña empresa de estudio pretende ser analizada, en consideración a estos indicadores que



permiten definir su función, y que de igual manera se llevará a cabo en una segunda área importante en el funcionar de las empresas, la cual se denomina área de mercado, que se explica a continuación.

4.3.2. Área de Marketing.

Los indicadores postulados a esta área residen en las características de los productos o servicios, la forma como se determinan los precios, las actividades de promoción y distribución, las personas, las evidencias físicas y los procesos que han desarrollado para atraer a la demanda, el desarrollo de marcas y la estacionalidad de las ventas, encontrándose estos dentro las variables fundamentales del marketing mix. (Anzóla Rojas, 2002. Pág. 78).

Producto.

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Conocer sobre éste permite definir mejor el bien que satisface las necesidades del cliente, por lo que también hay que tener en cuenta su clasificación. Según Kotler (2001, pp. 23) *“los productos y servicios se dividen en dos clases amplias con base en los tipos de consumidores que los usan: productos de consumo y productos industriales”*.

Sin embargo otro indicador a tomar en cuenta es la contribución del producto a las ventas y la estacionalidad de las mismas que permite identificar gráficamente los periodos en que éstas presentan altos y bajos durante los meses del año, lo cual facilita analizar las causas del comportamiento que describen con el propósito de redefinir y/o fortalecer la estrategia de ventas. (Manual Gestiona 3.0, 2001)

Precio.

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Fundamentos de Marketing, 2001)

La determinación del precio se configura como una decisión de vital importancia para la empresa, al condicionar en gran medida el nivel de demanda que se va a



dirigir a ese producto y en definitiva su nivel de ventas. (Diccionario de Marketing, 1999. Pág 87).

Canales de distribución.

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al producto y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualesquiera intermediarios, como los detallistas y mayoristas. (Stanton, 2007. Pág. 63)

Estrategia de distribución como indicador tiene dos partes: la primera es la descripción general de la estrategia de distribución (objetivos, canales y medios de distribución, periodicidad y oportunidad de las entregas, entre otros); la segunda el valor de un índice que califica si la estrategia es adecuada o no.

Promoción.

La promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. (Stanton, 2007. Pág. 76)

Se basa en un conjunto de métodos promocionales definidos según Stanton en su libro Fundamentos de Marketing, de la siguiente manera:

1. Venta personal. Es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende.
2. La publicidad. Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos.
3. Promoción de ventas. Es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales.



4. Relaciones Públicas. Abarca una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos.

Por tanto el indicador para ello consiste en determinar la existencia de una estrategia de promocional en el mercado y si ésta es adecuada o no para los productos o servicios que ofrece la empresa.

Para Zeithaml(2002, pp 35) *“Las personas son todos los actores que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador a saber, como el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio”*. Siendo indicadores para esta variable: la participación que tienen las personas en el funcionar de la empresa y el contacto que existe con el cliente.

Evidencia Física.

La evidencia física es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio (Zeithaml, 2002). Por lo que su análisis se basara en la ubicación de la empresa, los espacios dentro del edificio, así como el diseño y los colores de este.

Proceso

SegúnZeithmal (2002) el proceso en el marketing *“son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la elaboración del producto, es decir, los sistemas de operación”*. Siendo el indicador para ello, el flujo de actividades (estándar o personalizado) y los criterios que definen la calidad del proceso de servicio, considerando las siguientes dimensiones que le caracterizan.

Así se logra culminar con la segunda área funcional de estudio relacionada al vender y publicitar lo que se ofrece a la demanda, se prosigue a un área que permite el control del ciclo de producción que lleva la empresa, la cual está vinculada con el producto final.



4.3.3. Área de producción.

La producción es la transformación de insumos, de recursos humanos y físicos en productos deseados por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o servicios (Anzóla Rojas, 2002. Pág. 84).

Siendo los indicadores para analizar: fases del proceso productivo, eficiencia de los procesos productivos y la eficiencia del ambiente de trabajo interno, que son seguidamente explicadas.

Fases del proceso productivo:

Este indicador proporciona información esquemática sobre el proceso productivo, sea éste de bienes y/o servicios.

Eficiencia de los procesos productivos:

Este segundo indicador permite determinar a nivel interno de la empresa los diversos problemas que afectan el desempeño adecuado de los procesos, lo que incide en forma directa o indirecta sobre la estructura de costos.

Eficiencia del ambiente de trabajo interno:

Este indicador permite determinar el ambiente de trabajo interno de la empresa reúne las condiciones necesarias para facilitar el desempeño eficiente de las diferentes actividades que se realizan en la empresa. Cada uno de estos indicadores permite determinar el actuar del área de producción de la empresa, siendo adaptados por ende al giro del negocio para una mayor comprensión en su respectivo análisis, y dando paso así, la última área pero no menos importante, cuya función consiste en las tareas y decisiones relacionadas con los recursos financieros de la empresa.

4.3.4. Área de Finanzas.

A medida que una pequeña empresa crece, sus necesidades de información financiera aumentan, por lo que la existencia del área contable - financiera se hace necesaria. (Hernández & Rodríguez, 2008, Pag. 256).



El área de finanzas es la responsable de la administración y dirección de todas las actividades relacionadas con los sistemas de información contable³ y demás actividades propias de la contaduría pública acordes al tamaño, recursos y necesidades de la empresa. (Hernández & Rodríguez, 2008, Pág. 301)

Fuentes de financiamiento.

Estos indicadores permiten determinar los insumos financieros⁴ que la empresa ha utilizado desde sus inicios para poner en marcha su negocio, así como los diversos criterios los cuales se basaron para la selección de cualquier fuente de financiamiento. Los cuales consisten según Anzóla Rojas (2002) en el ahorro personal, los préstamos de bancos comerciales, crédito comercial y los fondos procedentes de amigos, parientes o inversionistas.

Razones Financieras.

El análisis de las razones financieras resulta de la combinación de las diferentes cuentas o partidas del balance general y del estado de resultados que el empresario proporciona al consultor como condición para iniciar el proceso de diagnóstico de su empresa, siendo estas utilizadas con el fin de tener un control de la situación de la empresa y buscar soluciones donde se presenten mayores problemas.

Categoría de análisis de razones financieras: se analizarán para determinar cuál es la más viable para la empresa en cuestión tales como la rentabilidad, el endeudamiento, la solvencia, rotación de capital, liquidez inmediata y la capacidad productiva.

De esta forma se logra culminar con todas las áreas y sus respectivas variables e indicadores que conforman y permiten llevar a cabo un mejor análisis del FODA y la respectiva elaboración del Plan de Mejora.

4.3.5. Plan de Mejora.

Según el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en su manual para la elaboración de planes de mejoramiento del año 2003, establece

³ Métodos y recursos utilizados por la empresa para definir la devolución financiera de la misma.

⁴ Elementos financieros sumables en términos contables.



que la meta u objetivo de estos es "orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por uno de mejor calidad, conservando las fortalezas".

El plan de mejoramiento guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política. (SINAES, 2003)

4.3.6. FODA

Las fortalezas y debilidades (análisis interno) resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Suelen ser aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente. Deben compararse con el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. (Mapcal, 1994).

Los puntos débiles o DEBILIDADES de una empresa son los aspectos internos que suponen una desventaja comparativa frente a empresas competidoras (Mapcal, 1994).

Los puntos fuertes, FORTALEZAS son aquellos aspectos positivos internos de la empresa que suponen una ventaja comparativa frente a empresas competidoras (Mapcal, 1994).

Las Oportunidades y Amenazas(análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.(Mapcal, 1994).

Las AMENAZAS, son situaciones del entorno que si no se afrontan, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva (Mapcal, 1994).



Las OPORTUNIDADES son situaciones del entorno que aprovechándolas pueden permitir mejorar la situación competitiva de la empresa (Mapcal, 1994).

Definitivamente la FODA se convierte en una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica además de que, como algunos destacan, es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir, de una manera racional y mejor planificada. (Porter, 1982).

También el FODA es parte de la continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el contexto externo (a través del estudio de los factores del ambiente que incidan en la organización como pueden ser los de tipo económico, político, social, tecnológico, etcétera), y hacer los ajustes necesarios para que el proceso de planeación sea realmente un ejercicio de eficiencia (Mapcal, 1994).

Según Jerome McCarthy(1961, pp 72), explica que *“Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación Oportunidad-Fortaleza, aunque también pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las Debilidades o defenderse de las Amenazas). Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas”*. Es muy importante que los miembros del negocio evalúen como mayor determinación todas las alternativas posibles, para poder llevar a cabo una buena toma de decisión.



I. DIAGNOSTICO

1. ANALISIS EXTERNO.

Es este apartado se pretende abordar los resultados obtenidos a través del análisis del ambiente externo de la empresa, que incluye tanto el macro ambiente (Factores Económico, Social – Cultural, Tecnológico y Político - Legal) y el micro ambiente del Subsector cuero calzado en el cual se desenvuelve la empresa en cuestión, para ello recurrimos a las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter,

1.1. Análisis del Entorno General

Para el análisis del macro ambiente tomamos en cuenta los siguientes factores que se muestran en la ilustración:

Figura 1: Factores del Entorno General



Fuente: Elaboración propia Fundamentada en la teoría de Stanton.

1.1.1. Factores Económicos.

Subsector Cuero Calzado a nivel internacional.

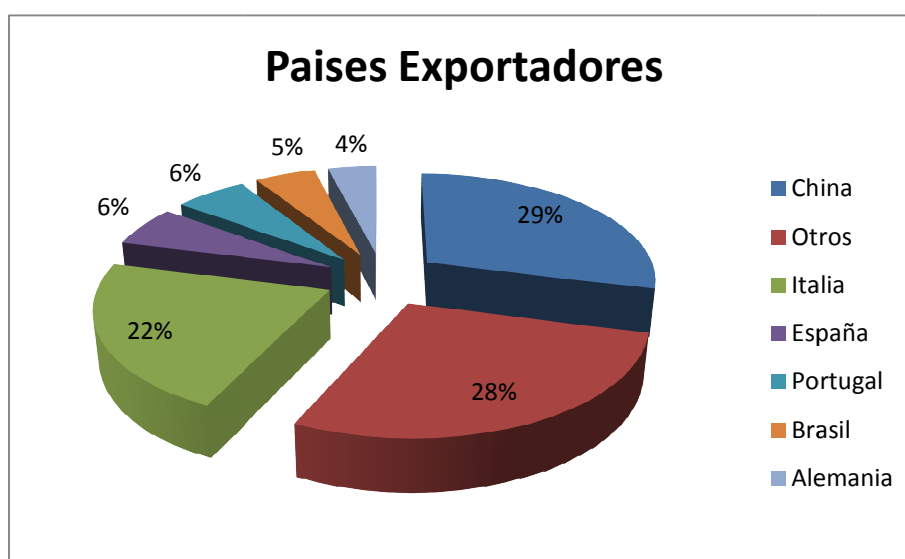
La industria de cueros, calzado y sus manufacturas a nivel mundial experimentó cambios sustanciales como resultado de la globalización y los cambios en los patrones de consumo, el crecimiento de la demanda de china y otras regiones del mundo. El comercio mundial del cuero está presentando una clara tendencia a la concentración de la demanda entre las grandes empresas del sector. (Aráuz Alejandro, 2007 Pág 06).



Desde el análisis de la oferta exportadora mundial, cabe destacar a los países europeos, entre los que sobresale Italia, con una industria caracterizada por los altos volúmenes y por su excelente calidad en los productos. Dentro de sus exportaciones el principal producto es el calzado, con el 60.2% de las ventas de la cadena, le siguen los cueros curtidos con el 27.0% y luego otras manufacturas de cuero como marroquinería⁵ con el 12.8%. (MIFIC, 2010).

Los Estados Unidos han presentado un comportamiento desfavorable en los últimos años, dado que el traslado de las industrias de calzado y de manufacturas a los países asiáticos ha generado una contracción. China es uno de los mayores productores de cuero curtido y concentra un volumen importante de la producción mundial de manufacturas de Cuero Calzado, es considerado el productor más grande del mundo, pues fabrica el 50% del total mundial (MIFIC, 2010). Por su parte, Hong Kong se ha orientado más a funciones como diseño, confección de muestras, control de producción y mercadeo; no obstante es el segundo exportador de calzado en el mundo después de China, a través de la reexportación de manufacturas procedentes de China.

Grafico 1: Principales exportadores de Calzado a nivel mundial



Fuente: Informe Oferta y demanda mundial de cueros y manufacturas. MIFIC 2011.

Para muchos países, el Subsector calzado es muy importante en términos económicos debido a que la fabricación del mismo suele utilizarse como una base

⁵ Industria de artículos de piel o imitación, como carteras, bolsos y billeteras.



estratégica para iniciar un proceso de industrialización, cuyo adecuado desarrollo puede evolucionar hacia la creación de una significativa estructura industrial.

Por otro lado el calzado es una industria intensiva en mano de obra, cuya calificación se consigue fundamentalmente a través de la especialización, requiere inicialmente unos bajos niveles de inversión y genera unos efectos económicos muy positivos de carácter multiplicador, al favorecer el desarrollo de las actividades del país.

Sector Cuero y Calzado a nivel nacional.

Las fuerzas económicas afectan el bienestar de un país, lo que a su vez afecta la capacidad de las empresas e industrias de ganarse una tasa adecuada de utilidades. Uno de los factores que afecta directamente al Subsector Cuero Calzado es el alza generalizada de los precios, es decir la inflación, para el año 2011 alcanzo un **7.95%** y un **6.62%** al término del 2012, factor que en este año no ha sido ajeno y que de cierta manera incide en el capital propio de las Pymes (Ver Anexos 6). Economistas nacionales como Alejandro Aráuz, aseguran que la situación económica podría deteriorarse aún más si no se resuelve pronto la crisis política.

Debido al continuo crecimiento de la tasa de inflación, la afectación en el país es cada vez mayor en la medida que el consumo de combustible y energía eléctrica representa más egresos dentro de la estructura de costos de las zapaterías, por lo que estas toman medidas de racionamientos o reducción en el área de producción. *Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado (2005).*

Estas alzas del precio del petróleo representan un impuesto regresivo que afecta el bolsillo del consumidor, principalmente en los dueños de empresas del sector cuero calzado, que depende en gran parte de este recurso, ya que su materia prima es elaborada a base del mismo. De manera que los elevados costos del petróleo están afectando la composición del consumo de zapatos de los ciudadanos, sobre todo de los más pobres. Mientras tanto, en el caso del productor, sus ventas disminuyen porque reduce la capacidad de compra de los consumidores, afectando las utilidades de las empresas.



Por otra parte, el factor económico presenta el mayor problema de las PYME del Subsector calzado, marcando un 18.6 % del problema, seguida de los altos costos de la materia prima con 18 %.

Tabla 3: Principales Fuentes de Financiamiento.

FUENTES	Valor (%)
Microfinancieras	39.2 %
Bancos	19.6 %
Prestamistas	3.9%
ONG´S	2.0 %
Amigos	3.9 %
Familiares	2.0 %
Autofinanciamiento	29.4 %

Fuente: Elaboración propia basado en el diagnóstico de calzado de Francisco Talavera, Enero 2008

Según el diagnóstico de producción de calzado en Nicaragua (2008) realizado por Francisco Talavera, refleja que las principales fuentes de financiamiento son las micro financieras en primer lugar con 39.2 %, el banco 19.6 %, prestamistas 3.9 %, ONG´S⁶ 2.0 %, amigos 3.9 %, familiares 2.0 % y autofinanciamiento 29.4 %. Esto significa que el 58.8 % hacen uso del crédito convencional⁷ y no convencional, quedando desprotegidos el 41.2 % de los productores de calzado.

Podemos decir que las estadísticas mencionadas indican que el mayor proveedor de créditos son las micro financieras, debido a que son más anuentes a realizar préstamos a este tipo de sector sin la necesidad de pasar por una serie de requisitos que un banco generalmente pide; teniendo como punto en contra las altas tasas de interés que estos cobran.

Por otra parte, el 92 % de los que hacen uso del crédito señalaron que éste es otorgado con altas tasas de interés, muchos requisitos y exigencias de garantía por lo que difícilmente pueden acceder al financiamiento. También consideran que los montos otorgados no se corresponden con los solicitados.

⁶ Organizaciones No Gubernamentales.

⁷ Crédito reforzado con derecho de persecución y preferencia a clientes específico.



Esto se debe a dos factores, uno es que los comerciantes no están al tanto de los procedimientos que conlleva realizar un préstamo, tales como pago de comisión por desembolso, gastos de administración y otros tipos de gestiones que reducen el monto del préstamo solicitado, no sin antes generar intereses sobre el mismo; y por otro lado tenemos la falta de voluntad de los empleados de las entidades financieras de darles a conocer de manera simple a los comerciantes todos estos procedimientos y gastos que se incurren al momento de la solicitud del crédito.

El problema del financiamiento está relacionado a los altos costos de producción de la actividad, lo que no permite la competitividad equitativa del calzado nacional, con los productos similares, elaborados en el extranjero y la fuerte comercialización y demanda de los zapatos usados.

Tabla 4: Tipos de Apoyo que solicitan las Pymes del Subsector Cuero y Calzado en orden de prioridad.

Apoyo que demanda el sector	Cuero y calzado %
Políticas de financiamiento	100.0
Capacitación y asistencia técnica	83.0
Búsqueda de mercados	83.0
Facilidades de tramites	83.0
Mejoramiento tecnológico	67.0
Como administrar tu negocio	67.0
Revisión de cargas impositivas	50.0
Acompañamiento	50.0

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2010)

La tabla 4 muestra la satisfacción de los artesanos en cuanto a los servicios recibidos, porque muchas veces les permite acceder al crédito, o también porque les ha permitido ampliar un poco su visión de la administración y control del taller. Sin embargo, aún no satisface la aplicabilidad de los conocimientos aprendidos. El problema fundamental del poco éxito de los servicios parece residir en la falta de mecanismos de verificación, aplicación y seguimiento en el taller, de los cursos y capacitaciones, y en las dificultades prácticas encontradas por los artesanos. (MIFIC, 2010)



Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), el sector cuero y calzado se encuentra dentro de la Industria Manufacturera, la cual es la más importante de todas las industrias, seguida por la Industria de la Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca. (Anuario Estadísticas BCN, 2012). Lo dicho anteriormente puede ser visto en la siguiente tabla:

Tabla 5: Producto Interno Bruto PIB según producción.

En millones de córdobas

Industria/Año	2008	2009	2010	2011	2012
Total PIB	118,260.3	115,956.6	120535.8	126,260.1	131,997.1
Industria Manufacturera	22,274.9	23,937.5	26,202.1	32,843.4	37,006.8
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	26,035.9	26,674.0	32,198.9	38,800.9	45,035.6

Fuente: Elaboración propia de los datos tomados del Anuario de Estadístico del BCN (2012).Pag 1

Por otro lado la industria manufacturera se divide en varios sectores, los cuales son alimentos, bebidas y tabaco, productos de madera y muebles, Textiles, prendas de vestir y cuero; siendo estos algunos de los mayores generadores de ingresos dentro de la estructura económica de nuestro país.

Una debilidad existente es que la información suministrada muestra resultados generalizados de los sectores de la industria Manufacturera.

Tabla 6: PIB generado por otros productos en comparación con el Cuero y el Calzado.

