

## Factores socioeconómicos que influyen en la competitividad de los negocios de ropa y calzado en Estelí, Nicaragua

### Socioeconomic factors influencing the competitiveness of clothing and footwear businesses in Estelí, Nicaragua

#### **Fabio José Gaitán Aguilera**

Estudiante de doctorado en Gestión y Calidad de la Investigación Científica II Cohorte 2020-2023 (UNAN-Managua). Docente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí/UNAN-Managua. Nicaragua  
<https://orcid.org/0000-0002-6280-1087>  
[fgaitan3@yahoo.com](mailto:fgaitan3@yahoo.com)

#### **Natalia Sergueyevna Golovina**

PhD. en Ciencias Sociales, profesora Titular de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa. Nicaragua.  
<https://orcid.org/0000-0001-9081-6748>  
[natygolovina@gmail.com](mailto:natygolovina@gmail.com)

#### **Recibido**

02/08/2022

#### **Aceptado**

25/01/2023

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de Estelí en el I semestre del año 2022. Participaron propietarios de los negocios de ropa y calzado inscritos en la Alcaldía Municipal de Estelí. Tuvo como propósito caracterizar los factores socioeconómicos que influyen en la competitividad de los negocios de ropa y calzado en Estelí, Nicaragua. La caracterización socioeconómica de los propietarios incluye los elementos económicos y organizativos de los negocios y de sus colaboradores. El estudio se justificó por su conveniencia dado que cuenta con un valor teórico, utilidad práctica, y relevancia social. Metodológicamente es una investigación de tipo causal y aplicada, aborda la perspectiva desde un enfoque cuantitativo. El universo contó de 250 negocios; la información se recolectó aplicando los métodos de la encuesta y la entrevista en las que se utilizaron dos muestras: la primera de tipo probabilístico aleatorio simple de 53 propietarios utilizada en la encuesta; la segunda de 10 propietarios aplicada en la entrevista. Los resultados reflejan negocios mayormente administrados por los propietarios, entre 18 y 40 años de edad, predominio del sexo femenino, poca experiencia y capacitación, sin organización gremial y elevada participación de la familia. En lo económico y organizativo la mayoría son microempresas individuales, sin local propio, pequeños inventarios, con financiamiento por parte del gobierno, bancos privados y financieras. El talento humano está comprendido mayormente por jóvenes, con nivel académico de secundaria y educación superior y con débil capacitación. Estos factores son determinantes en la competitividad y posicionamiento en el mercado.

## PALABRAS CLAVE

Caracterización; competitividad; posicionamiento; factores socioeconómicos; talento humano.

## ABSTRACT

This research was carried out in the city of Estelí in the first semester of the year 2022. Owners of clothing and footwear businesses registered in the Municipal Mayor's Office of Estelí participated. The purpose of the study was to characterize the socioeconomic factors that influence the competitiveness of clothing and footwear businesses in Estelí, Nicaragua. The socioeconomic characterization of the owners included the economic and organizational elements of the businesses and their collaborators. The study was justified by its convenience given that it has theoretical value, practical utility, and social relevance. Methodologically, it is a causal and applied research, approaching the perspective from a quantitative approach. The universe consisted of 250 businesses; the information was collected by applying the survey and interview methods in which two samples were used: the first was a simple random probabilistic sample of 53 owners used in the survey; the second was a sample of 10 owners used in the interview. The results reflect businesses mostly managed by the owners, between 18 and 40 years of age, predominantly female, with little experience and training, no union organization and high family participation. Economically and organizationally, most are individual microenterprises, without their own premises, small inventories, with financing from the government, private banks and financial institutions. The human talent is comprised mostly of young people, with a high school and higher education level and little training. These factors are determining factors in competitiveness and market positioning.

## KEYWORDS

Characterization;  
competitiveness;  
positioning; socioeconomic  
factors; human talent.