Millones de córdobas

Industria/Año	2008	2009	2010	2011	2012
Alimentos, bebidas y tabaco	31,288.1	32,959.3	35,491.0	37,301.7	40,138.6
Textiles, prendas de vestir y cuero	6,950.3	6,607.9	7,401.5	8,206.5	8,739.9

Fuente: Elaboración propia basados en datos del Anuario de Estadístico del BCN (2012). Pág. 14

Sin embargo, a pesar de ser un gran generador de empleo buena parte del sector cuero y calzado se caracteriza por salarios bajos, abundancia de contratos temporales, estacionalidad de la industria, largas jornadas de trabajo y escasas condiciones de seguridad, lo que representa una debilidad para la industria. (Cañada & Gascón, 2006)



La propietaria participa en la ejecución del conjunto de tareas del negocio, aunque se destacan las funciones gerenciales, promoción del producto que ofrecen y la atención directa a los clientes.

A continuación se pasa a analizar los factores sociales y culturales que afectan el Subsector en el que se encuentra la empresa.

1.1.2. Factores Sociales y Culturales.

La industria del calzado en Nicaragua está dominada numéricamente por micro y pequeñas empresas artesanales, las cuales no poseen las condiciones para insertarse de manera competitiva en el nuevo mercado, globalizado por causas tecnológicas, crediticias y administrativas, entre otras.

Desde el punto de vista del tamaño de las empresas, según el número de trabajadores, la industria del calzado es bastante homogénea, más del 93% de las empresas productoras de estos bienes son microempresas que poseen de 1 a 5 trabajadores. No obstante, si se toman en cuenta otros factores, quizás más importantes, existe una gran y compleja heterogeneidad del Subsector Cuero Calzado, en su clasificación de micro, pequeña y mediana empresa. Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado (2005).

El calzado es fundamental en la vida cotidiana del hombre y la mujer, entre otras funciones protege el pie de agentes externos como el frío, la humedad, superficies lisas o con texturas pronunciadas, caída de objetos, sustancias químicas, entre otras, que puedan dañarlo o limitar su función.

El calzado acompaña la vida diaria de las personas desde conceptos de índole social (la moda) que generan alternativas con una doble función: la protección y la expresión de criterios estéticos, ambos, elementos del hombre y la mujer como ser cultural. En la actualidad existe mucha variedad de calzado para responder a las necesidades específicas del ser humano: calzado deportivo, doméstico, laboral, calzado para ocasiones especiales, con tendencias de moda, entre otros.

En Nicaragua, este Subsector Cuero Calzado está conformado por empresas que



fabrican, comercializan, importan y exportan, los diferentes tipos de zapatos, que para ser competitivas en los mercados nacionales e internacionales deben cumplir con normas técnicas establecidas que se relacionan con los factores humanos (bienestar y seguridad) y de producción (características de los insumos). La demanda de calzado en Nicaragua, al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. En general se puede afirmar que el calzado para damas es el más demandado que el calzado de caballero. Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado (2005).

En otro aspecto el tema por la concientización y la preservación de la salud de los trabajadores, se ha estudiado sobre la base de los criterios de la organización del trabajo, como son: disciplina laboral y capacitación técnica.

El proceso de trabajo de la producción de calzado se desarrolla en talleres con espacios que son sumamente pequeños, porque en su gran mayoría están establecidos en viviendas familiares ubicados en el fondo del patio de la casa con condiciones de poca o nula higiene y seguridad ocupacional. A esto se suman los equipos y herramientas obsoletas lo que no permite un ambiente de trabajo agradable que motive al trabajador a la obtención de resultados eficientes.

La disciplina laboral en este tipo de negocios está determinada por las relaciones de contratación que son por producción con ingresos bajos donde no existe ningún incentivo adicional que motive al trabajador a cumplir su jornada de trabajo lo que repercute en el cumplimiento de los compromisos de producción con el mercado.

Sin embargo se ha demostrado que los empresarios valoraron la indisciplina laboral apenas en un 3.7 % y la organización del trabajo con 9.8 %, por otra parte los propietarios de los talleres consideran que sus trabajadores están bien capacitados para desarrollar su trabajo con eficiencia y calidad, considerando como muy buena 39.5 % y buena 50.0 %. (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Esto supone una gran fortaleza para el Subsector Cuero Calzado, sin embargo cuando se consultó en qué programa de capacitación habían participado su colectivo, la respuesta fue en porcentajes de un 23.8 %, en organización de los



procesos y flujos de producción 4.8 %, planes de negocios 9.5 %, mercadeo/ventas de 38.1 % y gerencia del negocio 23.8 %.(Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Por otro lado no existen controles de calidad en la materia prima e insumos para la producción del calzado, lo que incide negativamente en la calidad y presentación del calzado terminado.

En cuanto al diseño de los productos, solamente en las grandes industrias los modelos son elaborados por un especialista. En cambio en las pequeñas empresas los diseños se realizan haciendo copias de productos extranjeros siendo muy pocos los creados por ellos mismos.

Para apoyar el desarrollo de la calidad del producto en Nicaragua diversas organizaciones como ONUDI-MEDE, INPYME, NITLAPAN, CONAPI e INATEC han unido esfuerzos para impartir cursos de diseño y moldaje; también se ha prestado asistencia técnica productiva en éstas mismas áreas.

A continuación se pasa a analizar los factores político-legales que afectan el sector en el que se encuentra la empresa.

1.1.3. Factores Político Legal.

Los indicadores políticos-legales son claves para el desarrollo del sector, y de igual forma es importante conocer las instituciones que se encuentran involucradas en el funcionamiento de las empresas del sector y el marco legal que lo estimula y fomenta.

Las crisis políticas que se han vivido en nuestro País han afectado grandemente a este Subsector, teniendo impacto negativo con respecto a los aspectos tecnológicos y por ende a mostrar ante el mercado una imagen empresarial funesta, lo que ha originado que la calidad del producto que presenta al mercado nacional e internacional, no satisfaga las demandas del consumidor. Debido a esto es necesario que las instituciones trabajen como un solo cuerpo compartiendo información y tomando decisiones sobre la generación de nueva información o



sobre las acciones a realizar para las pyme del Subsector Cuero Calzado.

Una de las principales instituciones que presta ayuda al Subsector Cuero Calzado es el Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa INPYME, que sirve como instrumento para la ejecución e implementación de las políticas, programas y proyectos, que en materia de la pequeña y mediana empresa le han sido encomendadas al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).

El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) es la instancia rectora y normativa, con la función de definir las Políticas Públicas para las MIPYME, sus instrumentos de Política y la evaluación de su ejecución para su reformulación y ajuste a las necesidades concretas del desarrollo de las MIPYME.

Por otro lado el Banco Central de Nicaragua: Instancia encargada de generar información sobre la actividad económica del país y cuantificar el aporte de las diferentes actividades económicas a las cuentas nacionales. Esta función es valiosa para las instancias encargadas de la formulación de la Política de Desarrollo para las MIPYME y el diseño de programas y proyectos dirigidos a la atención directa de las empresas. La obtención de información de manera sistemática, fiable y veraz, permitirá conocer la situación del Subsector Cuero-Calzado que es muy cambiante.

El Instituto Nacional de Tecnología (INATEC) es la instancia encargada de establecer los mecanismos necesarios para elevar la capacidad técnica de los recursos humanos y mejorar los niveles de productividad y facilitando la adaptación de nuevas tecnologías, así como la incorporación de innovaciones tecnológicas.

El Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales es la instancia encargada de promover la conservación del medio ambiente y un uso racional de los recursos naturales, marco en el cual se deben desarrollar las MIPYME, promoviendo una producción sostenible. Por otro lado Ministerio de Salud es la instancia encargada de garantizar el cumplimiento de estándares sanitarios en la producción y el consumo, a los cuales deben ajustarse las empresas.



El papel de la alcaldía no es mencionado de forma positiva, y sólo se hace referencia a la función fiscal como recaudadora de impuestos por ventas. Ésta no ha tomado ningún rol de agente impulsor de desarrollo o mediador entre las instituciones presentes. Masaya, que posee el grueso de empresas en esta rama industrial y en otras, no ha terminado de elaborar su plan de desarrollo municipal; en éste es imperante que al sector industrial se le dé un papel predominante.

Cabe destacar que solamente el 56% de los talleres de calzado afirma recibir algún tipo de apoyo de alguna institución. De éstas sobresalen las ONG de crédito no convencional, como FAMA, CONFIA, ACODEP y BANARTE, que brindan pequeños créditos (33%) principalmente para capital de trabajo, y amarrado a éste, como un requisito para acceder al préstamo, la capacitación en aspectos administrativos y contables. (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Por otro lado, dentro del marco legal de las empresas que se encuentran en el Subsector Cuero Calzado y para fomentar el desarrollo productivo y económico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se han establecido una serie de leyes como: en 1998 la “Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo (Ley 261), donde se crea el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, en la cual se funda la Dirección de Fomento Empresarial, en 1997 y reformada en 1998.

La Ley de Municipios (Ley 40 y su reforma Ley 261), otorga autonomía a las Alcaldías Municipales para promover el desarrollo de los diversos sectores económicos que caractericen al municipio (según los artículos 6 y 7 de dicha Ley), favoreciendo en gran parte al Subsector Cuero Calzado de la ciudad de Masaya.

LEY DE EQUIDAD FISCAL (Ley 453), Tiene como objeto adecuar al régimen fiscal nacional los principios de generalidad, neutralidad y equidad de los tributos; disminuir los sesgos anti exportadores, facilitar las inversiones y fortalecer las instituciones encargadas de recaudar todos los tributos. (Gaceta N°82 y 104, 2003. En esta Ley de equidad fiscal se inhibe de impuestos a los productos de la canasta básica, entre los que se encuentran el calzado.

Ley de promoción fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley 645), que tiene como objetivo Fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y



mediana empresa propiciando la creación de un entorno económico de alta importancia para el país.

Finalidades de la ley 645:

- Establecer principios económicos rectores para el fomento de la MYPYME.
- Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como un instrumento de apoyo a las políticas de desarrollo y fomento a las MIPYME, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.
- La adopción de un instrumento legal de carácter general, que dé lugar a un proceso normativo del cual se deriven nuevos principios legales, reformas de los ya existentes cuando sea necesario, en aquellas áreas y sectores económicos considerados claves para el desarrollo de la MIPYME.
- Instaurar un proceso educativo y formalización empresarial, mediante la reducción de costos monetarios de transacción y la facilitación de procedimientos administrativos ágiles.
- Promover la existencia de una oferta económica permanente de instrumentos y servicios empresariales de promoción y desarrollo a las MIPYME.
- Ampliar de manera efectiva, en el ámbito nacional, la implementación de las políticas de fomento a la MIPYME, mediante la incorporación del Gobierno Central, regiones autónomas y municipios a las acciones conjuntas de que se trate.

Para el caso en estudio, el actual Gobierno de Nicaragua, a través de Ministerio de Educación (MINED), impulsa el programa de Paquetes Escolares, que beneficia en dos vías principales, la primera a los estudiantes de escuelas públicas, y la segunda a los micro y pequeños empresarios locales nicaragüenses, como principales proveedores de los productos que incluye dicho paquete.

1.1.4. Factores Tecnológicos.

En Nicaragua es notoria la escasez de centros de capacitación en el Subsector Cuero Calzado, aunque se cuenta con un Instituto Nacional de Tecnología, el cual no abarca a la gran cantidad de Pymes que necesitan mejorar los niveles de productividad.



Por esta situación los problemas en el país presentan un mayor grado de complejidad ya que las condiciones de producción no son las aptas para competir en el mercado extranjero, siendo las principales limitantes:

- El estado actual de la maquinaria y equipo obsoleto.
- Falta de mantenimiento de la maquinaria.
- La utilización de materiales no apropiados para la maquinaria y equipo existente.
- Materia prima utilizada de mala calidad.
- Falta de hormas de calidad y diversidad de tacones para calzado de mujer.
- Escasez de controles de calidad.
- Carencia de más Centros de Asistencia Técnica y Capacitación.

El factor tecnológicos día a día se está convirtiendo en un recurso indispensable dentro de una empresa para lograr un mejor desempeño de las actividades que realiza, ya que ofrece alternativas nuevas para solucionar los problemas como la disminución de los desperdicios que generan gastos y pérdida de tiempo, entre otras cosas.

El Subsector Cuero y Calzado está evolucionado lentamente hacia la tecnificación de sus procesos, modernización de sus maquinarias y equipo, habiendo a la fecha empresarios y empresarias que son pioneros y ejemplos de ser emprendedores en esta primera fase de modernización del Sector, quienes están surgiendo por iniciativa propia y con la ayuda recibida por las instituciones gubernamentales especializadas en la promoción y desarrollo de de la industria Manufacturera.

Si bien el Subsector Cuero Calzado presenta un buen potencial debido al crecimiento previsto en la producción de pieles provenientes de la matanza de ganado vacuno, el estado actual de la tecnología existente en las tenerías dedicadas a la producción de cuero terminado, especialmente en el segmento de productores artesanales, es atrasado y altamente contaminante.

Por lo cual el desarrollo del Subsector pasa por promover la modernización tecnológica de las tenerías, para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos, producir otros tipos de cuero terminado que demanda la producción de calzado y otros artículos de cuero e invertir en sistemas de tratamiento de desechos sólidos y



líquidos y otras acciones como promover el uso de curtientes vegetales⁸ (los cuales no son contaminantes), que minimicen el impacto en el medio ambiente.

Según la gerente propietaria de DAMBEG SHOES en la actualidad, instalar un pequeño taller de zapatería cuesta unos 4 mil 500 dólares (más de 70 mil córdobas), con el equipamiento tecnológico básico que integra: máquinas de coser poste, zigzag, devastadora, reactivado de suela, prensadora de suela, lijadora, compresor, herramientas y muebles, entre otros. Muchas veces el costo elevado en el que se tiene que incurrir para la puesta en marcha de un negocio como este ocasiona que los pequeños fabricantes de zapatos declinen de su decisión, debido a que la maquinaria de alta tecnología que les permitirá ser más eficientes y eficaces es demasiado costosa. (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005)

Por otro lado para el Subsector Cuero Calzado, podemos afirmar que si no buscan desarrollarse tecnológicamente, presentarán muchas dificultades referente a la comercialización exterior de sus productos, pero si retomamos el ejemplo de empresarios y empresarias del Subsector Cuero Calzado quienes están esforzándose en superar sus debilidades y presentarse al mercado con una imagen competitiva, tendrán grandes oportunidades de crecimiento empresarial generando altos rendimientos productivos y financieros.

El avance de la tecnología para el Subsector Cuero Calzado no solo se enfoca en la maquinaria industrial que agiliza cada uno de los procesos; sino que también podemos encontrar que el uso del Internet dentro de este sector es fundamental, ya que permite conocer cómo se encuentra la competencia en relación a su empresa, además de identificar las nuevas tendencias que existen en el mercado y que los clientes están buscando. (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

El Internet le permite a la zapatería la oportunidad de crear su propia página web, a través de la cual puede presentar su información básica, así como presentación, ubicación, el catálogo de servicios, los cuales son los elementos básicos de la página web. Esta página web sirve como canal de comercialización que puede resultar crucial para el mantenimiento y la fidelización de sus clientes y existe la

⁸ Efluentes de curtidumbre para el cuero.



posibilidad de personalizar el sitio (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Para llevar un mejor control es importante el uso de aplicaciones y sistemas de gestión en el sector. Las principales aplicaciones instaladas en los PC, aparte de la lógica presencia de los programas de ofimática, son aquellas que soportan la gestión económico-administrativa. Así, la contabilidad y la facturación, la gestión financiera en los bancos, entidades financieras, cobros y pagos, están más seguras y mejor controladas.

En las diferentes etapas históricas que han vivido los empresarios y empresarias del Subsector Cuero Calzado, podemos confirmar que han tenido capacidad de organización, lo que les ha permitido defender sus derechos para sobrevivir empresarialmente, aunque no cuenten con las condiciones óptimas.

1.2. Análisis del Subsector Cuero Calzado.

A partir de este punto se presenta un análisis efectuado al Subsector Cuero Calzado, que determina la posición competitiva que ostenta la empresa utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter; las cuales son: La influencia de los competidores, El poder de negociación de los clientes, El poder de negociación de los proveedores, Los competidores potenciales y los Sustitutos.

Figura 2: Las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria.



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Porter (1982)



El Sector Calzado se encuentra compuesto por un conjunto de subclases o subsectores, según la Clasificación Uniforme de las Actividades Económicas de Nicaragua (CUAEN), que presenta de manera jerárquica la forma de cómo están organizadas las actividades económicas del país.

Las empresas de calzado pueden ser: (CUAEN, 2005, Pág. 63)

De Fabricación de Calzado de Cuero.

De Fabricación de Calzado de Hule.

De Fabricación de Calzado Textil

De Fabricación de Calzado Plástico.

De Fabricación de Suelas y Plantillas.

De Fabricación de Chinelas.

De Maquila de Calzado.

De Fabricación de Otros Calzados.

En Nicaragua, las principales empresas dedicadas a la fabricación de calzado las cuales se diferencian en base ingreso, racionalidad económica y el mercado al cual están dirigidos, (Eddy Narváez, Competitividad Industrial y Tipología de Productores de Calzado en Nicaragua, 2001, Pág 29), entre ellos están:

Los artesanos de **Subsistencia** tienen una producción muy variada, ya que trabajan básicamente por pedidos, elaborando el tipo de calzado que el cliente pida, o trabajan los estilos que están de moda en el mercado, cambiando cada semana los tipos de calzado elaborado. Su falta de recursos no les permite especializarse sobre alguna línea de calzado en la cual desarrollar su experiencia, por lo que tienen que tomar lo que los clientes demanden. (Eddy Narváez, 2001, Pág. 40)

Los productores **Tradicionales** muestran una producción orientada más al calzado para mujer. En este grupo tienen un mayor peso los artesanos de Masaya, que se especializan en esta rama (zapato cerrado y sandalias). Entre ellos impera la tradición de continuar elaborando el calzado que hicieron sus padres o maestros.

Continúa la tradición como se mencionaba, los artesanos de Masaya se ven a sí mismos como "artistas" y mejores zapateros en comparación con sus colegas de Granada. Es toda una imagen de calidad, desarrollada posiblemente con el auge del



turismo, su relación con los trabajos manuales que se ofrecía a los visitantes más el impulso que el gobierno sandinista le dio a la producción de esta ciudad. Por su parte, los productores **Competitivos** mantienen una producción diversificada, pocos se han especializado en algún tipo de calzado en particular. Aquí hay lógicas productivas diferentes, hay quienes se especializan y quienes diversifican.

Los primeros han desarrollado su experiencia y tradición como productores de un tipo de calzado en un tipo de cuero (generalmente industrial), tienen un mercado bien establecido y se consideran como los mejores productores de la localidad. Por otro lado, las empresas de mayor tamaño diversifican su producción para poder usar la capacidad instalada de su taller y cubrir diferentes mercados y rentabilizar su inversión. (Eddy Narváez, 2001, Pág. 40).

A continuación se presentan los resultados obtenidos del Análisis del Entorno Específico de la Pyme, lo que al final da como resultado la posición competitiva de la pyme en el mercado.

1.2.1. Competidores potenciales.

Una fuerza que tiene relevancia en la competencia entre una zapatería y otra, son los posibles nuevos competidores que se pueden incorporar a su ámbito competitivo. La fuerza principal es la amenaza de nuevos ingresos al Subsector en el que compita la empresa (Zapatería), que estarán condicionados por las barreras de entradas a dicho sector.

Durante los últimos años con la apertura de una economía de libre mercado y la firma de los Tratados de Libre Comercio con diferentes países amigos, el entorno empresarial del sector Cuero y Calzado está amenazado con la presencia de productos de su especialidad, con características negativas para el sector, debido a que presentan productos más competitivos en calidad de producto terminado y costos de producción.

Las empresas establecidas dentro del Sector Cuero y Calzado, intentan desalentar a los nuevos ingresos que incursionen en ella, puesto que entre más empresas



desean integrarse a la industria, más pequeña se hace la posibilidad de apoderarse o mantener una parte del mercado.

Economías de Escala: Para mantenerse dentro de un sector altamente competitivo como el Subsector Cuero Calzado se deben generar altos niveles de producción; de tal manera lograr satisfacer los gustos y preferencias de los clientes que en gran parte demandan variedad de diseños novedosos. (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Requerimiento de Capital: El problema del financiamiento está relacionado con los altos costos de producción de la actividad, lo que no permite la competitividad equitativa del calzado nacional, con los productos similares elaborados en el extranjero y la fuerte comercialización y demanda de los zapatos sintéticos y usados. (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Acceso a Canales de Distribución, La distribución y comercialización se hace a través de diferentes canales establecidos en los mercados locales y departamentales con un 29.9 %, en segundo lugar se ubican las ventas en el propio negocio. (Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

La gran mayoría de las empresas del Subsector no utilizan Internet para comprar materias primas, ni mucho menos para comercializar sus productos. El comercio electrónico en nuestro país no se está desarrollando en el sector, a pesar de la importante ventaja competitiva que puede generar la implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS).

Las pocas empresas que venden por Internet lo hacen para mejorar su imagen empresarial, captar nuevos clientes y estar a la altura de la competencia, en un mercado globalizado.

Diferenciación del Producto, en la actualidad las empresas que integran el sector calzado, han tenido que adoptar, como medida para poder vender, copiar sellos y logotipos de marcas reconocidas y sobrevivir en las fluctuaciones de los negocios.

Las empresas de calzado que cuentan con la capacidad instalada, han podido especializarse en determinadas líneas de producción, permitiéndoles ofrecer



productos diferenciados en cuanto a marca, diseño y calidad en relación a la competencia.

El acceso a materia prima ha sido un obstáculo para que muchas empresas de este Subsector subsistan; en la actualidad las exportaciones de ganado hacia otros países ha provocado un desabastecimiento en muchas tenerías nacionales lo que ha obligado a algunas empresas a crear integraciones horizontales, esto si tienen la capacidad financiera para llevarlo a cabo, lo que significa que muchas pequeñas empresas del sector introduzcan al mercado un producto de inferior calidad.(Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Con base en lo anterior, las barreras de entrada para nuevos ingresos al sector son Altas.

- **Sustitutos**

El Subsector Cuero y Calzado está siendo actualmente amenazado por la presencia en el mercado nacional de productos competitivos en toda la cadena de comercialización. El calzado que ingresa al país trae consigo diseños modernos, con cuero mejor trabajado, sintético en la mayoría de los casos, y a diferentes precios. Situación que obliga a reflexionar sobre la necesidad de volver a retomar el liderazgo en producción de calzado, mediante el uso de las tecnologías de la información.(Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado 2005).

Por consiguiente la amenaza de productos sustitutos es **Alta** debido a la propagación de calzado sintético en el mercado nacional.

1.2.2. Poder de negociación de los clientes.

Al exhibir en el mercado una variedad de productos con diferente calidad, origen y precio, el poder de negociación de nuestro empresario y empresaria de Calzado es débil a causa de que se presenta en el mercado nacional como internacional como un producto terminado con deficiencia en diseños y costos de producción muy alto lo que genera un producto poco competitivo. Por otro lado, la capacidad de atracción que posee el mercado internacional es alto debido al constante marketing que introducen en la mente de los clientes .



Lo habitual en el mercado del calzado es que existen dos tipos de clientes, el primero que compra a la zapatería para distribuirlo al consumidor final y el otro que compra directamente como consumidor final.

Dado que la ciudad de Masaya se caracteriza por la elaboración de productos nacionales, entre ellos el calzado, se puede observar que existe un sin número de empresas dirigidas a segmentos de mercados similares que producen zapatos poco diferenciados, esto permite a los clientes forzar la baja de los precios.

Los principales compradores de estos productos no son fieles a la empresa debido a que constantemente buscan la calidad para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, las empresas de calzado deben estar innovando constantemente para captar nuevos clientes y mantener los actuales.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es **Alto**, originado de la gran cantidad de pymes que existen en el país que ofertan al mercado diversidad de calidad, producto y precios.

1.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del Subsector Cuero calzado ejercen una notable influencia en la empresas que laboran en dicho Subsector, ya que pueden generar un alza en los precios del producto final, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos de las zapaterías, y de esta manera exprimir la rentabilidad del sector.

La influencia de los proveedores en el Subsector Cuero calzado es mayor y está bien concentrado debido a que no están obligados a competir con productos sustitutos y la materia prima que vende está totalmente diferenciada.

Por otro lado los proveedores del Subsector tienen dominio total en todo el proceso de negociación con los empresarios y empresarias. Esta debilidad se debe convertir en una oportunidad a fin de que la Comisión Nacional de Cuero Calzado fortalezca su liderazgo logrando establecer convenios de abastecimiento que garantice al industrial, productos de calidad y a mejores precios.



Por tales razones se afirma que el poder de negociación de los Proveedores es **Alto**, debido a que tienen una alta influencia en la pyme en estudio.

1.2.4. Competidores.

Se observa un crecimiento industrial en empresarios y empresarias del Sector Calzado, poseen una visión más amplia y desarrollada de la actividad, que dan valor a los diferentes aspectos del trabajo, y que buscan formas competitivas de salir adelante, basando su desarrollo en la mejora de la calidad de los productos, y en la orientación a los clientes que demandan cantidades de calzado. En este sentido la intensidad de los competidores potenciales es **Alta**, lo que obliga a la empresa a buscar estrategias para obtener una mejor posición en el mercado.

Esta situación de crecimiento individual está marcando diferencias internas, lo que a un corto plazo creará una brecha que obliga a los que todavía no han entrado en la dinámica de evolución del sector, a que deben hacerlo a fin de consolidarse en su especialidad y a la vez aprovechar todo el apoyo gubernamental que gozan en este momento.

En el informe Clasificador de las Actividades de Nicaragua, que presenta cada cinco años el Banco Central de Nicaragua (BCN) indica que en total el número de zapaterías a nivel nacional es de 821, concentrándose la mayor cantidad en el Departamento de Masaya con un total de 441, de las cuales 7 de ellas se consideran competencia directa de la empresa DAMBEG SHOES, ya que se encuentran constituidas como pequeña empresa, y el producto que ofrecen es fabricado con el mismo material (cuero), por ende están dirigidos a segmentos de mercados afines.



A nivel nacional el Subsector Cuero Calzado está siendo dominado por las siguientes empresas:

Tabla 7: Principales Competidores de la Industria de Calzado de Cuero.

NOMBRE DE LAS EMPRESAS:	LUGAR	PRODUCTOS QUE ELABORAN
CECALZA	Masaya	Bota militar de cuero
MANICA (SANDAC) (1*)	Managua	Calzado de varón y mujer de cuero
ROLTER (2*)	Managua	Calzado sintético y de cuero (subcont.)
INDUSTRIAS TORO	Managua	Bota militar y zapatillas subcontratadas.
DPI / SPN	Tipitapa	Bota militar de cuero.
CARIBEAN SHOES	Managua	Zapato de niño y varón (botín) de cuero.
VELLOTA	Granada	Zapatos de niño, mujer y varon.
OTRAS Pymes	Del país	Zapato de niño, mujer, varón, bota, etc. de cuero.

Fuente: Diagnóstico del Cuero y Calzado. MIFIC-2010.

Una característica que se observa en la mayoría de las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado, es que los productos que ofrecen son poco diferenciados e innovadores, ocasionando una batalla por un mismo mercado. Esto los obliga a bajar sus precios, sobre todo durante las temporadas bajas, lo que provoca que haya aún una mayor competencia, debido a que los movimientos de una empresa afectan por consiguiente a las demás.

Tabla 8: Posición Competitiva de la Empresa.

Fuerzas Competitivas de la Industria	Posición
Amenaza de nuevos competidores	Alta
Poder de negociación de los clientes	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Alta
Intensidad de la rivalidad	Alta
Posición competitiva de la empresa	Baja

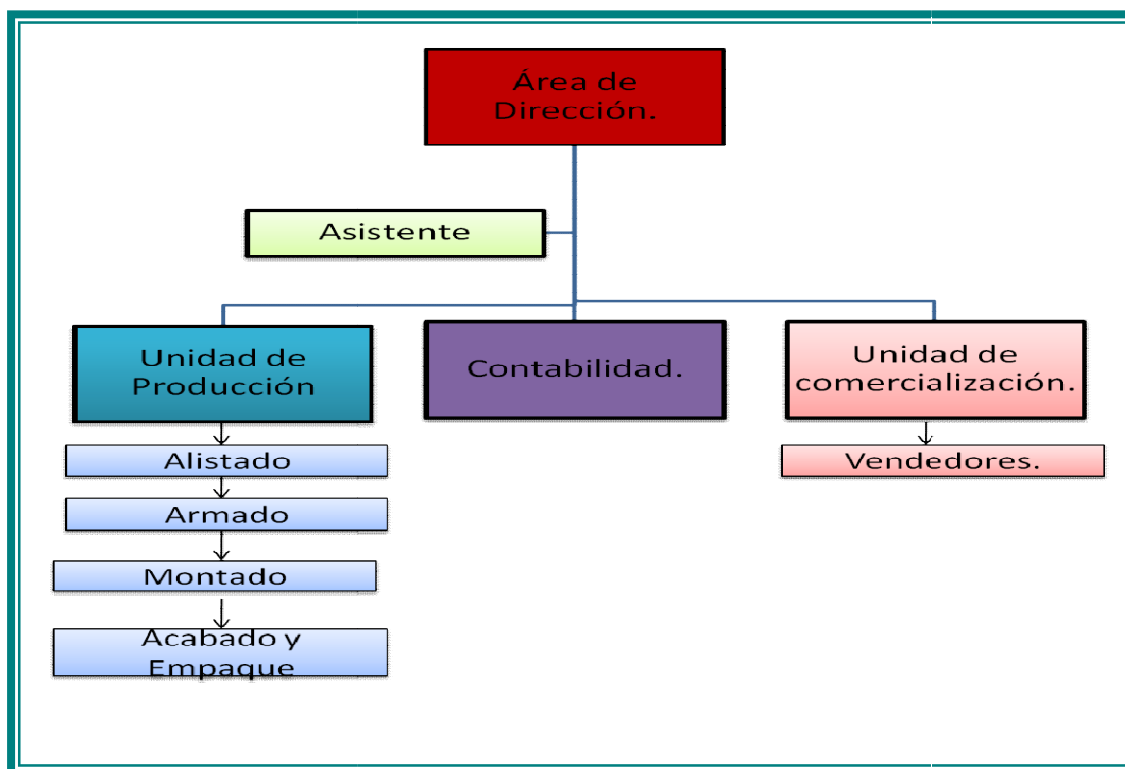
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del análisis del entorno específico en el periodo de enero a Marzo del 2013.



2. ANÁLISIS INTERNO.

Debido a las características propias de la Zapatería DAMBEG SHOES la organización interna es muy reducida.

Figura 3: Organigrama DAMBEG SHOES.



Fuente: Elaboración propia mediante el estudio de las operaciones.

A continuación presentamos un análisis de las áreas de gestión compuesta por: Dirección Superior, Marketing, Producción y Finanzas.

2.2. Área de Dirección Superior.

Según la naturaleza del negocio el área de dirección ejerce un dominio total sobre todas las actividades operativas de la empresa DAMBEG SHOES. Para el desarrollo de esta área analizamos los siguientes elementos:

2.2.1. Misión:

Producir un calzado que satisfaga las necesidades de las personas que exigen o demandan un producto que cuente con calidad, variedad de estilos y precios módicos.



2.2.2. Visión

Ser una empresa líder en el calzado nacional brindando eficacia y calidad de nuestros productos.

Partiendo del modelo de negocio de la empresa un grupo de expertos elaboró la misión y visión, la cual ha sido dada a conocer al personal interno y al entorno externo que la rodea.

DAMBEG SHOES, es una empresa que se preocupa por la implementación de valores que vayan en función del desarrollo de la misma.

Valores Externos Valores Internos

- Respeto mutuo. - Compromiso con los clientes.
- Honestidad e integridad. -Capacidad de cambio e innovación.
- Vocación de servicio. - Excelencia en el servicio.
- Responsabilidad. -Cultura de trabajo y trabajo en equipo.
- Profesionalismo . - Desarrollo de los recursos humanos.

La Misión, Visión y Valores de la Empresa por su naturaleza son únicos e intransferibles y representan los factores clave del éxito que la distingue de la competencia

2.2.3. Nivel de calificación del personal.

La Gerente General presenta un nivel de Formación de estudios universitarios, (Administración de Empresas). Por su parte el nivel de formación de los trabajadores no directivos es de sin estudios o con estudios primarios del 50%, seguidos por los niveles de formación secundarios de un 30%.

Se constata igualmente que existe una demanda de trabajadores calificados en el área de armado que aun no ha sido satisfecha, debido en gran parte a la precariedad de las condiciones laborales del sector, a una evidente fuga de trabajadores hacia otros sectores de la economía y lo más importante no existe preparación para los puestos de trabajo que se necesitan actualmente.

En general el personal de producción, ventas y administración cuentan con más de seis años de experiencia y con un nivel de conocimiento óptimo.



2.2.4. Desarrollo y capacitación del personal.

Según la gerente propietaria de DAMBEG SHOES obtuvimos la siguiente información referente al desarrollo y capacitación del personal.

La dirección de DAMBEG SHOES ha capacitado al personal de producción en realización de molde, cortado, selección de pieles y pegado de suela, llevado a cabo durante el mes de Julio 2010 en las Instalaciones del Instituto Técnico Escuela Taller – Granada con Auspicio del MIFIC.

La última capacitación que recibieron los operarios Producción fue en el Mes de Junio 2012, dada por los mismos proveedores que le abastecen de materia prima, en este caso **“Importaciones García”**. La capacitación tuvo como enfoque la inserción de un nuevo cuero, el corte y manipulación de la misma, así como, variedad de estilos de suela.

Existen políticas dentro de la empresa que consiste principalmente en que todo el personal participe en capacitaciones que brinda la misma, y para dichos adiestramientos, la propietaria nos informo que se emplea un 5% de las utilidades.

Así mismo, DAMBEG SHOES a partir del año 2011, elaboro un manual de funciones para los distintos puestos de la empresa, ya que no existía una guía específica para el personal de cada área. Antes las asignaciones de las tareas se realizaban de forma verbal o a través de comunicados internos, pero esta gestión limitaban el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

El manual contiene descripción de las funciones de los puestos para cada área o departamento de la empresa, fue elaborado por un grupo de experto de MIPYME (Micro-Pequeñas y Medianas Empresas), la cual, partieron de observaciones de campo, mediciones de tiempo y análisis de los procesos.

Gracias a este manual de funciones, se ha dado la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, así mismo, ha permitido el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando supervisión innecesaria, además facilitando la selección de nuevos empleados.



2.2.5. Género.

La política de género consiste en que todo hombre o mujer puede laborar en cualquier área de la empresa, todo es que cuente con la capacidad y experiencia para ejercer una función específica. A pesar de poseer con esta política de género, en el área de Producción únicamente laboran hombres, esto se debe a que cuando se convoca al reclutamiento de personal solo asisten personas del sexo masculino.

La estructura organizacional está distribuida de la siguiente forma: En el área de producción se encuentran laborando cuarenta y dos personas del sexo masculino, auxiliar de producción una mujer, en el área de ventas laboran dos personas del sexo masculino, en el área administrativa trabaja como asistente de gerencia una persona del sexo femenino, una persona del sexo femenino ocupa el cargo de mando medio y como gerente de la empresa una persona del sexo femenino. En total son cuarenta y cuatro varones y cuatro mujeres que trabajan en la Pyme. Para realizar la contabilidad la propietaria contrató a un contador que elabora Mensualmente los estados financieros de la empresa.

Tabla 9: Número de trabajadores por sexo.

Área de la Empresa	Hombres	Mujeres.
Producción	42	
Ventas	2	
Empleados administrativos		2
Mando medio		1
Dirección		1

Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en la empresa DAMBEG SHOES.

2.2.6. Manejo de la información.

La información externa relacionado con el mercado del calzado es proveído por el mismo personal de ventas y asesorías ocasionales, la cual, la empresaria califica como fiable para utilizarla en investigación y desarrollo de nuevos productos e identificar oportunidades del mercado. De igual manera la información disponible ha permitido la toma decisiones de forma rápida y oportuna con respecto a los precios, entrada de nuevos competidores directos y nuevas regulaciones Gubernamentales.



Con respecto a los registros contables, DAMBEG SHOES elabora el balance general y estados de resultados mensualmente, con el fin de mantener organizado sus Ingresos, los gastos y bienes materiales e inmateriales, de igual forma, conocer la situación en la que se encuentra y curso que lleva la empresa.

2.2.7. Conglomerados y Competitividad.

A nivel externo la organización aun no realiza alianzas que fomenten la cooperación entre empresas e instituciones, pero si mantiene acuerdos a largo plazo con los proveedores, cuyo propósito principal es reducir la estructura de costo⁹ para desarrollar nuevos productos y adquirir nuevas maquinarias con tecnologías que faciliten la producción.

En cuanto a la demanda de la empresa, ha aumentado de manera significativa en 20%, respecto a los últimos tres años; en cambio los competidores de la empresa en los últimos cinco años se han mantenido y para contrarrestar estos niveles de competencia la empresa ha introducido nueva maquinaria con tecnología moderna en un 80%, como por ejemplo: el horno, la prensadora, la lijadora, entre otros (MIFIC, 2010).

2.2.8. Intangibles de la empresa.

La empresa se encuentra registrada legalmente en alcaldía, DGI, así mismo, cuenta con un número RUC que le ha permitido participar en diferentes actividades llevadas a cabo por IMPYME, a pesar de estos logros, la empresa está consciente de la necesidad de generar intangibles para ser más competitiva en el mercado (certificaciones de calidad).

2.3. Área de Marketing

Para el análisis del área de marketing se tomó en cuenta las variables producto, precio, distribución y promoción desarrollados a continuación:

2.3.1. Producto.

El calzado DAMBEG SHOES es un producto tangible caracterizado principalmente

⁹ Componentes de gastos fijos y variables de la organización.



por estar elaborado a base de cuero 100% natural. Al principio la empresa confeccionaba exclusivamente calzado para varón, sin embargo al no generar suficiente retorno sobre el capital invertido, deciden ampliar la gama de productos introduciendo al mercado calzado para damas y niños.