## INTRODUCCIÓN

59

Las pequeñas y medianas empresas son un pilar fundamental del desarrollo económico sustentable, porque son generadoras de riqueza, además, de ser entes dinámicos que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas. Estas organizaciones tienen que perdurar en los mercados de alta competencia y para ello deben llevar a cabo una buena gestión que se los permita.

Este artículo tiene por objetivo caracterizar los factores socioeconómicos de los propietarios, la organización y colaboradores, brindando un análisis de estos elementos y su influencia en la competitividad de los negocios de ropa y calzado de la ciudad de Estelí.

El auge económico, el incremento de la competencia, la exigencia cada día mayor que tienen los consumidores con respecto a los bienes y servicios que requieren, hacen necesario que los negocios visualicen la manera en que van a fidelizar a sus clientes.

Hoy en día, en el ambiente en que se desenvuelven los negocios de ropa y calzado tanto a nivel nacional como a nivel local (ciudad de Estelí), se requiere mayor competitividad, por tal razón, es necesario caracterizar de manera socioeconómica a los propietarios, los aspectos económicos y organizativos de sus negocios y las características personales y académicas de sus colaboradores, de modo que facilite comprender y asociar las acciones que estos implementan en sus negocios, y así desarrollar estrategias que permitan una buena gestión comercial y competitiva que les permita un buen posicionamiento en el mercado.

“La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Luna, 2012, pág. 8).

Al respecto Peinado-Vara et al, (2015 como se citó en Buitrago et al., (2019)) refieren que: “La competitividad puede ser analizada desde la perspectiva interna de la empresa, sus recursos y capacidad de gestión, teniendo como referencia la percepción de clientes, proveedores, empleados, inversionistas e inclusive, competidores” (pág. 101).

Para lograr la preferencia de los consumidores y fidelizar los clientes, es preciso implementar estrategias que permitan tener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

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

La competitividad depende de las acciones de cada empresario, la cual está determinada por la capacidad que tenga de mantener y fortalecer su rentabilidad, la participación en el mercado, representa una diferencia positiva de la percepción que tiene el cliente de la empresa. La ventaja competitiva se manifiesta al tener una mejor posición competitiva que los rivales para asegurar los clientes y defenderse de los ataques de los competidores. ( Arceo Moheno, Almeida Aguilar, Yedra, & Acosta de la Cruz, 2017)

El resultado de la implementación de adecuadas estrategias competitivas es un buen posicionamiento del negocio y los productos en el mercado.

La posición de un producto “es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 185)

El análisis planteado en este estudio es de mucha relevancia para los propietarios de este tipo de negocios y para todas aquellas organizaciones e instituciones enfocadas en brindarles apoyo ya que brinda una panorámica de los aspectos socioeconómicos de los empresarios, así como los aspectos organizativos del negocio y sus colaboradores.

La limitación presentada en este estudio es la renuencia de algunos empresarios a brindar información de sus características personales y de su negocio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo al alcance y propósito de los objetivos el presente estudio es de tipo causal es decir explicativo, ya que estudia la relación que se encuentra entre variables, pretende caracterizar de manera socioeconómica el sector de empresas de ropa y calzado de la ciudad de Estelí. Según la aplicabilidad, es una investigación aplicada porque se analiza la problemática del sector de las tiendas de ropa y calzado ubicadas en la ciudad de Estelí.

En cuanto al enfoque filosófico, por el uso de los instrumentos de recolección de la información, análisis y vinculación de datos, el presente estudio se fundamenta en la aplicación del método cuantitativo, con ciertos elementos cualitativos.

Para este estudio se utilizó un universo o población de 250 negocios inscritos en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí. Se utilizaron dos muestras: la primera contó de 53 propietarios/gerentes a los cuales se les aplicó encuesta, teniendo como criterio de inclusión estar inscrito el negocio en la Alcaldía Municipal de Estelí, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, debido a que todos

los participantes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y participar ya que poseen características homogéneas.