A continuación presentamos las principales características del calzado DAMBEG SHOES:

1. Estilo Botín: tiene forma de pala el cual consiste en un sistema de entrada con empeine alto adaptándose porta hojetes y cargadores de cordón, este tipo de calzado cubre desde el ante pie hasta el dorso y desde el talón hasta el tobillo alto. La suela utilizada generalmente es la cajuela y este tipo de calzado solo se produce para caballeros y niños.
2. Estilo Mocasín: la pala tiene un sistema de entrada con empeine bajo, no lleva porta hojetes de tal forma que no utiliza cordón, es conocido como zapato de meter, cubre el ante pie pero deja el dorso al descubierto, de igual manera que el estilo anterior este calzado cubre desde el talón hasta el tobillo bajo. La suela utilizada es la cajuela ya que esta se adapta de mejor manera a las características del diseño. Este tipo de calzado se fabrica especialmente para damas.
3. Estilo blucher o zapato de amarrar: la forma de la pala presenta un realce al pie por tener un sistema de entrada con empeine alto adaptándose porta hojetes y cargadores de cordón, este tipo de calzado cubre desde el ante pie hasta el dorso y desde el talón hasta el tobillo bajo. La suela varía en relación al estilo y al género, utilizando de esta manera dos tipos de suela: suela compuesta y suela cajuela. De este tipo de calzado se fabrican diseños para damas, niños y caballeros.
4. Sandalias: este tipo de calzado se caracteriza por cubrir de forma parcial el pie, para su elaboración se combina fajas de cuero desiguales en longitudes y grosor que al juntarse crean diferentes matices en forma de capellada para crear un soporte al ante pie, de igual manera se combinan para crear un soporte hasta el tobillo bajo, se pueden crear una gran variedad de diseño para todo tipo de género y edad.



Los estilos Mocasín, Botín, Zapato de Amarrar y Sandalias, la empresaria los califica de acuerdo a las necesidades que satisface, a los materiales con los que fue elaborado, característica del capital humano que aplica, a las marca desarrolladas, marcas inscritas, al método utilizado, al acabado del producto, a la forma de presentación, a los envases y embalajes¹⁰, forma de exhibición, los servicios de instalación, servicio de entrega y crédito, servicio de información sobre la compra, servicios de garantía, servicio de información periódica al cliente, estandarización de servicios y los servicios de actualización del producto al cliente como excelente (Ver Anexo 8).

Según la experiencia obtenida durante los años de vida del negocio DAMBEG SHOES la gerente propietaria nos muestra la valoración que le da a cada tipo de producto que vende de la siguiente manera:

Tabla 10: Valoración de los Productos Ofertados por la Empresa.

Principales Productos				
	A	B	C	D
Descripción y Calificación	Estilo Botín	Mocasines	De amarrar	Sandalia
a. Necesidades que satisface VF	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno	Excelente
b. Materiales o fuentes con las que fue elaborado VF	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
c. Características del trabajo humano aplicado VF	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
d. Marcas desarrolladas VF	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
e. Marcas inscritas VF	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
f. Método aplicado VF	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
g. Acabado del producto VF	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
h. Forma de presentación VF	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
i. Envases y embalajes VF	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
j. Forma de exhibición VF	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
K. Servicios de Información sobre	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

¹⁰ Acondicionamiento de la mercadería para proteger las características y calidad del producto.



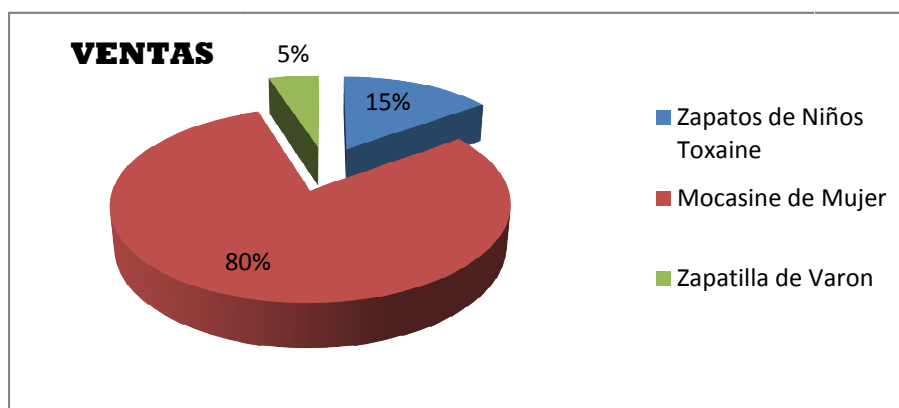
rendimiento VA				
I. Servicio de entrega y crédito VA	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
m. Servicios de Información sobre la compra VA	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
n. Servicios de Información periódica al cliente VA	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
o. Estandarización de servicios VA	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
p. Servicios de actualización del producto al cliente VA	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Ficha de ingreso de información Manual Gestiona 3.0.

2.3.2. Ventas.

Con relación a la contribución de los productos a las ventas, la propietaria nos señala en base a sus estadísticas que, el zapato de niño “Toxaine” genera una contribución del 15%, en cambio el “Mocasines de mujer” aporta un 80% y “Zapatilla de Varón” contribuye en un 5% a las ventas.

Gráfico 2: Nivel de ventas del calzado ofertado.



Fuente: Elaboración propia basados en niveles de ventas 2012.

Sin la introducción de calzado para mujer y niños, la empresa no registrara tales índices de ventas como los que se presentaron anteriormente.

Relacionado a la estacionalidad de las ventas, los meses de menores ventas son Junio y Octubre con una calificación de cinco, según la Gerente de la Empresa esto se debe a lo siguiente, en el mes de Junio es el cierre fiscal, los compradores de DAMBEG SHOES necesitan tener el menor inventario posible, en cambio para



Octubre las ventas disminuyen por los gastos realizados en el mes patrio y por consiguiente el comprador necesita recuperar cartera.

Los meses que tienen ventas en escala de diez son Enero, Agosto y Septiembre. Para Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Julio, Noviembre y Diciembre, oscilan entre seis y ocho.

2.3.3. Precio.

DAMBEG SHOES, determina el precio de sus productos en función de la estructura de costos¹¹ (relejada en el Balance General) y el margen de utilidades que deseen obtener de un 40%. El precio de los zapatos que comercializan es:

Tabla 11: Precio del calzado ofertado.

Tipo de calzado.	Valor en C\$
Calzado para varón.	350
Calzado para damas.	320
Calzado para niños.	180-200.

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por DAMBEG SHOES.

Los precios del calzado para caballeros y damas se mantienen a diferencia del calzado para niño que varía debido al tamaño del producto demandado.

2.3.4. Canales de comercialización.

DAMBEG SHOES utiliza un canal de distribución Nivel 3, que va del productor al mayorista, y consecutivamente del minorista y consumidor final. El área ventas realiza la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Las actividades o técnicas de ventas directas y pedidos se ejercen por visitas, teléfono, compras por correo, fax y presencia del cliente al local. Actualmente no se ha implementado ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea que le simplifique el trabajo tanto para los clientes como para la empresa.

¹¹ Para tener un mayor conocimiento acerca de la estructura de costos aconsejamos remitirse al Área Financiera de la Empresa en la Página 64.



Sin embargo como toda empresa interesada en su constante crecimiento, ha definido una ciertas estrategias de comercialización del producto que consiste en: “Visitar a los clientes semanalmente para darles a conocer nuevos estilos a través de muestras físicas y catálogos de ventas; así como, recolectar los pedidos”, y para ello la gerencia ha definido días específicos de la semana para entregar de los pedidos por las zonas, clasificándola de la siguiente manera:

Tabla 12: Distribución de clientes por zona.

No	Cliente Zona	Ciudad	Contribución en %
1	Zona Occidente	León, Chinandega	65
2	Zona Oriente	Diriamba, Jinotepe y Carazo	15
3	Capital	Managua	5
4	Zona Norte	Matagalpa, Estelí, Jinotega	5
5	Co-distribuidores	Siuna, Waslala, Boaco, Ocotol, Rio Blanco	5

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por DAMBEG SHOES.

Como observamos la mayor contribución de las ventas se ubica en la zona de occidente, específicamente en los departamentos de León y Chinandega registrando un 65 % del volumen de ventas. En las siguientes zonas su porcentaje de las ventas es mínimo con un 5%, junto con los Co-distribuidores (Clientes Mayoristas), que también representa una fuerza de venta indirecta para la empresa.

A partir del 2012, DAMBEG SHOES inicia vender calzado hacia Costa Rica, con un cliente Mayorista del mismo país. El cliente le solicita el pedido por medio de correo electrónico y acuerdan el día en que llegaran a retirar el calzado solicitado. En la tabla siguiente se muestran las ciudades en la que se vende el calzado local de la empresa.

Tabla 13: Distribución de clientes del mercado externo

País	Ciudad	Contribución %
Costa Rica	San José, Naranjo y A laJuela	5

Su contribución de Venta está representado con un 5%, lo cual, para la Gerencia este margen un muy significativo, ya que abre las puerta a nuevas oportunidades hacia un mercado exterior.



2.3.5. Promoción.

La estrategia de promoción del producto es la: “Creación de nuevos estilos y Diseño para atraer nuevos compradores y mantener los actuales”; en busca del cumplimiento de los objetivos y por consiguiente, de la estrategia detallada encaminada a un bien común.

Esta PYME patrocina una serie de eventos tanto deportivos como religiosos llevadas a cabo en la ciudad de Masaya y ciudades aledañas, con el fin de promocionar la marca DAMBEG SHOES.

Un dato importante al analizar esta área, es que la empresa no cuenta con una Página Web donde promocionen cada uno de los productos que oferta, recibir pedidos a través de compras on line y atención al cliente en tiempo real, de tal manera que le permita acercarse más a los clientes actuales o potenciales y entrar a un nuevo mercado mundial.

También no están suscritos a ninguna Página Social que le permita conocer las inquietudes y dudas de las personas con respecto a los productos que elaboran y ofrecen al Mercado.

Hemos determinado que la empresa no tiene ninguna Estrategia de Promoción definida que permita promocionar su Marca de manera local como internacional.

2.4. Área de Producción

El calzado DAMBEG SHOES tiene dos procesos de producción los cuales son:

1. Alistado:

Inicia con la elaboración del diseño en el cual se dibuja el zapato en papel (Molde en Cartón), de acuerdo a medidas y hormas correspondientes a sus especificaciones, luego se pasa al corte de material (Piezas) en base al dibujo elaborado, posteriormente se procede al desbaste para que una vez finalizado se pase al doblado del material, finalizado el doblado se procede al armado y por último al maquilado o cocido del corte (aparato) que lo convierte en un calzado semi-terminado.

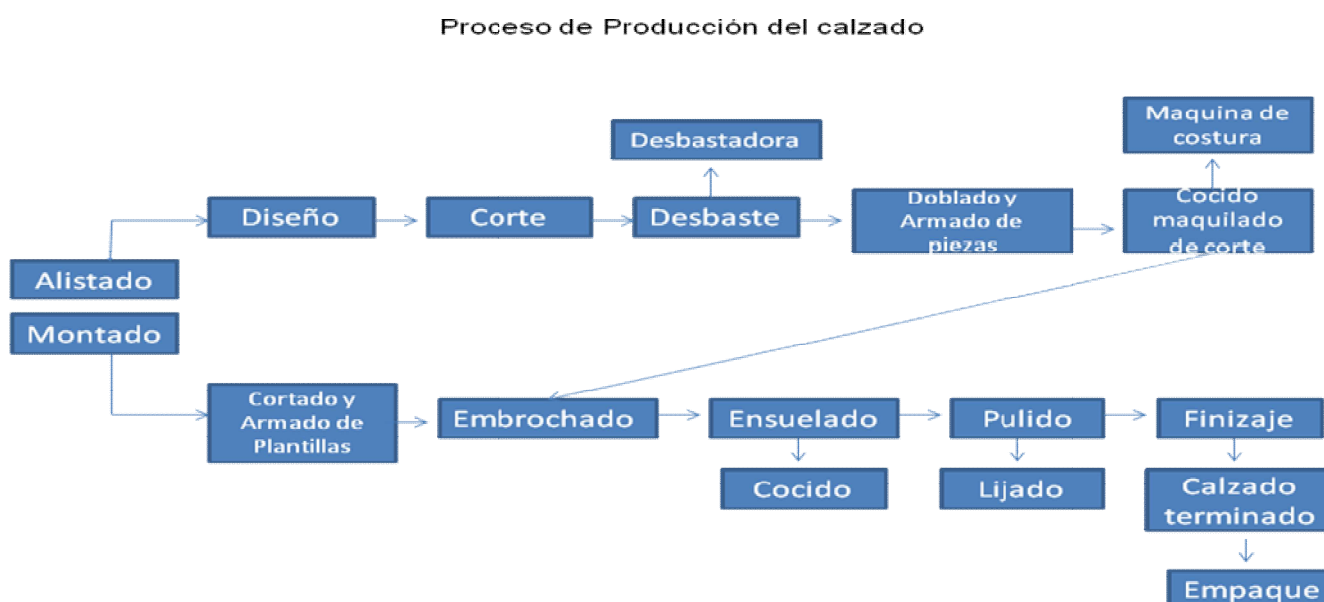


2. Montado

Inicia en el albillo, pieza que se corta para pasar a la suela, continúa el desvirado (cortado) y armado de plantillas, la colocación de talones y cubos, lo siguiente es que calzado semi-terminado puesto en la horma se coloca en un horno artificial para que tanto la pega como la suela puedan tomar cierto grado de elasticidad para una pegado efectivo, de calidad y duradero, luego se pasa al embrochado, el cual consiste en pegar manualmente con pegamento y mostacilla al corte, seguido del enzuelado¹² donde se coloca el cerquillo y la suela del zapato, algunas veces se cose. Finalizados estos se pulen y liján los bordes de las suelas y se concluye con el finazaje que consiste en teñir la suela, pasteado del calzado, emplantillado, revisión e eliminación de impureza, así como empaque del producto terminado en su caja correspondiente.

Cada fase del proceso de producción lleva una secuencia y requiere la combinación de maquinaria especial con las técnicas manuales para elaborar cada proceso, la cual se muestra a continuación:

Figura 4:



¹² Proceso de colocación de la suela a los zapatos.



Durante el año 2010, el estilo botín tuvo un aumento en producción de 1%, el mocasín 7%, el de amarrar 1%, sandalia 1%. Durante el año 2011 la producción de botín disminuyó en 0.05%, el estilo mocasín aumento en un 8%, el estilo de amarrar durante este año no tuvo variación mientras el de sandalia aumento un 0.05%. En el año 2012 el estilo botín y mocasín no tuvo variación, el estilo de amarrar y sandalia aumentó un 1%.

En el año 2010 el número de trabajadores con los que contaba la empresa eran 30, pero a medida que la producción fue aumentando se necesitaba más mano de obra, por tal razón en el año 2011 se contrataron a tres trabajadores más, durante el año 2012 esta empresa incrementó su participación en el mercado lo que obligo a aumentar la mano de obra en 41 trabajadores.

La estandarización del proceso productivo ha reducido las fallas en el producto terminado (calzado) generando poca cantidad de desperdicios y desechos de bienes que hace que la calidad del producto sobresalga entre los competidores de la Ciudad de Masaya, en el proceso productivo existe poca cantidad de gastos innecesarios, debido a lo explicado anteriormente . En cuanto a las políticas de medio ambiente los pocos desperdicios que quedan son reciclados y lo que no sirve es recolectado por los servicios de la alcaldía. (Ver Anexo 8).

Con relación a la eficiencia del ambiente de trabajo, la generación excesiva de aspectos indeseables en la elaboración del calzado es nula, por otro lado el ambiente de trabajo es apto; para mantener un orden en el sistema de trabajo adecuado.

El ambiente interior en el que se desenvuelve la empresa no afecta a la comunidad aledaña o a la población que atiende, debido al impacto positivo que presenta. Así mismo, la infraestructura total de la empresa no cuenta con un sistema contra incendio certificada por alguna empresa en esta especialidad o avalada por el emérito cuerpo de bombero, simplemente mantiene extinguidores, según la propietaria de la empresa, nunca se ha dado un hecho relevante a un incendio.



En cuanto a la calidad del producto, evaluamos la calidad de la materia prima como muy buena al igual que la maquinaria que es tecnológicamente adecuada para la fabricación del producto, por otro lado la mano de obra empleada es muy buena, debido al grado de experiencia que posee el personal.

La empresa afirma que los métodos de trabajo para la elaboración del producto son los más idóneos para ofertar un calzado de calidad al mercado nacional.

2.5. Área de Finanzas.

Los resultados que presentamos a continuación son estados financieros realizados cada seis meses por la empresa.

Tabla 14: Balance General.

Empresa DAMBEG SHOES			
Balance General			
Al 31 de Diciembre 2012			
Efectivo/ Banco	3,850.42		
Cuentas por cobrar	504,732.81		
Suministros	9,704.45		
Total de inventarios existentes	399,967.48		
Terrenos y Edificios	876,302.69		
Mobiliario y equipos	259,562.33		
(-) Depreciación Acumulada		(401,372.38)	
TOTAL ACTIVOS			1,652,747.8
PASIVO TOTAL			
Cuentas por pagar (Servicios Básicos)	22,173.62		
Sueldos por pagar	399,023.01		
Salarios por pagar	56,136.49		
Otras cuentas por pagar (Materiales)	754,519.34		
TOTAL PASIVO			1,231,852.46
CAPITAL			
CAPITAL	420,895.35		
DAMBEG SHOES, Capital			
TOTAL PASIVO + CAPITAL			1,652,747.8

El Balance General de la Empresa DAMBEG SHOES cuenta con un activo fijo de C\$ 1,652,747.8, donde se especifica el efectivo/banco, cuentas por cobrar, suministro, entre otros, todo esto menos la depreciación acumulada de C\$ 401,372.38 que posee la empresa.



El total pasivo de DAMBEG SHOES es de C\$ 1, 231,852.46. Aquí se detallan las cuentas por pagar, los sueldos y salarios por pagar, además de las cuentas que se asumen por la compra de materiales; sumándole el capital contable de la empresa que es de C\$ 420,895.35, el balance general queda totalmente cuadrado.

DAMBEG SHOES en el año 2011 registró un total de pasivos más capital de C\$ 1, 377,289.85, esto quiere decir que para el año 2012 hubo un incremento de C\$ 275,457.95 equivalente a 20%.

Tabla 15: Estados de Resultados.

Empresa DAMBEG SHOES Estado de Resultados Al 31 de Diciembre 2012			
<u>Ingresos</u>			
Ingresos por Ventas			16,219,799.77
<u>Costos</u>			
Materiales	2,878,183.41		
Publicidad	144,670.92		
Incentivos	<u>5,733.09</u>		
Total Costos		3,028,587.42	
Utilidad Bruta (Antes de Impuestos)			1,777,278.58
<u>Gastos</u>			
Sueldos	936,431.46		
Salarios	673,637.99		
Suministros varios	116,453.38		
Otros gastos	<u>163,034.73</u>	1,889,557.56	
<u>Servicios Públicos</u>			
Luz	35,983.5		
Agua	3,884.17		
Teléfono	<u>36,803.45</u>	76,671.12	
Impuestos		44,789.76	
<u>Depreciación</u>			
Maquinaria y Herramientas	211,802.71		
Mobiliarios y Equipos	<u>1,790,132.05</u>	<u>2,001,934.76</u>	
Total de gastos			4,012,953.2
Utilidad neta			C\$ 7,400,980.57

El Estado de Resultado de la Empresa DAMBEG SHOES muestra que el ingreso por ventas para el 31 de Diciembre del 2012 es de C\$ 16, 219,799.77, lo cual indica que mensualmente se vendieron C\$ 1, 351,649.98, esto dependiendo en gran parte de la temporada en que se encuentre; Igualmente se detalla cada uno de los costos en los que incurre la empresa como son: Los Materias, Publicidad e Incentivos los cuales ascienden a C\$ 3, 028,587.42.