La segunda muestra la conformaron 10 propietarios de negocios a los cuales se les aplicó entrevista, el criterio de inclusión fue la antigüedad y experiencia que tienen en este tipo de rubro económico.

Para el análisis se utilizó el método deductivo basando sus cimientos en determinados fundamentos teóricos y estudios realizados, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares Bernal (2006, como se citó en Prieto (2017)) refiere que, a diferencia del método inductivo, se pasa de principios generales a hechos particulares de una problemática particular.

En la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta auto rellena y la entrevista semiestructurada. La primera tuvo como propósito obtener información de los propietarios en cuanto a sus características socioeconómicas, aspectos económicos y organizativos de los negocios y elementos característicos personales y académicas del talento humano.

La entrevista tuvo como objetivo obtener información de los propietarios de las tiendas de ropa y calzado que permita profundizar y triangular los resultados obtenidos en la encuesta y los soportes teórico relacionados.

En cuanto a las etapas de la investigación, antes de iniciar el desarrollo de este trabajo se indagó sobre la problemática de este sector económico, así como de otros estudios y sustento teórico relacionados con este tema, en algunas fuentes de información como libros, revistas, páginas web, entre otros documentos relevantes, con esto se establecieron las bases teóricas que fundamentan la investigación. Una vez planteada la investigación, se pasó a la fase de ejecución del estudio compuesta de tres etapas: la empírica, la analítica y la de difusión.

En la fase empírica, correspondió la recolección de datos mediante la aplicación de los métodos de la encuesta y la entrevista dirigidos a los propietarios de los negocios, el segundo paso dentro de esta fase es la preparación, aquí se revisaron los resultados de los instrumentos aplicados para continuar con la siguiente fase de análisis.

En la fase analítica, se dispuso de datos, los cuales se organizaron para luego pasar al procesamiento y análisis de los mismos mediante el diseño de la base de datos correspondiente, utilizando el software estadístico SPSS, v. 22. y Excel, así como el análisis de las opiniones de los entrevistados.

En la interpretación de resultados se llevó a cabo los análisis descriptivos correspondientes a las variables nominales y/o numéricas, elaboración de tablas pertinentes, para todas aquellas variables no paramétricas, también se realizarán los análisis inferenciales específicos, tanto de los datos de la encuesta como de la opinión de los entrevistados, para así dar salida al objetivo de esta investigación.

---

La última actividad del proceso de investigación es la divulgación de los resultados, aquí se comunicará a los propietarios de los establecimientos de ropa y calzado de la ciudad de Estelí la situación actual, en cuanto a las características socioeconómicas de los negocios y las estrategias que contribuya a la solución de la problemática encontrada.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. En Nicaragua el pequeño comercio tiene un peso considerable en la economía a diferencia de otros países. El sector de las tiendas ropa y calzado forma parte de estos eslabones y ha experimentado grandes cambios en las últimas décadas.

En un estudio de ordenamiento de mercados realizado en el año 2010 por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio- MIFIC (2010) refiere que el comercio es un sector de mucha importancia para el país, aporta el 19% del valor agregado total y el 23% de la ocupación nacional. Destacan las microempresas comerciales que son el 47% del total de empresas registradas nacionalmente. (pág. 12)

En la investigación realizada sobre los factores socioeconómicos que influyen en la competitividad de los negocios de ropa y calzado en la ciudad de Estelí, se emplearon como métodos la encuesta y la entrevista enfocados en tres ejes fundamentales: características socioeconómicas de los propietarios, aspectos económicos y organizativos de los negocios y elementos característicos personales y académicas del talento humano.

Los elementos antes mencionados en este estudio, permiten presentar un análisis de la competitividad de los negocios de ropa y calzado que debe ser ampliado desde otros elementos, tomando en cuenta la contribución que tienen las micro y pequeñas empresas al crecimiento del país, para lo cual es necesario tener información actualizada y confiable que contribuya a la toma de decisiones en el diseño de políticas públicas y estrategias que ayuden a mejorar su posición competitiva.

### **Características socioeconómicas de los propietarios**

En el análisis de los aspectos socioeconómicos de los propietarios, se tomó en cuenta la edad, el sexo, nivel académico, años de experiencia en comercio, la asociatividad gremial, capacitación y reinversión de utilidades, así como la cantidad de personas que dependen económicamente de estos.

De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de los propietarios o gerentes

de los negocios, oscilan entre 18 y 40 años de edad (66%), esto refleja que la mayoría de los negocios están administrados por un segmento joven que han decidido emprender en el comercio y que es más factible cambiar el paradigma que se ha tenido en cuanto a la forma empírica de administrar las tiendas de ropa y calzado. El estudio también muestra que un alto porcentaje de los propietarios de negocios tienen nivel académico universitario (49%), y solamente un 6% tienen nivel de primaria, (la otra parte tiene nivel de bachillerato, secundaria y técnico con un 45%).

Esta característica académica de los empresarios es un factor positivo desde el punto de vista competitivo, ya que casi la mitad de los negocios son administrados por personas con conocimientos a nivel universitario, que independientemente del campo de estudio han sido dotados de herramientas científicas útiles para la administración de sus negocios y que vislumbra una mayor posibilidad de cambiar la visión y la implementación de estrategias que vayan más allá de ser negocios de sobrevivencia y se conviertan en empresas más rentables que además de generar más utilidades brindarán un mejor servicio a su mercado meta.

De igual manera, este resultado es un buen indicador al contrastarlo con estudios anteriores realizados por Centeno Caferena (2009) y Van der Kamp (2006) sobre las realidades que afrontan las pymes en Nicaragua en la cual manifiestan como problemática la baja formación administrativa / empresarial /gerencial así como la administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

En relación al sexo de los propietarios/gerentes de este tipo de negocios existe una tendencia muy marcada hacia la participación del sexo femenino (74%), en el desarrollo de emprendimientos y su participación en la generación de empleos y aporte a la economía del país.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2017), no existen datos de manera específica de la participación de la mujer en la gestión empresarial en la empresa privada. La base de la OIT incluye indicadores sobre mujeres propietarias de empresas y mujeres en cargos directivos, pero con datos combinados de los sectores públicos y privados lo que hace difícil seguir las tendencias del empleo en el sector privado. La mayoría de los estudios sobre diversidad de género y talento femenino en el desempeño empresarial, se realizan en Europa y Norteamérica, y hay dificultades para recopilar datos y generar evidencia convincente en la región de América Latina y el Caribe.

**Tabla N° 1: Años de experiencia en comercio del propietario/gerente.**

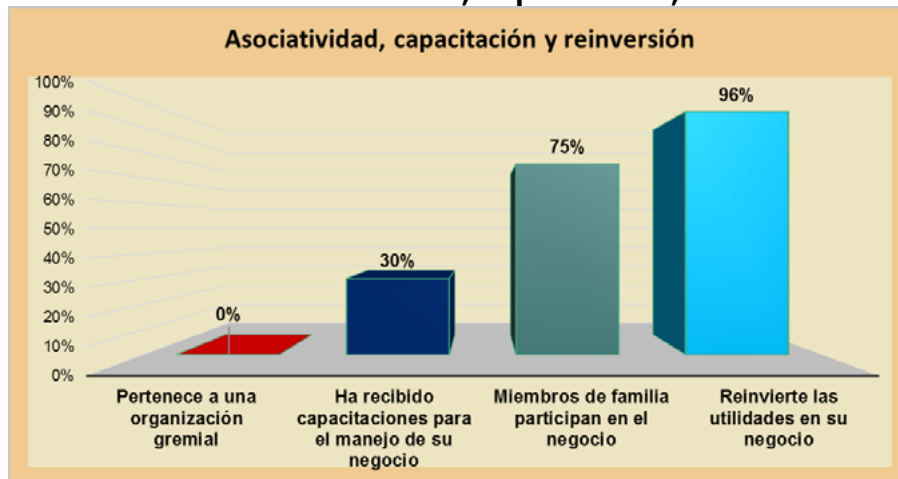
Años de experiencia en comercio:		
Experiencia	Cantidad	Porcentaje
1-5 años	11	21%
6-10 años	18	34%
11-15 años	8	15%
16 a más	16	30%
Total general	53	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla n°1 revela que más de la mitad de los propietarios de los negocios no superan los 10 años de experiencia en comercio (55%), de manera similar en un estudio realizado por Rick Van der Kamp (2006) realizado a las pymes en Nicaragua, indica que la gran mayoría de empresas urbanas formales han existido tres años o más (91%). El dato reflejado en esta tabla, indica que los empresarios de las tiendas de ropa y calzado de la ciudad de Estelí, están en periodo de crecimiento empresarial, ya que relativamente no tienen muchos años de haber incursionado en este rubro. Sí es notorio que existe un segmento de estos (30%) que tienen una cantidad considerable de experiencia igual o por encima de 16 años.