Los principales Gastos en que incurre la empresa son sueldos, salarios, suministro, etc. así como también el cobro por los servicios públicos. El total de estos gastos mas la depreciación de los equipos y maquinaria de la empresa es de C\$ 4, 012,953.

En la Empresa DAMBEG SHOES para el 31 de Diciembre del 2012 se registraron unas Ganancias Netas de C\$ 7, 400,980.57.

La empresa DAMBEG SHOES para el año 2011 registró unas utilidades netas de C\$ 4, 171,042.07, esto quiere decir que para el año 2012 incrementó C\$ 3, 229,938.5 equivalente al 40%.

Tabla 16: Capital Contable.

Estado de capital contable	
DAMBEG SHOES	
DAMBEG SHOES Capital al 01/01/2011	321,517.5
Mas: utilidad neta	7,400,980.57
Menos retiros	(7,301,602.72)
DAMBEG SHOES, Capital al 31/12/2012	C\$ 420,895.35

El capital total de trabajo en la empresa DAMBEG SHOES al 31 de Diciembre del 2012 es de C\$ 420,895.35, en base a la existencia que se encuentra en inventario (materiales y producto terminado), y a los montos en caja y banco.

Indicador del capital de trabajo (ICT)

Tabla 17: Activo Circulante.

Activo Circulante	
Efectivo/Banco	C\$ 3,850.42
Cuentas por cobrar	C\$ 504,732.81
Inventarios	C\$ 399,967.48
Total	C\$ 908,550.71



Los siguientes datos fueron extraídos del Balance General:

$$\text{ICT: } \frac{\text{Capital}}{\text{Activo Total}} = \frac{420,895.35}{912,792.70} = 0.463226 = 46.32\%$$

Este 46.32% es el grado en que todos los activos no se encuentran comprometidos dentro del activo total como parte de futuros riesgos.

No se puede ser concluyente en cuanto a la maximización del capital o que se encuentra dentro del nivel correcto de utilización que se mantiene liquidez en cuentas por pagar, debido a que la empresa no tiene establecido ningún índice donde se pueda constatar el desempeño económico de la misma.

Independencia Financiera (IF)

Este indicador representa el grado de independencia que tiene DAMBEG SHOES respecto al financiamiento de operaciones.

La información fue extraída del Balance General, al final del año 2008, señala que el grado de independencia financiera es aproximadamente de 25.46%.

$$\text{IF: } \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = \frac{420,895.35}{1,652,747.80} = 0.2546 = 25.46\%$$

Activo Total 1, 652,747.80

La Empresa DAMBEG SHOES al 31 de Diciembre de 2012, el 25.46% de los factores económicos de la empresa funcionan independiente de cualquier inversión o préstamo externo, por consiguiente el 74.54% corresponde a diversas obligaciones económicas que tuvo a lo largo del año 2012 la empresa



2.6. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA POR AREA.

Tabla 18: Oportunidades y Amenazas originadas del Entorno General de la pyme.

Oportunidades	Amenazas
Participación en eventos comerciales: Ferias, Expo ventas, Ruedas de Negocio. Impulsadas por IMPYME y MIFIC.	El riesgo de entrada de nuevos competidores al Mercado Nacional.
Uso obligatorio de uniformes de los centros escolares (Públicos y Privados), incluyendo el calzado en los diferentes estilos.	Alta competencia en el mercado Internacional.
Expansión del Mercado Nacional.	Competencia en el mercado Nacional con empresas nativa del país.
El sistema financiero ofrece facilidades de préstamo para negocios con características y requisitos similares a los que presenta la zapatería DAMBEG SHOES.	Los productos importados son un fuerte competidor en el mercado nacional, debido a la variedad de diseños y precios, a pesar de que muchas veces son de menor calidad que los nacionales.
DAMBEG SHOES ha experimentado un incremento de su demanda de hasta un 20%, en los últimos tres años.	Las políticas bancarias en Nicaragua son un obstáculo para la obtención de financiamiento de pymes de la categoría de DAMBEG SHOES, por sus demandas de garantía y altas tasas de intereses.
Maquinaria con tecnología de punta para mejorar el proceso de Producción.	Desempleo el cual afecta el consumo del calzado, ya que priorizan el consumo básico del hogar.
El Tratado de Libre Comercio firmado con los Estados Unidos, ha abierto la oportunidad de que empresas de calzado, con la calidad de DAMBEG SHOES puedan exportar hacia mercados internacionales.	Dentro del subsector cuero calzado existen pequeños zapateros que ofrecen sus productos a precios inferiores desvirtuando la competencia entre empresas que producen calzado de cuero.
En Nicaragua existen Escuelas y Centros Tecnológicos, apoyadas por MIFIC, IMPYME e INATEC que desarrollan programas de capacitación en el manejo de cuero y calzado, a fin de que las empresas del sector puedan elevar sus estándares de calidad de exportación.	Debido al continuo crecimiento de la tasa de inflación, provoca un alza de los insumos y materias primas, el costo es trasladado al precio de venta del producto, afectando al consumidor.
Apoyo del nuevo Ministerio de Economía Familiar promovido por el gobierno actual, como iniciativa para pequeñas y medias empresas.	Desabastecimiento de pieles bovina y exóticas por la exportación de ganado hacia otros países de Centroamérica.
Oportunidad de exportación con los lazos de cooperación y desarrollo entre Nicaragua y países como Venezuela, Cuba, Ecuador y	El consumo de combustible y energía eléctrica, representa mas egresos dentro de la estructura de costo de la zapatería,



Bolivia.	por la que están toman medida de razonamiento o reducción, específicamente en el área de producción.
El avance tecnológico ofrece a las empresas mayor desarrollo y uso óptimo de los recursos.	Cambio de Gobierno, ya que el gabinete diplomático del Gobierno trae políticas y direcciones propias, lo que no necesariamente garantiza la continuidad de algún proyecto en ejecución.
Centros de estudios profesionales que ofrecen certificaciones en áreas administrativas, financieras, contables y tecnológicas.	Crisis Económica Mundial.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del análisis del entorno general de la Pyme.

Tabla 19: Fortalezas y Debilidades originadas en el Área Dirección Superior Empresa DAMBEG SHOES.

Fortalezas	Debilidades
Ubicación geográfica de la planta.	Necesidad de definir un departamento de mercadotecnia.
El personal de la empresa se identifica con la misión y visión de la empresa.	El incremento de la demanda de los últimos tres años, hace que la cantidad de trabajadores del Área de armado, está por debajo su capacidad de producción.
El personal de producción, ventas y administración cuentan con más de seis años de experiencia en el giro.	La empresa no cree necesario la elaboración de estados financieros cada mes y por ende los elabora cada seis meses.
La empresa emplea un 5% de las utilidades para capacitar periódicamente al personal.	La empresa no ha gestionado ninguna certificación de calidad, que le brinde un valor agregado al calzado que ofrece.
El personal cuenta con todas las prestaciones que la ley establece, así como otros beneficios.	El estilo de Dirección que la empresa tiene actualmente dificulta la toma de decisiones, pues se centraliza en una sola persona.
Mantiene acuerdos a largo plazo con los proveedores, cuyo propósito principal es reducir la estructura de costo.	-

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del análisis de las áreas funcionales de la Pyme.



Tabla 20: Fortalezas y Debilidades originadas del Área de Marketing Empresa DAMBEG SHOES.

Fortalezas	Debilidades
DAMBEG SHOES ofrece una amplia variedad de estilos de calzado para damas, caballeros y niños, aumentando en los últimos años el nivel de pedidos.	El personal de ventas realiza la mayoría de las funciones de mercadotecnia, multiplicando el nivel de funciones.
Innovación y diseños de sus Productos "MODA"	DAMBEG SHOES no utiliza las tecnologías de información y comunicación para realizar un marketing exitoso que les permita expandirse en el mercado nacional e internacional.
La empresa mantiene una fuerte presencia en los mercados de la zona de occidente del país (León y Chinandega), generando un 70% de las ventas totales de la zapatería.	La falta de estrategias de promoción en la empresa impide atraer nuevos clientes y por consiguiente aumentar el volumen de pedidos.
Utiliza un solo canal de distribución que va del Productor al Mayorista, y consecutivamente al Minorista y consumidor final, permitiéndole reducir costos de distribución y almacenamiento de productos en bodega.	Personal del área no cuentan estudios sólidos relacionados con ventas y trato con los clientes, ya que sus experiencias la han venido alimentando de una manera ambigua.
Ventas Mínima al extranjero (3 ciudades de Costa Rica).	
El Producto es un bien básico que se utiliza en cualquier época.	
Conocimientos de las preferencias de los clientes de la región.	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del análisis de las áreas funcionales de la Pyme.



Tabla 21: Fortalezas y debilidades originadas del Área de Producción Empresa DAMBEG SHOES.

Fortalezas	Debilidades
Actualmente mantiene una exhaustiva revisión de la calidad de los productos en cada uno de los procesos de elaboración, reduciendo fallas en el producto terminado.	Falta personal en el área de armado para cubrir la demanda actual que ha incrementado en los últimos años.
La zapatería cuenta con maquinaria avanzada para la fabricación del calzado, mejorando en un 80% los índices de calidad y productividad.	Aumento en la jornada laboral por carencia del personal, causando agotamiento y fatiga del personal.
La responsabilidad social de la empresa, ya que reduce los desperdicios y desechos de bienes, resaltando la buena imagen de la empresa ante los competidores del sector.	Los trabajadores de la empresa no cuentan en su totalidad con los equipos de seguridad laboral para su protección.
Capacitación Manual en la línea de diseño, cortado y montado, específicamente en la realización de moldes, selección de pieles y pegados de suela, debido a los cambios repentinos en la moda.	Falta de capacitación profesional en el manejo y uso de maquinas industriales por parte del personal de producción, ya que los equipos es de tecnología china, contienen instrucciones que aun no son llevada a cabo en la empresa.
	Carencia de un Sistemas de Mantenimiento preventivo, así como, un sistema contra incendio.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del análisis de las áreas funcionales de la Pyme.

Tabla 22: Fortalezas y debilidades originadas del Área Financiera de la Empresa DAMBEG SHOES.

Fortalezas	Debilidades
La empresa lleva un control estricto de las entradas y salidas de dinero y productos terminados.	La empresa elabora cada seis meses sus estados financieros, motivo por el cual no visualiza correctamente los requerimientos de capital a invertir en otras áreas de gestión interna.
DAMBEG SHOES en sus estados financieros registra una utilidad neta superior al nivel de gastos que le permite ver el retorno sobre el capital invertido.	A pesar de que lleva un control estricto de las cuentas por pagar no muestra un orden en el registro de las facturas al momento de archivarlas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del análisis de las áreas funcionales de la Pyme.


Tabla 23. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO GENERAL DE LA EMPRESA

ANÁLISIS INTERNO	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación geográfica de la planta. ▪ Personal de la planta se identifica con la misión y visión de la empresa. ▪ Personal de producción, ventas y administración cuenta con más de 6 años de experiencia en el giro. ▪ La empresa emplea un 5% de las utilidades para capacitar periódicamente al personal. ▪ El personal cuenta con todas las prestaciones que la ley establece, así como otros beneficios. ▪ Mantienen acuerdo a largo plazo con los proveedores, cuyo propósito principal es reducir la estructura de costo. ▪ DAMBEG SHOES ofrece una amplia variedad de estilo de calzados para damas, caballeros y niños, aumentando el nivel de pedidos en los últimos años. ▪ Innovación y diseños de sus productos “moda”. ▪ El Producto es un bien básico que se utiliza en cualquier época. ▪ Conocimientos de las preferencias de los clientes de la Región. ▪ Producción amigable con el Medio 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El incremento de la demanda en los últimos 3 años, hace que la cantidad de trabajadores en el área de armado este por debajo de la capacidad de producción. ▪ La empresa no cree necesario la elaboración de los estados financiero cada Mes, por ende los realiza cada 6 Meses. ▪ La empresa no ha gestionado ninguna certificación de calidad, que le brinde un valor agregado al calzado que ofrece. ▪ Necesidad de un departamento de Mercadotecnia. ▪ El estilo de Dirección que la empresa tiene actualmente dificulta la toma de decisiones pues se centraliza en una sola persona. ▪ El personal de venta realiza la mayoría de las funciones de mercadotecnia, multiplicando el nivel de funciones. ▪ DAMBEG SHOES no utiliza la tecnología de la información y comunicación para realizar un marketing exitoso y dinámico, que



Ambiente.

- La empresa mantiene una fuerte presencia en los mercados de la zona del occidente del país (León y Chinandega), generando un 70% de las ventas en la zapatería.
- Utiliza un solo canal de distribución que va del Productor al Mayorista, y consecuentemente al Minorista y Consumidor final, permitiéndole reducir el costo de distribución y almacenamiento de productos en bodega.
- Actualmente mantiene una exhaustiva revisión en la calidad del producto en cada uno de los procesos de elaboración, reduciendo fallas en el producto terminado.
- La zapatería cuenta con maquinaria avanzada para la fabricación del calzado, mejorando en un 80% los índices de calidad y productividad.
- Responsabilidad social de la empresa, ya que reduce los desperdicios y desechos de bienes.
- Capacitación en la línea de diseños, corte y montaje, específicamente en la realización de moldes, selección de pieles y pegados de suelas, debido a los cambios repentinos en la moda.
- La empresa lleva un control estricto de las entradas y salidas de dinero y

le permita expandirse en el mercado nacional e internacional.

- La falta de estrategia de promoción en la empresa, impide atraer nuevos clientes y por consiguiente aumentar el volumen de pedidos.
- El personal de ventas no cuenta con estudios sólidos relacionados con las ventas y tratos con los clientes, ya que su experiencia la han venido alimentando de manera ambigua.
- Falta de personal en el área de armado para cubrir la demanda actual que se ha incrementado en los últimos años.
- Aumento en la jornada laboral por la carencia de personal, causando agotamiento y fatiga del personal.
- Los trabajadores de la empresa no cuentan totalmente con los equipos de seguridad laboral para su protección.
- Falta de capacitación profesional en el manejo y uso de máquinas industriales por parte del personal de producción, ya que los equipos son de tecnología china, contienen instrucciones que aun no son llevadas a cabo en la empresa.
- Carencia de un sistema de mantenimiento preventivo, así como, un sistema contra incendio.



<p>productos terminados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DAMBEG SHOES en sus estados financieros registra una utilidad neta superior al nivel de gasto que le permite ver el retorno sobre el capital invertido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa elabora cada seis meses sus estados financieros, motivo por el cual no visualiza correctamente los requerimientos de capital a invertir en otras áreas de gestión interna. ▪ A pesar de que lleva un control estricto de las cuentas por pagar no muestra un orden en el registro de las facturas al momento de archivarlas.
--	--

ANÁLISIS EXTERNO

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación de los eventos comerciales: Ferias, Expo-ventas, Ruedas de Negocio impulsadas por IMPYME y MIFIC. ▪ Uso obligatorio de uniforme en los centros Escolares (públicos y privados) incluyendo el calzado en los diferentes estilos. ▪ Expansión del Mercado Nacional. ▪ El sistema Financiero ofrece facilidades de préstamos para negocios con características y requisitos similares a los que presenta la zapatería DAMBEG SHOES. ▪ DAMBEG SHOES ha experimentado un incremento en su demanda de hasta un 20%, en los últimos tres 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de entradas de nuevos competidores al Mercado Nacional. ▪ Alta competencia en el Mercado Internacional. ▪ Competencia en el mercado Nacional con empresas nativa del país. ▪ Los productos importados son un fuerte competidor en el mercado nacional, debido a la variedad de Diseño y Precio, a pesar de que muchas veces son de menor calidad que los nacionales. ▪ Las políticas bancarias en Nicaragua son un obstáculo para la obtención de financiamiento de Pymes de la categoría de DAMBEG SHOES, por su
---	---



años.

- Maquinarias con tecnología de punta para mejorar el proceso de producción.
- El tratado de libre y comercio firmado con los EE.UU, ha abierto la oportunidad que empresas de calzados, con la calidad de DAMBEG SHOES, puedan exportar hacia mercados internacionales.
- En Nicaragua existen escuelas y centros tecnológicos, apoyados por MIFIC, IMPYME e INATEC, desarrollan programas de capacitación en el manejo de cuero y calzado, a fin que las empresas del sector puedan elevar sus estándares de calidad de exportación.
- Apoyo del nuevo Ministerio de Economía Familiar promovido por el gobierno actual, como iniciativa para pequeñas y medias empresas.
- Oportunidad de exportación con los lazos de cooperación y desarrollo entre Nicaragua y países como Venezuela, Cuba, Ecuador y Bolivia.
- El avance tecnológico ofrece a las empresas mayor desarrollo y uso óptimo de los recursos.
- Centros de estudios profesionales que ofrecen certificaciones en áreas administrativas, financieras, contables y tecnológicas.

demanda de garantía y altas tasas de interés.

- Dentro del subsector cuero-calzado, existen pequeños zapateros ofrecen sus productos a precios inferiores desvirtuando la competencia entre empresas que producen calzados de cuero.
- Debido al continuo crecimiento de la tasa de inflación, provoca una alza de los insumos y materias primas, el costo es trasladado al precio de venta del producto, afectando al consumidor.
- El consumo de combustible y energía eléctrica, representa más egreso dentro de la estructura de costo de la zapatería, por la que están tomando medida de razonamiento o reducción, específicamente en el área de producción.
- Desempleo el cual afecta el consumo del calzado, ya que priorizan el consumo básico del hogar.
- Cambio de gobierno, ya que cada cuerpo diplomático traen políticas y direcciones propias para el país, lo que no necesariamente garantiza la continuidad de cualquier proyecto.
- Desabastecimientos de pieles



	<p>bovinas y exóticas por la exportación de ganado hacia otros países de Centroamérica.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Crisis Económica Mundial.
--	---



2.7. MATRIZ FODA

TABLA 24. MATRIZ FODA DE LAS AREAS DE GESTION.