Desde el punto de vista competitivo esto podría repercutir en la gestión comercial, dada la poca experiencia en la toma de decisiones e implementación de estrategias en situaciones difíciles e inesperadas como el caso del efecto negativo que ha tenido en el comercio en general la pandemia Covid-19, en lo cual se ha evidenciado la necesidad de la apropiación de conocimientos en técnicas de comercialización que podrían estar requiriendo muchos de los dueños de estos negocios.

**Gráfico N° 1: Asociatividad, capacitación, reinversión.**



Fuente: Elaboración propia.



El gráfico n°1, muestra que ninguno de los empresarios de ropa y calzado está asociado a una organización gremial, de igual manera refleja que un bajo porcentaje de ellos ha recibido capacitación (30%), existe una alta participación de los miembros de la familia en el negocio (75%) lo que hace notar que la mayoría de los negocios son empresas familiares, por último, se muestra que casi en un 100% de ellos reinvierte las utilidades (96%).

Según estudio realizado en Colombia por Bravo y otros, (2017), señalan la diferencia entre la Mipymes asociadas y las no asociadas concluyendo que las que se encuentran asociadas se diferencian en la forma de organizarse y el papel que tienen las tecnologías en sus dinámicas, teniendo conciencia de la importancia de la innovación como un elemento fundamental para su inclusión y sostenibilidad en los mercados competitivos, y que por tal razón las mipymes asociadas, han realizado cambios, mejoras o desarrollos tecnológicos en mayor proporción que las no asociadas.

Es evidente la necesidad de estos negocios de estar asociados en una organización gremial que además de velar por sus intereses, se preocupe por brindarles apoyo en la obtención de financiamiento, capacitaciones y otros beneficios que se pueden obtener y de esta manera incrementar su competitividad en este sector.

El gráfico refleja además la poca cantidad de propietarios de negocios que han recibido capacitación, lo cual puede estar asociado con la falta de organización gremial y la falta de interés en adquirir conocimientos gerenciales que les permita un mejor posicionamiento en el mercado mediante la implementación de estrategias competitivas.

En cuanto a la participación de los miembros de la familia el resultado muestra que la mayoría de estos negocios son empresas familiares, en los cuales, para la administración, toma de decisiones y realización de las actividades, intervienen los miembros de la familia por lo general siendo los padres e hijos.

En entrevista a los propietarios de tienda de ropa y calzado realizada en este estudio, confirman la participación de los miembros de la familia en el negocio, las cuales se citan textualmente, YLG: “La participación de la familia ha sido en sucesión, primero mis abuelos, después mis padres, se fueron ingresando mis tíos, nueras y nosotros ya después”, LJMI compartió: “Es familiar, toda la vida, la intención es que el negocio se mantenga”. LVU afirmó: “La familia participa en el negocio, mis hermanos, yo que tengo tienda, mi otra hermana nos involucramos”.