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F1. Ubicación geográfica de la planta.</p> <p>F2. Personal de la planta se identifica con la misión y visión de la empresa.</p> <p>F3. Personal de producción, ventas y administración cuenta con más de 6 años de experiencia en el giro.</p> <p>F4. Emplea un 5% de las utilidades para capacitar periódicamente al personal.</p> <p>F5. Personal cuenta con todas las prestaciones que la ley establece, así como otros beneficios.</p> <p>F6. Mantienen acuerdo a largo plazo con los proveedores, cuyo propósito principal es reducir la estructura de costo.</p> <p>F7. Amplia variedad de estilo de calzados para damas, caballeros y niños, aumentando el nivel de pedidos en los últimos años.</p> <p>F8. Innovación y diseños de sus productos "moda".</p> <p>F9. El Producto es un bien básico que se utiliza en cualquier época.</p> <p>F10. Conocimientos de las preferencias de los clientes de la Región.</p> <p>F11. Producción amigable con el Medio Ambiente.</p> <p>F12. Fuerte presencia en los mercados de la zona del occidente del país (León y Chinandega), generando un 70% de las ventas en la zapatería.</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>D1. Incremento de la demanda en los últimos 3 años, hace que la cantidad de trabajadores en el área de armado este por debajo de la capacidad de producción</p> <p>D2. no es necesario la elaboración de los estados financiero cada Mes, por ende los realiza cada 6 Meses.</p> <p>D3. Falta de una certificación de calidad, que le brinde un valor agregado al calzado que ofrece.</p> <p>D4. Necesidad de un departamento de Mercadotecnia.</p> <p>D5. El estilo de Dirección que la empresa tiene actualmente dificulta la toma de decisiones pues se centraliza en una sola persona.</p> <p>D6. Personal de venta realiza la mayoría de las funciones de mercadotecnia, multiplicando el nivel de funciones.</p> <p>D7. Falta de tecnología de la información y comunicación para realizar un marketing exitoso y dinámico, que le permita expandirse en el mercado nacional e internacional</p> <p>D8. La falta de estrategia de promoción en la empresa, impide atraer nuevos clientes y por consiguiente aumentar el volumen de pedidos.</p> <p>D9. El personal de ventas no cuenta con estudios sólidos relacionado con las ventas y tratos con los clientes, ya que su experiencia la han venido alimentando de manera ambigua.</p> <p>D10. Falta de personal en el área de armado para cubrir la demanda actual que se ha incrementado en los últimos</p>



<p>Factores Externos</p>	<p>F13. Utiliza un solo canal de distribución que va del Productor al Mayorista, y consecuentemente al Minorista y Consumidor final, permitiéndole reducir el costo de distribución y almacenamiento de productos en bodega.</p> <p>F14. Mantiene una exhaustiva revisión en la calidad del producto en cada uno de los procesos de elaboración, reduciendo fallas en el producto terminado.</p> <p>F15. Maquinaria avanzada para la fabricación del calzado, mejorando en un 80% los índices de calidad y productividad.</p> <p>F16. Responsabilidad social de la empresa, ya que reduce los desperdicios y desechos de bienes.</p> <p>F17. Capacitación en la línea de diseños, cortado y montado, específicamente en la realización de molde, selección de pieles y pegados de suelas, debido a los cambios repentinos en la moda.</p> <p>F18. control estricto de las entradas y salidas de dinero y productos terminados.</p> <p>F19. Utilidad neta superior al nivel de gasto en sus estados financieros que le permite ver el retorno sobre el capital invertido.</p>	<p>años.</p> <p>D11. Aumento en la jornada laboral por la carencia de personal, causando agotamiento y fatiga del personal.</p> <p>D12. Los empleados no cuentan totalmente con los equipos de seguridad laboral para su protección.</p> <p>D13. Falta de capacitación profesional en el manejo y uso de máquinas industriales por parte del personal de producción, ya que los equipos son de tecnología china, contienen instrucciones que aun no son llevadas a cabo en la empresa.</p> <p>D14. Carencia de un sistema de mantenimiento preventivo, así como, un sistema contra incendio.</p> <p>D15. Elaboración cada seis meses sus estados financieros, motivo por el cual no visualiza correctamente los requerimientos de capital a invertir en otras áreas de gestión interna.</p> <p>D16. Carencia de un orden en el registro de las facturas al momento de archivarlas.</p>
---------------------------------	--	--



Lista de Oportunidades	FO(MAXI-MAXI)	DO(MINI-MAXI)
O1. Participación de los eventos comerciales: Ferias, Expo-ventas, Ruedas de Negocio impulsadas por IMPYME y MIFIC.	Gestionar con organizaciones certificadoras el proceso y calidad del producto. (F2,F3,F6,F8,F10,F14,F15, F17,O1,O3,O6,O7,O8,O9,O12)	Realizar constantemente investigación de Mercado en el sector calzado. (D1, D4, D6,D7,D8,D9,O1,O2,O3,O7,O10)
O2. Uso obligatorio de uniforme en los centros Escolares (públicos y privados) incluyendo el calzado en los diferentes estilos.	Participar en Feria, capacitaciones y Actividades que sean promovidos por MIFIC, IMPYME e INATEC. (F2,F3,F7,F8,F9,F13,F17, O1, O5,O6,O7,O8,O9,O10)	Crear Medios de Protección para el personal que labora en el área de producción. (D3,D5,D11,D12,D13,D14,O6,O8)
O3. Expansión del Mercado Nacional.		Implementar un Sistema Computarizado para las gestiones administrativas, específicamente para los giros contables y financieros. (D2,D5,D7,D15,D16,O3,O11)
O4. Sistema Financiero ofrece facilidades de préstamos para negocios con características y requisitos similares a los que presenta la zapatería DAMBEG SHOES.	Aumentar el salario por producción cuando los empleados incurran en horas extras.(F3,F9,F12,F14,F15, F18,F19,O3,O5,O7)	Crear una página Web, y logearse en paginas sociales (Facebook, etc), que permita el reconocimiento de la marca y la empresa. (D4,D6,D7,D8,O1,O3,O11,O12)
O5. Incremento en su demanda de hasta un 20%, en los últimos tres años.		
O6. Maquinarias y accesorios con tecnología de punta para mejorar el proceso de producción.		
O7. Tratado de libre y comercio firmado con los EE.UU, ha abierto la oportunidad que empresas de calzados, con la calidad de DAMBEG SHOES, puedan exportar hacia mercados internacionales.		
O8. Existen escuelas y centros tecnológicos, apoyados por MIFIC, IMPYME e INATEC, desarrollan programas de capacitación en el manejo de cuero y calzado, así como uso de herramienta, a fin que las empresas del sector puedan elevar sus entandares de calidad de exportación.		



<p>O9. Apoyo del nuevo Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa promovido por el gobierno actual, como iniciativa para pequeñas y medias empresas.</p> <p>O10. Oportunidad de exportación con los lazos de cooperación y desarrollo entre Nicaragua y países como Venezuela, Cuba, Ecuador y Bolivia.</p> <p>O11. El avance tecnológico ofrece a las empresas mayor desarrollo y uso óptimo de los recursos.</p> <p>O12. Centros de estudios profesionales que ofrecen certificaciones en áreas administrativas, financieras, contables y tecnológicas</p>		
--	--	--



Lista de Amenazas	FA(MAXI-MINI)	DA(MIN-MINI)
<p>A1. Riesgo de entradas de nuevos competidores al Mercado Nacional.</p> <p>A2. Alta competencia en el Mercado Internacional.</p> <p>A3. Competencia en el mercado Nacional con empresas nativa del país.</p> <p>A4. Productos importados son un fuerte competidor en el mercado nacional, debido a la variedad de Diseño y Precio, a pesar de que muchas veces son de menor calidad que los nacionales.</p> <p>A5. Las políticas bancarias en Nicaragua son un obstáculo para la obtención de financiamiento de Pymes de la categoría de DAMBEG SHOES, por su demanda de garantía y altas tasas de interés.</p> <p>A6. Existen pequeños zapateros ofrecen sus productos a precios inferiores desvirtuando la competencia entre empresas que producen calzados de cuero.</p> <p>A7. Tasa de inflación, provoca una alza de los insumos y materias primas, el costo es trasladado al precio de venta del producto, afectando al consumidor.</p> <p>A8. El consumo de combustible y energía eléctrica, representa más egreso dentro de la estructura de costo de la zapatería, por la que están toman medida de razonamiento o reducción, específicamente en el área de producción.</p> <p>A9. Desempleo el cual afecta el consumo del calzado,</p>	<p>Desarrollar políticas y valores que fomenten la Integración y trabajo en equipo en la empresa. (F2,F3,F8,F11,F15,F17,A1,A3, A4)</p>	<p>Contratar o subcontratar personal calificado para el área de armado. (D10,D11,D13,A1,A2,A3,A6)</p> <p>Realizar estados financieros mensualmente. (D2,D5,D15,D16,A1,A4,A5,A7,A8,A9, A10,A12)</p> <p>Elaborar una estrategia o plan de Promoción y venta del calzado tanto para los clientes fijos como para los potenciales. (D4,D5,D7,D8,D9,A1,A2,A3,A4, A7, A12)</p>



<p>ya que priorizan el consumo básico del hogar.</p> <p>A10. Desabastecimientos de pieles bovinas y exóticas por la exportación de ganado hacia otros países de Centroamérica.</p> <p>A11. Crisis Económica Mundial</p>		
---	--	--



1. PLAN DE MEJORA

Después de haber analizado el área interna de la empresa nos remitimos al plan de mejoras que servirá como guía para regenerar todas aquellas actividades críticas manteniendo la posición competitiva que ostenta actualmente DAMBEG SHOES. Cabe señalar que la Empresa posee la capacidad financiera para llevar a cabo las acciones que se plantearán a continuación.

1.1. PERSPECTIVA DE LAS AREAS DE GESTION.

Tabla 25: Plan de Mejoras por Área.

Componentes: Políticas de integración del personal				Área Funcional: Dirección y RRHH.			
Objetivos: Mejorar la organización de la empresa, mediante el desarrollo de nuevas políticas de integración de personal.							
Perspectiva	Estrategias	Metas	Objetivos	Plazo de cumplimiento			Responsable
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Área de Dirección Superior	Gestionar con organizaciones certificadoras el proceso y calidad del producto.	Aplicar con mayor firmeza los estándares de Calidad alcanzando nuevos segmentos de Mercado.	Captar nuevos clientes, tanto nacionales como extranjeros.		X		Gerente General
			Proporcionarle al cliente una Oferta Apropia				
			Satisfacer Exhaustivamente las expectativas del cliente.				
	Participar en Feria, capacitaciones y Actividades que	Consolidarse como una Empresa de	Recibir capacitaciones.		X		
			Participación Continua.				



	sean promovidos por MIFIC, IMPYME e INATEC.	prestigio.	Promocionar el producto.			
	Realizar constantemente investigación de Mercado del sector calzado.	Consolidarse como una Empresa de prestigio.	Prepararse para futuros cambios que generen amenazas del entorno.	X		
			Aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.			
	Desarrollar políticas y valores que fomenten la integración y trabajo en equipo en la empresa.	Establecer una cultura Organizacional orientada a valores y principios éticos entre los trabajadores y la Empresa.	Fomentar la creatividad, motivación y liderazgo colectivo.	X		
			Obtener mayores niveles de Productividad y mejora en la prestación del servicio.			
			Desarrollar habilidades de Liderazgo personal y Colectivo.			
			Crear espacio de reflexión y evaluación respetuosa de nuestros trabajos.			
Componentes: Aumento número de trabajadores área de armado.				Area Funcional: Producción.		
Objetivos: Cubrir la Demanda del 20%						
Perspectiva	Estrategias	Metas	Objetivos	Plazo de cumplimiento		



				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Responsable
Área de Producción	Contratar o subcontratar personal calificado para trabajar en el área de armado.	Contar con los recursos necesarios ante la exigencia del Mercado.	Cubrir el 20% de la demanda que existe actualmente.	X			Gerente General o Jefe de Producción.
			Brindar un buen servicio con la calidad del calzado				
			Mejorar la participación en el mercado.				
	Aumentar un 5% al salario por producción cuando los empleados incurran en horas extras.	.Motivar la participación de los empleados.	Hacer partícipes a los empleados de los logros obtenidos por la empresa.	X			
	Crear medios de protección para el personal que labora en área de producción.	Seguridad, Salud y Protección Ambiental para ser aplicadas en todas nuestras operaciones.	Cumplir con los requisitos que requieren el MINSAs y MITRAB.	X			
			Evitar accidentes innecesarios y pagos por riesgos laborales.				
Tener medidas estrictas ante cualquier incendio o evento sísmico.							
Componentes: Estados Financieros				Área Funcional: Finanzas			



Objetivos: Realizar balance General y Estados de Resultados cada Tres meses, con el fin de visualizar de mejor manera la realidad económica de DAMBEG SHOES.

Perspectiva	Estrategias	Metas	Objetivos	Plazo de cumplimiento			Responsable
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Área de Financiera	Realizar Estados Financieros cada tres meses.	Analizar, aprovechar y proyectar para la toma de decisiones de la empresa	Llevar control de las entradas y salidas de dinero, ventas, y bienes de la empresa		X		Gerente General y Contador
			Generar una fuente Ordenadas de Datos para una buena administración.				
	Implementar un sistema computarizado de ingresos y egresos.	Obtener de forma precisa información Administrativa, contable y financiera de cada gestión.	Tener procedimientos adicionales del control interno.		X		
			Mantener actualizados los saldos de las cuentas, los registros del inventario y en general la mayor parte de las cuentas.				
			Disponer de retroalimentación instantánea a medida que se van realizando las transacciones.				



			Procesar de manera rápida y eficiente grandes cantidades de datos ahorrando así tiempo en cada paso del proceso contable.				
Componentes: Política de Integración del Personal				Área Funcional: Mercadeo			
Objetivos: Realizar Promociones y Publicidad del Producto de la Empresa.							
Perspectiva	Estrategias	Metas	Objetivos	Plazo de cumplimiento			Responsable
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Área de Mercadeo	Elaborar una estrategia o Plan de promoción y venta de calzado tanto para los clientes fijos como para los potenciales.	Ser competitivo ante un Mercado Global.	Buscar un especialista en mercadeo que les ayude a crear una buena estrategia de promoción.		X		Gerente General
			Escalas de compra por volúmenes, mejor precio por compras de volumen.				
			Identificar las tendencias de la moda.				
	Crear una Página Web / y logearse en paginas sociales	Establecer una Mercado Online con los Clientes.	Promocionar la Empresa, la marca y su producto en sus diferentes estilo.		X		



	(Facebook, etc).	Promover un nuevo estilo de Mercadeo con el cliente no importando donde se encuentre.				
		Atraer nuevos clientes tanto nacionales como internacionales.				



5. CONCLUSIONES.

Al finalizar el presente diagnóstico Organizacional hemos logrado desarrollar el objetivo principal de nuestro estudio el cual radica en diseñar un Plan de Mejora para los procesos internos que fortalezcan la comercialización y competitividad de DAMBEG SHOES ubicada en la ciudad de Masaya.

Se logró evaluar la situación actual de los procesos en las diferentes áreas de la empresa: Dirección, producción, Finanza y mercadeo, encontrando en estas diferentes oportunidades de mejora a realizarse en tiempos alcanzables.

Luego de la realización del diagnóstico organizacional a la empresa de calzado DAMBEG SHOES y proponer un Plan de Mejora se detallan las siguientes conclusiones:

- La demanda del calzado en los últimos años ha incrementado para la empresa debido a las características de las líneas y estilos que produce, vende y distribuye en el mercado Nacional; así como, las temporadas escolares han incrementado las ventas en el zapato para niños, niñas y jóvenes, ya que este forma parte del uniforme que es de uso obligatorio en nuestro país, y el mayor porcentaje de ventas del calzado en la zona del occidente de Nicaragua, representado este último cliente el ingreso más importante en la producción anual de calzado.
- En el aspecto económico se identificaron aspectos que afectan directamente a la empresa tales como la inflación que incrementa de forma generalizada los precios en los insumos y producto terminado, el desempleo, que provoca una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores afectando la demanda individual, y el otro punto importante, es que el mercado de materias primas obliga a empresas como DAMBEG SHOES a trabajar bajo un sistema de producción por pedidos, pudiendo ser continua si no hubiese problemas de abastecimiento de los mercados de materia prima locales.
- Por otro lado las Pymes de calzado demandan la necesidad de capacitación profesional en estilos y diseño, lo que le permitiría presentar al Mercado Nacional e Internacional un producto de alta calidad con atractivos diseños.



- El estilo de liderazgo identificado en la empresa es autocrático y centralizado, ya que la Lic. Damaris García Gaitán toma todas las decisiones dentro de la misma, independientemente el área que sea, y esto puede afectar en algún momento las operaciones y dirección de la empresa.
- A lo interno de la empresa, DAMBEG SHOES posee una visión amplia y desarrollada de la actividad que ejerce, dándole valor a los diferentes aspectos de las actividades que ejerce, así mismo utiliza maniobras competitivas para salir adelante y mejorar continuamente sus operaciones.
- En un análisis más detallado, en las áreas funcionales de la empresa determinamos la presencia de la misión, visión que el área de dirección se ha empeñado en dar a conocer a los clientes y personal, dicha área mantiene supervisión directa sobre producción y mercadeo. Cabe mencionar que para la realización de los estados financieros la empresa contrata los servicios de un contador independiente.
- Tiene estrechas relaciones comerciales con los proveedores, tanto nacionales como regionales, siendo éstos, los que dan a conocer a la Empresa las tendencias de la moda en sus mercados locales.
- En cuanto a la gestión humana podemos determinar que la empresa no tiene un plan de capacitación para los empleados, a pesar que ostentan con un manual de funciones para cada puesto, actualmente no tienen plan de inducción para su personal.
- Tenemos por seguro que la Pyme posee buena base para ampliar sus horizontes pero necesita de un empuje para lograrlo y para ello se deberá cambiar ciertos aspectos de las actividades que realiza la empresa para captar o mantener a los clientes actuales y potenciales.



6. RECOMENDACIONES.

Con la finalidad de que la empresa tenga un mejor desempeño en la operación y crecimiento de la misma, se recomienda lo siguiente:

- Contratar los servicios de una empresa que brinde Asesoría mercadológica y publicitaria, para crear una imagen de la empresa y de producto, para luego promocionarse en diferentes medios acorde al segmento de clientes de la empresa y así lograr posicionarse aun mas en el mercado que posee actualmente y en clientes potenciales.
- Enfocar los esfuerzos de mercadeo y ventas a nuevos clientes potenciales, y buscar nuevos canales de distribución y ventas minoristas para expandirse a lo largo del territorio nacional, cuya finalidad sea satisfacer las necesidades que se tienen en común con el mercado del calzado y los cuales puedan incrementar sus niveles de venta en las diferentes temporadas, permitiendo de esa manera que sus ingresos y compromisos económicos puedan consolidarse.
- Mejorar la adecuación de los lugares de la planta de producción, siguiendo una línea de producción, con el objetivo de ordenar las áreas de trabajo, así como colocar los nombres de las diferentes áreas para conocimiento de empleados y visitas, para evitar accidentes laborales (por las máquinas en uso), y el uso de recursos adecuados en cada una de ellas (mascarillas, guantes, zapatos cerrados, etc.).
- Se recomienda descentralizar la toma de decisiones dentro de la empresa de Calzado DAMBEG SHOES, delegar funciones y decisiones estratégicas, para evitar en algún momento atrasos o inconvenientes en las operaciones de la empresa por falta de un encargado de alguna área.



- Diseñar un nuevo organigrama de la empresa, con la finalidad de que cada área conozca la jerarquía a la que pertenece.

- Esperamos que este Plan de Mejora Empresarial realizado a DAMBEG SHOES sea utilizado como lo que es, una herramienta facilitadora de gestión empresarial que dinamice sus operaciones y por ende maximice las utilidades y participación en un mercado globalizado.



7. BIBLIOGRAFÍA

1. Aráuz, A. (2007). Impacto del Acuerdo Ministerial en la Industria Tenera y de Calzado.
2. BCN. (2008). Anuario de Estadísticas del Banco Central de Nicaragua.
3. Cañada, E. & Gascón, J. Turismo y Desarrollo: Herramientas para una mirada crítica. Managua: Enlace. 2006.
4. Carta de la Pequeña y Mediana Empresa. (2000). Consejo Europeo de Santa María Feira.
5. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos (5ta. ed.).
6. Clasificador Uniforme de las Actividades Económicas de Nicaragua. CUAEN, (2005)..BCN,BID.
7. Diccionario de Marketing. (1999). Editorial Cultural S.A., Edición 1999.
8. Barrantes, Echaverría. (1999). Investigación: Un camino hacia el conocimiento. San José, Costa Rica Editorial Universidad Estatal a distancia.
9. Diario oficial La GACETA. (2003). Ley de Equidad Fiscal" Políticas de Fomento a las PYMES Ley No. 453.
10. Diario Oficial La GACETA. (2008). Ley de promoción fomento y desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa Ley No. 645.
11. DGIT-MIFIC, B. (2005). Datos del Censo Económico Urbano.
12. Finanzas Hernández & Rodríguez, 2008. X seminario Hispano de Economía.
13. Manual Gestiona. (2001). Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento. Lima.
14. Mapcal. (1994). Toma de decisiones Eficaces. España. Editorial, Díaz de Santos.
15. INIDE- MIFIC Memoria. (2011). Directorio Económico Urbano.
16. INIDE-MEDE-GTZ (1999). Estructura de las Empresas en Nicaragua.
17. Mapcal. (1994). Toma de decisiones Eficases. España. Editorial, DIAZ DE SANTOS.
18. Méndez, Carlos. (1995). Metodología de la Investigación. McGrawHil, Bogotá.
19. MIFIC, M. D. (2010).
20. Narváez, E. (2001). Competitividad Industrial y Tipología de Productores de Calzado en Nicaragua.



21. Patricia Balcázar.(2006) Investigación cualitativa, 1ª ed., Toluca, UAEM,
22. Philip Kotler (2001), Fundamentos de marketing, México, Pearson Educación.
23. Porter, M. Análisis Estructural de los Sectores Industriales.Libro Estrategia Competitiva. (1982). Editorial CECOSA, México.
24. Puchol, Luís (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos.
25. Rodríguez Herrera, A. y Alvarado Ugarte, H. (2008), Claves de innovación en América Latina y el Caribe, CEPAL, Santiago de Chile
26. Rojas, AnzolaSérvulo. Administración de Pequeñas Empresas (2002); Editorial .Mc. Graw Hill. ITESM CEM; México.
27. Stanton william. Fundamentos de Marketing (11 ed.).Editorial .Mc. Graw; México.
28. Superioir, S. N. (2003). Manual para la elaboración de planes de mejoramiento. SINAES
29. Talavera Ramírez F. Producción de Calzado en Nicaragua (2007). Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI).
30. Tellería Sandoval Carlos. Diagnóstico Situacional de la Rama Cuero Calzado (2005). Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).
31. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993). Medición sobre la calidad del servicio.
32. Zeithaml, A. Valeria, Services Marketing.
33. www.eluniversal.com.mx (2009). Concepto de Informacion.



Anexos



Anexo 1. SISTEMA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

Razón social: _____

Dirección: Colegion salesiano 2C al sur, 1 C abajo, Monimbó _____

Ciudad: Masaya _____ Departamento: Masaya _____

País: Nicaragua _____ Fax: _____ Teléfonos: _____

Correo electrónico: _____

Actividad principal: Fabricación de Calzado _____

Tipo de Actividad: Zapatería _____

Edad de la empresa (años de funcionamiento) 15 _____

Nombre del Empresario(a) Lic. Damaris García _____ Edad _____

Representantes entrevistados:

Nr o.	Nombres	Cargo
1.		
2.		
3.		

Monto de las ventas anuales en US\$ ó C\$ de los tres últimos ejercicios presentados

_____ 48 _____

Número de trabajadores en la empresa _____

Niveles de calificación de personal: Maestría _____ Superior _____ Técnica _____ Secundaria _____
 Primaria _____ Ninguno _____

Incidencia de la familia en gestión _____ y en la propiedad de la empresa _____ **familiares**



Monto del patrimonio en US\$ ó C\$ de los tres últimos ejercicios presentados

Política de Medio Ambiente _____

Estudiante /Consultor: Alvaro Rugama

Fecha de la entrevista: ____/____/____ Hora de inicio: 2:00 pm

Tipo de cambio: _____

Tipo de empresa:

Persona Natural



Persona Jurídica



Es necesario llenar cada una de las preguntas de la ficha en la confianza que la información será útil, en primer lugar, a su propia empresa, y será manejada con total confidencialidad.



Anexo 2. FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

A. ÁREA DE FINANZAS

Balance general al	2009		
1. Caja y bancos	1,934.25		
2. Valores negociables			
3. Cuentas por cobrar comerciales	253,551		
4. Otras cuentas por cobrar			
5. Filiales y afiliadas			
6. Existencias	6,831,363. 3		
7. Gastos pagados por anticipado			
Activo Corriente			
8. Cuentas por cobrar a largo plazo			
9. Otras cuentas por cobrar a largo plazo			
10. Filiales y afiliadas			
11. Inversiones en valores			
12. Inmuebles, maquinaria y equipo	19,400,34 3.9		
13. Depreciación acumulada		(6,855,358. 8)	
14. Tributos por pagar			
15. Otros activos			
16.			
Activo No Corriente			
<u>ACTIVO TOTAL</u>			
17. Sobregiros y préstamos bancarios			
18. Cuentas por pagar comerciales			



19. Otras cuentas por pagar			
20. Filiales y afiliadas			
21. Parte corriente de deudas a largo plazo			
22.			
23.			
<i>Pasivo Corriente</i>			
24. Deudas a largo plazo			
25. Filiales y afiliadas			
26. Provisión para beneficios sociales			
27.			
28.			
<i>Pasivo No Corriente</i>			
<u>PASIVO TOTAL</u>			
29. Capital social			
30. Capital adicional			
31. Acciones de trabajo			
32. Excedente de revaluación			
33. Reservas			
34. Resultados acumulados			
35. Resultado del ejercicio			
36.			
37.			
<u>PATRIMONIO</u>			



Estado de resultados del ejercicio	2009		
38. Ventas netas			
39. Ingresos operacionales			
<u>INGRESOS BRUTOS</u>			
40. Costo de ventas			
<u>UTILIDAD BRUTA</u>			
41. Gastos de ventas			
42. Gastos de administración			
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>			
<u>UTILIDAD OPERATIVA</u>			
43. Otros ingresos			
44. Otros egresos			
<u>UTILIDAD ANTES DE INTERESES, PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</u>			
45. Ingresos financieros			
46. Gastos financieros			
47. Resultados por exposición a la inflación			
<u>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</u>			
48. Participaciones y deducciones			
49. Impuesto a la renta			
<u>UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</u>			
50. Ingresos extraordinarios			
51. Egresos extraordinarios			
<u>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</u>			
52. Tasa de interés promedio de la empresa			



Anexo 3. FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

B. ÁREA DE DIRECCIÓN

1. Con relación a la existencia de una misión en la empresa

a. ¿Cuál es la misión de la empresa?

PRODUCIR UN CALZADO QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS QUE EXIGEN O DEMANDAN UN PRODUCTO QUE CUENTE CON CALIDAD, VARIEDAD DE ESTILOS Y PRECIOS MÓDICOS.

El empresario sintetiza en una frase la misión y el consultor aprecia que dicha misión de alguna manera lidera la empresa.

sí no

b. ¿Existe una misión escrita y pública en la empresa?

sí no

c. ¿Existió un proceso para definir la misión?

sí no

d. ¿Existe un proceso regular para redefinir la misión?

sí no

e. ¿El personal se identifica con la misión?

sí no

2. Con relación al conocimiento del empresario sobre el entorno de su empresa y a la visión que tiene del negocio. **Indicar tendencia y porcentaje.**

a. Si el número de compradores o la demanda de la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó

el porcentaje es: _____

b. Si el número de proveedores la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó

el porcentaje es: _____

c. Si el número de competidores de la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó

el porcentaje es: _____

d. Si en los últimos 5 años la introducción de nuevas tecnologías ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó permanece igual disminuyó

el porcentaje es: _____



e. Indicar cuáles son las nuevas tecnologías que la empresa ha introducido:

1) **COMPUTADORA PARA ELABORAR SELLO, MAQUINA DE PEGADO, ETIQUETADORA,** _____

2) **CAMARAS DE VIGILANCIA** _____

3) _____

f. Indicar cuáles son los nuevos productos que la empresa ha introducido:

1) _____

2) **LANROBER** _____

3) _____

g. Sobre los nuevas tecnologías y nuevos productos que se han introducidos en la empresa:

- Han sido desarrollados por la propia empresa
- Han sido adaptados a partir del desarrollo de terceros
- Han sido copiados

3. Con relación al desarrollo de recursos humanos en la empresa y capacitación del personal

a. En términos generales, ¿cuántos años de **experiencia** tiene el personal que participa directamente en las actividades de producción, ventas y actividades administrativas?

	producción <input checked="" type="checkbox"/>	ventas	administración <input checked="" type="checkbox"/>
más de 6 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
de 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
menos de 3 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. En términos generales, ¿qué nivel de **conocimientos** tiene el personal que participa directamente en las actividades de producción, ventas y actividades administrativas?

	producción	ventas	administración <input checked="" type="checkbox"/>
óptimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
intermedio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. ¿Existen políticas para fomentar la integración del personal a la organización?

sí no

d. ¿Grado de respuesta del personal a las políticas de integración en la empresa?

alto medio bajo ninguno

e. ¿Cuál es el nivel jerárquico del personal que participa en las capacitaciones?

obreros (as) empleados (as) administrativos (as)



- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| personal de ventas | <input type="checkbox"/> | personal profesional | <input type="checkbox"/> |
| jefes (as) de área | <input type="checkbox"/> | directivos (as) | <input type="checkbox"/> |
| otros _____ | <input type="checkbox"/> | | |
- f.** ¿Cuál es el porcentaje de las utilidades que la empresa invierte en capacitación?
- | | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------|-------------------------------------|
| más de 20% | <input type="checkbox"/> | entre 5% y 10% | <input type="checkbox"/> |
| entre 15% y 20% | <input type="checkbox"/> | entre 1% y 5% | <input checked="" type="checkbox"/> |
| entre 10% y 15% | <input type="checkbox"/> | menos de 1% | <input type="checkbox"/> |

4. Con relación a los registros contables

- a.** ¿Se elaboran balances y estado de resultados en la empresa?
- | | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| sí | <input checked="" type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
- b.** ¿Cuál es la frecuencia con que se elaboran los balances y estados de resultados?
- | | | | |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| cada mes | <input type="checkbox"/> | cada dos meses | <input type="checkbox"/> |
| cada tres meses | <input type="checkbox"/> | cada cuatro meses | <input type="checkbox"/> |
| cada seis meses | <input checked="" type="checkbox"/> | anualmente | <input type="checkbox"/> |
- c.** ¿Están disponible en la empresa el último balance y estado de resultados?
- | | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| sí | <input checked="" type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
- d.** ¿Cuáles son los usos que tienen el balance y estado de resultados en la empresa?
- | | |
|--|-------------------------------------|
| para obtener información de la marcha de la empresa | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para conocer la situación de la empresa | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para tomar decisiones en la dirección de la empresa | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para conocer el resultado del ejercicio | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para determinar los impuestos a pagar | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para cumplir con requisitos de las entidades financieras | <input checked="" type="checkbox"/> |
| otros usos _____ | |
- e.** ¿Se elaboran flujos de caja en la empresa?
- | | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| sí | <input checked="" type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
- f.** ¿Con qué frecuencia se elaboran los flujos de caja?
- | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| cada seis meses o menos | <input checked="" type="checkbox"/> | cada año | <input type="checkbox"/> |
| cuando es un requisito | <input type="checkbox"/> | | |
- g.** ¿Está el último flujo de caja disponible en la empresa?
- | | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| sí | <input checked="" type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
- h.** ¿Cuáles son los usos que se le da a los flujos de caja?
- | | |
|--|-------------------------------------|
| para planificar el control de efectivo en la empresa | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para planificar las inversiones que se realizarán | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para planificar el crecimiento de la empresa | <input checked="" type="checkbox"/> |
| para cumplir con requisitos para financiamiento | <input checked="" type="checkbox"/> |
| otros usos _____ | |



- i.** ¿Se llevan libros o cuadernos de ingresos y egresos?
 sí no
- j.** ¿Están disponibles en la empresa los libros o cuadernos de ingresos y egresos?
 sí no

5. Con relación a la gestión de la información

- a.** ¿La empresa recopila tanto información interna como externa?
 sí a veces no
- b.** ¿Quién realiza el procesamiento de la información?
 personal de la empresa personal de terceros
 personal eventual otros PROPIETARIA
- c.** ¿Cuáles son las fuentes de información de la empresa?
 asesorías permanentes
 asesorías ocasionales
 publicaciones generales o especializadas
 listas y páginas en Internet
 normas sectoriales y municipales
 asistencia a ferias y congresos
 asistencia a cursos
 entidades gremiales
 entidades del estado
 otras _____
- d.** ¿Cómo califica el empresario la confiabilidad de las fuentes de información que utiliza?
 muy buena buena mala muy mala
- e.** ¿Cuáles son los usos que se le da a la información?
 la planificación del desarrollo de la empresa
 el conocimiento del desarrollo del mercado
 investigación y desarrollo de nuevos productos
 identificación de oportunidades
 identificación de nuevas necesidades
 identificación de nuevos nichos de mercado
 desarrollo de redes de cooperación
 otros _____
- f.** ¿Quién utiliza la información disponible en la empresa?
 los que dirigen la empresa los jefes de las diferentes áreas
 el personal de producción el personal de ventas
 el personal administrativo obreros, operarios y ayudantes



- g.** ¿La información disponible ha permitido que se tomen decisiones en forma rápida y oportuna? sí no no sabe
- h.** ¿Cómo califica el impacto que han tenido en la empresa las decisiones tomadas a partir de la información disponible? muy bueno bueno malo muy malo

6. Con relación al desarrollo de redes de cooperación

- | | | si | no |
|--|---|--------------------------|-------------------------------------|
| a. ¿Existen políticas que fomentan la cooperación entre empresas e instituciones? | | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. ¿La empresa ha desarrollado una estrategia para formar redes de cooperación? | | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| c. Los acuerdos que la empresa tiene con los proveedores son: | | | |
| a largo plazo <input checked="" type="checkbox"/> | a mediano plazo <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| a corto plazo <input type="checkbox"/> | ocasionalmente <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| d. ¿Cuáles son los propósitos de los acuerdos con los proveedores? | | | |
| subcontratar actividades <input type="checkbox"/> | competir en el mercado <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| reducir costos <input checked="" type="checkbox"/> | realizar ventas conjuntas <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| desarrollar productos/tecnologías <input type="checkbox"/> | ejecutar programas de capacitación <input type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| otros tipos _____ | | | |
| e. Los acuerdos con empresas e instituciones conexas son: | | | |
| a largo plazo <input checked="" type="checkbox"/> | a mediano plazo <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| a corto plazo <input type="checkbox"/> | ocasionalmente <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| f. ¿Cuáles son los propósitos de los acuerdos con las empresas e instituciones conexas? | | | |
| subcontratar actividades <input type="checkbox"/> | competir en el mercado <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| reducir costos <input type="checkbox"/> | realizar ventas conjuntas <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| realizar compras conjuntas <input type="checkbox"/> | ejecutar programas de capacitación <input type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| desarrollar productos/tecnologías <input type="checkbox"/> | otros tipos _____ <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

7. Con relación al desarrollo de procesos de mejora continua. **Calificación Muy Buena (MB) Buena (B) Mala (M) y Muy Mala (MM)**

- | | MB | B | M | MM |
|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Las políticas y actividades para seleccionar y eliminar los objetos innecesarios en el área de trabajo son: | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Las políticas y actividades para realizar la limpieza del área de trabajo en forma permanente son: | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. La clasificación al interior de la empresa de los lugares donde pueden ser ubicados los objetos necesarios y que responden a un criterio de frecuencia de uso son: | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Sobre género:

Indicar el número de trabajadores y trabajadoras de la empresa en cada área:

Área	Hombres	Mujeres



Producción		
Ventas		
Empleados administrativos		
Mando medio		
Dirección		

- a. ¿Existe una política de género en la empresa?
 sí no
- b. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para diseñar los productos?
 sí no
- c. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para la promoción de la empresa?
 sí no
- d. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para la promoción del producto?
 sí no
- e. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para la distribución del producto?
 sí no
- f. ¿La empresa toma en cuenta al género para la distribución del ambiente de trabajo?
 sí no

9. Intangibles de la empresa **No considera puntaje.**

- a. ¿Se ha logrado una certificación de calidad?
 sí no está en proceso
- b. ¿Qué tipo de certificación ha gestionado?