Las dificultades expuestas en este resultado, están asociadas con la falta de voluntad de los empresarios de ver su negocio como un empresa de futuro y solamente viven el día a día, a como menciona Díaz y Sánchez (2014), que otro de los problemas, es el factor de talento humano, ya que son administradas de manera familiar no con una visión empresarial; es decir, están pensando en el hoy y no en el futuro, lo cual se debe a que solamente consideran que están generando empleos para su familia y no valoran el riesgo de avanzar más allá.

---

Un elemento relevante y muy positivo es el hecho de que la mayoría de los negocios reinvierten sus utilidades lo que les permite de alguna manera sostenerse o tener algún grado de crecimiento económico.

Con respecto a la cantidad de personas que dependen de los propietarios o gerentes, la mayoría indicaron que tienen entre 1 y 3 personas que dependen económicamente de ellos (83%) Este resultado refleja que la mayoría de los empresarios de este rubro comercial tienen responsabilidades en la manutención de personas bajo su dependencia y que por lo general estos negocios son familiares y la fuente del sustento de la misma.

### **Aspectos económicos y organizativos de los negocios de ropa y calzado de la ciudad de Estelí.**

En los aspectos económicos y organizativos se tomó en cuenta: ventas anuales, persona que administra el negocio, origen del capital, acceso a fuentes de financiamiento, limitaciones para el incremento en las ventas, años de operación, propiedad del local, propósito del crédito.

**Gráfico N° 2: Persona que administra el negocio.**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico n°2, señala que una mayoría absoluta de los negocios es administrada por los propietarios de estos (83%), lo cual indica que las decisiones tomadas caen en manos de manera directa en estos.

Un aspecto fundamental en la competitividad de los negocios es la eficiente y eficaz gestión de sus recursos. Inciarte, Marcano y Reyes (2006), explican que la gestión administrativa genera condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento de las actividades y una eficiente racionalización de los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados.

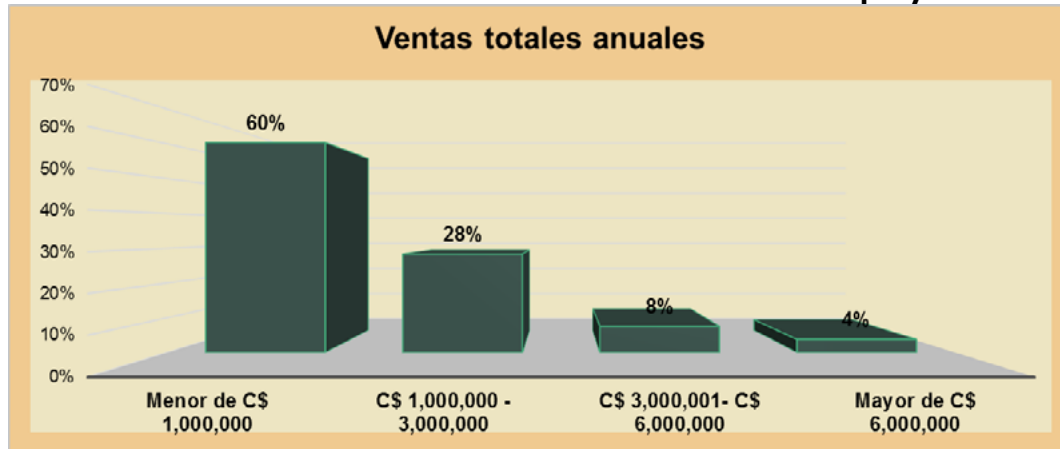
Al observar este resultado, es fundamental que los propietarios de los negocios tengan conocimiento de lineamientos que les facilite ser más competitivos. La gestión empresarial implica el manejo y optimización de los recursos que posee

la empresa a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, esta comprende una serie de acciones en las distintas áreas de la organización que conlleven de manera articulada a mejorar su posicionamiento y competitividad.