- c. ¿La empresa es consciente de la necesidad de generar intangibles?
 sí no

10. Nivel de calificación del personal

Tipos	Hombres	Mujeres
Doctorado		
Maestría		
Diplomado		
Título profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	



Profesión técnica		
Oficio		
Secundaria completa		
Secundaria incompleta	✓	
Primaria completa		
Primaria incompleta		
Básica		

11. Participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida

Área	Tipo	Fecha
PRODUCCIÓN	CORTE DE PIEZAS	2012
PRODUCCIÓN	PEGADO DE SUELA	2012

12. Sobre la propiedad y la gestión:

- a.** Indique el número de familiares que tienen la propiedad de la empresa:
- ninguno de 3 a 6
- de 1 a 3 más de 6
- b.** Indique el número de familiares que tienen la gestión de la empresa:
- ninguno de 3 a 6
- de 1 a 3 más de 6



13. Indicar el valor del patrimonio de la empresa en los últimos tres años

Años	Valor del Patrimonio
_____	✓

14. ¿Existe una política en la empresa con referencia al Medio Ambiente?

sí

no

está en proceso

Anexo 4. Ficha general de ingreso de información

c. Área de Mercado

1. Con relación a la contribución de los productos a las ventas

Producto	Nombre	Contribución en %
A calzado de mujer		
B calzado de varón		
C calzado de niño		
D		
E		



2. Descripción y calificación de los principales productos de parte del empresario. **Se describe y califica el producto de acuerdo a la siguiente tabla de calificación: Excelente (E) = 6, Sobresaliente (S) = 5, Muy Bueno (MB) = 4, Bueno (B) = 3, Regular (R) = 2, Con algunas deficiencias (AD) = 1, Deficiente (D) = 0** Tipología: **VE = Valor Esencial VF = Valor Formal VA = Valor agregado**

Descripción y Calificación	Principales Productos									
	A		B		C		D		E	
a. Necesidades que satisface VE	S		S		S					
b. Materiales o fuentes con las que fue elaborado VF	E		E		E					
c. Características del trabajo humano aplicado VF	S		S		S					
d. Marcas desarrolladas VF	B		B		B					
e. Marcas inscritas VF	B		B		B					
f. Método utilizado VF	E		E		E					
g. Acabado del producto VF	E		E		E					
h. Forma de presentación VF	S		S		S					
i. Envases y embalajes VF	E		E		E					
j. Forma de exhibición VF	E		E		E					



k. Servicios de instalación VA	S		S		S				
l. Servicios de Información sobre mejor uso del producto VA	S		S		S				
m. Servicios de Información sobre rendimiento VA	E		E		E				
n. Servicio de entrega y crédito VA	S		S		S				
o. Servicios de Información sobre la compra VA	S		S		S				
p. Servicios de Garantía	MB		MB		MB				
q. Servicios de Información: mantenimiento y reparación VA	E		E		E				
r. Servicios de Información periódica al cliente VA	E		E		E				
s. Otros Servicios e información complementarios VA	E		E		E				
t. Estandarización de servicios VA	S		S		S				
u. Servicios de actualización del producto al cliente VA	E		E		E				



3. Descripción y calificación de los principales productos de parte del consultor. **Se describe y califica el producto de acuerdo a la siguiente tabla de calificación: Excelente (E) = 6, Sobresaliente (S) = 5, Muy Bueno (MB) = 4, Bueno (B) = 3, Regular (R) = 2, Con algunas deficiencias (AD) = 1, Deficiente (D) = 0** Tipología: VE = Valor Esencial VF = Valor Formal VA = Valor agregado

Descripción y Calificación	Principales Productos									
	A		B		C		D		E	
a. Necesidades que satisface <i>VE</i>	S		S		S					
b. Materiales o fuentes con las que fue elaborado <i>VF</i>	S		S		S					
c. Características del trabajo humano aplicado <i>VF</i>	S		S		S					
d. Marcas desarrolladas <i>VF</i>	B		B		B					
e. Marcas inscritas <i>VF</i>	B		B		B					
f. Método aplicado <i>VF</i>	E		E		E					
g. Acabado del producto <i>VF</i>	S		S		S					
h. Forma de presentación <i>VF</i>	E		E		E					
i. Envases y embalajes <i>VF</i>	E		E		E					
j. Forma de exhibición <i>VF</i>	E		E		E					



k. Servicios de instalación VA	S		S		S				
l. Servicios de Información sobre mejor uso del producto VA	S		S		S				
m. Servicios de Información sobre rendimiento VA	S		S		S				
n. Servicio de entrega y crédito VA	S		S		S				
o. Servicios de Información sobre la compra VA	S		S		S				
p. Servicios de Garantía	S		S		S				
q. Servicios de Información: mantenimiento y reparación VA	E		E		E				
r. Servicios de Información periódica al cliente VA	E		E		E				
s. Otros Servicios e información complementarios VA	E		E		E				
t. Estandarización de servicios VA	S		S		S				
u. Servicios de actualización del producto al cliente VA	E		E		E				



4. Con relación a los factores que determinan los precios

- | | sí | no |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| a. Los clientes condicionan la determinación de los precios. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. El Estado a través de sus políticas y la legislación determina los precios de los productos. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Los precios son regulados a través de un acuerdo gremial. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Se tiene en cuenta los niveles de precios que establece la competencia. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Los proveedores determinan los márgenes entre los que deben fluctuar los precios. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Los precios se determinan en función de la estructura de costos de la empresa o en función del margen de utilidad que se quiere obtener. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Con relación a la estrategia de promoción

- | | sí | no |
|--|---|-------------------------------------|
| a. Se desarrollan actividades de promoción sin una estrategia definida | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. ¿Existe una estrategia de promoción en la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| _____ | | |
| _____ | | |
| c. ¿Están definidos los objetivos que se pretende alcanzar con la estrategia de promoción? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los objetivos son: | | |
| _____ | | |
| _____ | | |
| d. ¿Se han detallado claramente las actividades que se llevan a cabo en la estrategia? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. El consultor evalúa que los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. El empresario califica la estrategia de promoción como: | | |
| muy buena <input type="checkbox"/> | buena <input checked="" type="checkbox"/> | |
| insuficiente <input type="checkbox"/> | mala <input type="checkbox"/> | |

6. Con relación a la estrategia de distribución

- | | sí | no |
|---|-------------------------------------|--------------------------|
| a. Se desarrollan actividades de distribución sin una estrategia definida | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. ¿Existe una estrategia de distribución en la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| _____ | | |
| _____ | | |
| c. ¿Se han definido los objetivos que se pretende alcanzar con la estrategia de distribución? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Los objetivos son:

d. Abril		j. Octubre	
----------	--	------------	--

- d. ¿Se ha detallado claramente las actividades que se llevarán a cabo en la estrategia?
- e. El consultor evalúa que los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia
- f. El empresario califica la estrategia de distribución como:
- muy buena buena
- insuficiente mala

7. Sobre la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas

Lugar o Cliente	Nombre	Contribución en %
A		
B		
C		
D		
E		

8. Sobre la estacionalidad de las ventas

La siguiente tabla tiene como propósito dar una calificación a los meses del año teniendo en cuenta el criterio de mayores ventas totales promedios en el año. La escala va de 0 a 10, donde 0 significa ninguna venta y 10 implica el mes de mayores ventas en el año.

Mes	Calificación	Mes	Calificación
a. Enero	10	g. Julio	8
b. Febrero	10	h. Agosto	10
c. Marzo	10	i. Setiembre	10



e. Mayo	8	k. Noviembre	8
f. Junio	7	l. diciembre	9

Anexo 5. FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

C. ÁREA DE PRODUCCIÓN

1. Indicar a continuación cuáles son las fases del proceso de producción de la empresa:

Fa se	Nombre	Fa se	Nombre
1.	CORTE DE PIEZAS	6.	PEGADO Y PASADO
2.	DEVASTADO	7.	BODEGA
3.	ALISTADO	8.	
4.	COSER	9.	
5.	MONTADO	10.	

2. Sobre la evolución de la producción

La siguiente tabla tiene como propósito dar prioridad a los volúmenes de producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años. La escala va de 0 a 10, 0 significa ningún nivel de producción y 10 es el máximo nivel equivalente a la capacidad instalada de la empresa.

Producto s	Años Anteriores		
	A	B	C
A	10		
B		10	
C			10
D			
E			

3. Con relación a la productividad de la mano de obra

	Años Anteriores



Detalle	_____	_____	_____
	-		-
Ventas Netas			
Número de Trabajadore s			

4. Con relación a la eficiencia de los procesos productivos

Contesta el empresario bajo la supervisión del consultor

- a. Presencia de excesivas fallas en los bienes y/o servicios producidos
 Muchas Mediana cantidad Poca cantidad y Ninguna
- b. Presencia de excesivos desperdicios y desechos en los bienes y en el tiempo dedicado al servicio
 Muchas Mediana cantidad Poca cantidad y Ninguna
- c. Calidad obtenida en el producto: bien o servicio.
 Excelente Sobresaliente Aceptable Insuficiente
- d. Presencia de gastos innecesarios
 Muchos Mediana cantidad Poca cantidad y Ninguno

5. Con relación a la eficiencia del ambiente de trabajo

- a. Generación excesiva de aspectos indeseables en la elaboración del bien y/o servicio
 Muchos Mediana cantidad Poca cantidad y Ninguno
- b. Ambiente de trabajo
 Adecuado aceptable inadecuado
- c. Orden y sistema en el trabajo
 Adecuado aceptable inadecuado

6. Con relación a la eficiencia para el ambiente en general

- a. Existencia de aspectos indeseables
 Muchos Mediana cantidad Poca cantidad y Ninguno
- b. Se afectan a la vecindad o población que atiende
 Mucho Mediana cantidad Poca cantidad y Nada
- c. La Conciencia que el empresario tiene del impacto que produce
 Adecuada aceptable inadecuada

7. Con relación a la calidad del producto

- a. El empresario evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- b. El consultor evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:
 muy buena buena insuficiente




- mala muy mala
c. El empresario evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:
 tecnológicamente adecuada medianamente adecuada
 obsoleta
- obsoleta
d. El consultor evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:
 tecnológicamente adecuada medianamente adecuada
 obsoleta
- e.** El empresario evalúa la eficiencia con la que trabaja la mano de obra empleada como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- f.** El consultor evalúa la eficiencia con la que trabaja la mano de obra empleada como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- g.** El empresario evalúa el método de trabajo como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala
- h.** El consultor evalúa el método de trabajo como:
 muy buena buena insuficiente
 mala muy mala

Hora de término: _____

Firma del Empresario(a): _____



Anexo 6. Publicación Anual de la Inflación 2012-2013.



Banco Central de Nicaragua
Emitiendo confianza y estabilidad

NOTA DE PRENSA

BCN publica inflación anual 2012 y estimación para 2013

El Banco Central de Nicaragua (BCN) cumpliendo con lo establecido en el Calendario Anticipado de Divulgación de Datos (CADD), publicó el informe de inflación a diciembre 2012, en el cual se destaca que la tasa de inflación acumulada en el año fue de 6.62 por ciento, inferior a la tasa observada en 2011 (7.95%).

El comportamiento anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) estuvo determinado principalmente por incrementos de precios en las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas, restaurantes y hoteles y en la división de transporte.

Consistente con el régimen cambiario de deslizamiento cambiario preanunciado y el marco de políticas económicas establecidas en el Programa Económico y Financiero (PEF), el BCN proyecta que la tasa de inflación en 2013 se ubicará en un rango entre 6.5 y 7.5 por ciento.

El BCN aprovecha esta oportunidad para desearte a todo el pueblo nicaragüense un venturoso año 2013, reafirmando su compromiso de emitir confianza y estabilidad.

Managua, 9 de enero 2013

9th y 112 Carretera Sur San Marcos 150 mts. al Este
Teléfono: (505) 2205 7171 - Fax: 2285 0476
Managua, Nicaragua - www.bcn.gob.ni



Anexo 7. ENTREVISTA PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION DE LAS GESTIONES INTERNA DAMBEG SHOES

1. ¿en qué año se fundó la empresa?
En 1998.
2. ¿con que objetivo?
Había una necesidad familiar y quisimos dar apertura con un segmento que en realidad fuera muy demandante en el mercado como lo es el calzado.
3. ¿con cuántos empleados contaban?
Aproximadamente como 15 personas.
4. ¿Cuáles eran las herramientas o maquinarias para realizar la producción del calzado?
Solamente los básicos, como martillo, regla para afilar cuchillo, maquina manual de coser, pasadora, pero ahora contamos con maquinarias industriales eléctricas que le dan un mejor acabado en el producto terminado.
5. ¿la empresa está formada por varios dueños o uno solo?
Cuando iniciamos operaciones todos nuestros hermanos éramos accionista de DAMBEG SHOES, pero luego cada uno decidió tener su propio negocio y yo (Lic. Damaris) decidí continuar con el desarrollo de la empresa, por lo cual compre todas las acciones y ahora soy la propietaria absoluta.
6. ¿elaboran zapatos para un solo género o ambos?
Para todos los géneros, nuestro ingresos provienen mas del calzado para mujer pero también tenemos mucha demanda del calzado de varón y de niños.
7. ¿Cuáles son los estilos de zapatos que más comercializan?
botín, mocasín, blucher o zapatos de amarrar, sandalias
8. ¿Cuáles son los cambios que ha tenido la empresa a la fecha de manera general?
Desde la infraestructura hasta los equipos con los que se elaboran el calzado, algunos procesos administrativos, como manual de función,
9. ¿Cuántos empleados laboran actualmente?
48 empleados, entre ellos mujeres.



10. ¿cuántas áreas existen actualmente?
Tres áreas, dirección, producción y ventas.
11. ¿existen manual de funciones para todos los empleados de la empresa?
Si claro, desde el 2011 fue elaborado por un gremio general de PYMES Nicaragua.
12. ¿se rigen a las leyes del ministerio del trabajo?
Totalmente, todos los empleados están sujetos a la código del trabajo.
13. ¿Cuántos proveedores le abastecen de materia prima?
Por el momento son 3 proveedores fuerte, 1 de panamá, 1 de Guatemala y 1 de Nicaragua.
14. ¿existe algún cuidado especial en el almacenaje de la materia prima?
Claro que si, es almacenado en bodega y con el sumo cuidado.
15. ¿son nacionales o extranjeros?
De ambas regiones.
16. ¿Cuáles son los canales de distribución a nivel nacional?
Parte occidente, como Chinandega, León, Ocotal, también zona norte como Matagalpa, Juigalpa, Chontales, Jinotega, Estelí y ciudades aledaña como Jinotepe, Carazo. En el 2011 tenemos un comprador de Costa Rica, la cual trae su contenedor para llevarse sus productos a la ciudad de la Alajuela.
17. ¿exportan actualmente hacia otro país?
Aun no, solamente tenemos ese comprador que el mismo trae su contenedor y ello mismo lo llevan hasta su destino, por eso, no lo consideramos como exportación.
18. ¿le establecen algún tipo de políticas a sus Co-distribuidores con la venta del calzado?
Sí, pero esas políticas es confidencial.
19. ¿venden al detalle?
Aun no, pero estamos evaluando esa posibilidad, ya que le vendría bien a la empresa en término de ingresos y reconocimiento de la marca.
20. ¿Cuántos pares de zapatos producen semanal, mensual y anualmente?
Mensualmente son alrededor de 15,000 pares.
21. ¿tiene más demanda el zapato de dama, caballero o de niño?
Mas de mujeres, casi el 75% que representa las ventas.



22. ¿Cuáles son los meses que tienen más demanda de zapatos?

Están en escala, por ejemplo, en el mes de Febrero, Marzo Y Abril, luego viene el mes de Septiembre, Noviembre y Diciembre.

23. ¿Quiénes son sus competidores locales?

Cecalza, Sandac, Rolter, INDUSTRIAS TORO, DPI, Caribbean Shoes, Adoc, Vellota.

24. ¿en qué se diferencia de ustedes?

Producimos calzados con diseños y estilos totalmente originales, con cueros y materia prima de calidad.

25. ¿Cuáles son las estrategias que han aplicado para contrarrestar a la competencia?

En realidad ninguna, simplemente nos enfocamos día a día a mejorar la calidad del productos y el servicio al cliente, tratamos de ser participativo en el mercado, llegar aquellos sectores donde existe a necesidad de llevar un calzado duradero, cómodo y un diseño atractivo.

26. ¿de qué manera promocionan el Calzado DAMBEG SHOES en el mercado nacional?

A través de patrocinios con equipos de beisbol y algunas catálogos que son dado solamente a los clientes fijos.

27. ¿hacen uso del mercado electrónico a través de las páginas sociales y ventas online?

Por el momento no, seguimos trabajando de manera personal con el cliente, pero si es necesario considerarnos para futuros cambios.

28. ¿participan en ferias o evento nacionales o internacionales?

Antes si éramos atento a las ferias, pero casi no teníamos respaldo por parte del gobierno central ni por la municipalidad, hemos decidido ser neutro en ese aspecto y enfocarnos en nosotros mismo.

29. ¿reciben apoyo por parte del gobierno u otro organismo no gubernamental?

No.

30. ¿de qué manera miden o conocen la satisfacción del cliente?

A través de los comentarios por parte de los co-distribuidores, reciben buenas críticas por parte de los usuarios finales y eso se puede con la demanda que ellos generan.



31. ¿elaboran catálogos de ventas del calzado DAMBEG SHOES?

Claro que si, ahí reflejamos todos los estilos que producimos.

32. ¿los empleados reciben capacitaciones correspondientes a sus áreas o sus funciones de trabajo? Si es así ¿cada cuánto?

Bueno en realidad, la última capacitación que recibieron fue en el 2012, fue dado por unos proveedores panameño, lo cual trato sobre el manejo y corte de cuero. Estamos evaluando una capacitación en el uso de las maquinarias para todos los empleados, pero no es nada concreto.

33. ¿Cómo está formado el área de Producción?

Esta formado de las siguiente manera, área de corte, área de desbaste, área de armado, área de coser, área montado y pegado, y finalmente se pasa por la pasadora industrial y sello.

34. ¿han adquirido nuevas maquinarias industriales?

Actualmente no, a pesar de tener estas maquinas desde hace 5 años aun siguen trabajando conforme a la presión de trabajo, mas sin embargo, somos consciente que el mercado cada vez es más exigente en cuento al producto final, por ende, estamos considerando traer maquinas industriales desde Japón que le vendrá a dar un valor mucho más grande al acabado del calzado.

35. ¿existen normas de seguridad para los empleados del área de producción que tienen contacto directo con la maquinaria?

En su totalidad no, simplemente tenemos extinguidores por cualquier eventualidad que se pueda presentar en el local y para el área de producción solo unos lentes y protectores para la boca.

36. ¿Cómo funcionan el proceso de producción del calzado DAMBEG SHOES?

De manera general, comienza con la selección del cuero, luego se corta conforme al diseño de los moldes, se sacan las piezas, se desbasta, se arma y se lleva a la máquina de coser, luego se embroca a la horma y se realiza el pegado del la suela, se pasa por la pasadora y luego se pone el sello de DAMBEG SHOES, y finalmente se hace una revisión a nivel superficial y se mete en sus cajas.

37. ¿los calzados son diseños propios o imitaciones de alguna marca en especial?



Son diseños propios, que muchas veces son modificados o mejor dichos mejorados a las necesidades de los clientes finales.

38. ¿de qué manera almacenan el producto terminado?

Cada calzado es almacenado en su caja y con su respectiva numeración y su color.

39. ¿Cuáles son los beneficios que reciben por parte de los proveedores?

Prácticamente esta centrados en los costos y alianza a largo plazo.

40. ¿trabajan con financiamiento o capital propio?

41. En su totalidad si.

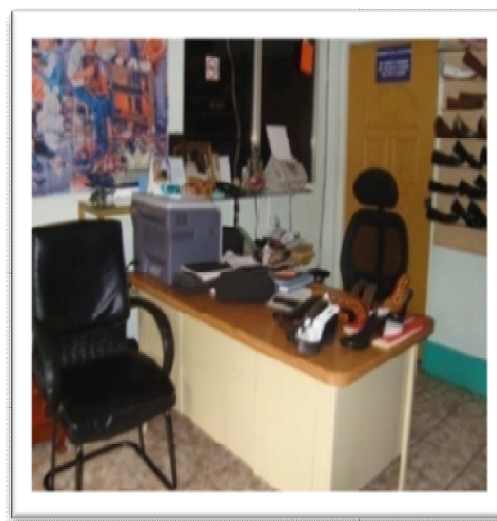
42. ¿Cuáles son los beneficios que DAMBEG SHOES les es ofrece a sus empleados?

Bueno actualmente le estamos dando asistencia médica totalmente gratis a los trabajadores, uniforme, y financiamiento de medio de transporte (motos).



Anexo 8. FOTOGRAFIAS DE LA EMPRESA DE CALZADO DAMBEG SHOES.

AREA DE DIRECCION







AREA DE CORTE





AREA DE DESBASTE





AREA DE ARMADO





AREA DE COSER





AREA DE MONTADO





AREA DE PEGADO





AREA DE PASAR



AREA DE REVISION





AREA DE ETIQUETAS



AREA DE ALMACENAMIENTO

0

BODEGA