En la entrevista a los propietarios en cuanto a los problemas al administrar sus negocios indican las causas las cuales se citan; LJMI: “Falta de conocimientos de herramientas, como uno aprende las cosas empíricamente, uno maneja a lo que uno cree, las campañas de marketing yo no sé hacer [...], además como es algo familiar uno hace lo que puede con el tiempo, yo a las redes sociales no les doy mucho trabajo porque no se hacerlo”. MEHM señaló: “Si se mantiene controlado todo, pero no tenemos estrategias de ventas, no hemos sido capacitados”. DJC manifestó: “Más que todo en lo personal soy desordenado, ultimamente no he tomado en cuenta los egresos [...], no he tenido un registro de ventas, de egresos, de inventarios”.

En relación a la propiedad del local y años de operación, la encuesta refleja que el 81% son alquilados y la mayoría de los negocios son relativamente recientes ya que tienen como máximo 10 años de operación (68%), el 32% restante tiene más de 10 años.

**Gráfico N° 3: Ventas totales al año de las tiendas de ropa y calzado.**



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico n°3, las ventas anuales de más de la mitad de estos negocios (60%), son inferiores a C\$ 1,000,000 y un 28% tienen ventas anuales en el rango de C\$1,000,000-C\$3,000,000. Solamente un 12% de las tiendas tienen ventas por encima de C\$3,000,000.

Álvarez y Abreau (2008, citados por Saavedra et al. (2016)) explican la importancia de determinar estrategias financieras en las pymes: “Entre las principales estrategias que proponen están: Evaluar las opciones de financiamiento y determinar mensualmente el costo de capital promedio ponderado, al igual que calcular cada mes las razones financieras para ir midiendo el desempeño financiero de la empresa” (pág. 60).

Desde el punto de vista de la rentabilidad, es notorio que la mayor parte de estos negocios generan beneficios de subsistencia, siendo necesario para esto, la implementación de estrategias en cuanto a la gestión comercial que les permita incrementar sus ventas y hacerlas más rentables y competitivas.

Al respecto los propietarios/responsables entrevistados consideran que las ventas generan para sostener el negocio y en algunos casos para crecer solo en momentos de temporada, en relación a esto se cita de manera textual sus experiencias; MEHM señaló: “Por el momento para sostener el negocio por lo mismo que ha bajado lo que son ventas y ha subido el costo de compra de los productos”, LJMI indicó: “Lo que pasa es que uno podría esperar que fuera para crecer pero por ejemplo todas las cosas van subiendo de precio y van subiendo los costos”. Por su parte DJC manifestó: Creo que si [...], en la temporada baja uno trata de suplir, aunque sea con las completas los gastos, pero si hay temporadas en las que uno crece”.

Es importante resaltar que, para llevar a cabo un apalancamiento financiero además del financiamiento mediante préstamos financieros, también está los créditos otorgados por los proveedores, que mediante un manejo eficiente y responsable son una buena opción de incrementar los inventarios.

**Gráfico N° 4: Origen del capital de inversión del negocio.**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico n°4 muestra, que más de la mitad de los empresarios recurren a financiamiento de entidades crediticias para el apalancamiento de sus negocios (57%), un 43% trabaja únicamente con capital propio.

Los datos del gráfico indican que existe un alto porcentaje que recurre a fuentes crediticias en sus negocios. Es importante resaltar la necesidad de fortalecer los inventarios, de modo que les permita ofrecer líneas más completas de los productos que ofrecen y crear fidelidad de sus clientes, esto permitirá nivelar un poco las ventas en los meses de baja demanda y al mismo tiempo mantener de manera permanente la variedad, calidad y moda que son elementos que generan mayor competitividad en este rubro económico.

Al fortalecer los inventarios se logrará un mayor impacto en épocas de mayor demanda, tales como días o temporadas en que las ventas se incrementan y de esta manera generar más utilidades. Desde el punto de vista del posicionamiento en el mercado, el contar con un amplio surtido y satisfacer en la mayor medida posible al consumidor, generará lealtad hacia determinado negocio.

Hoy más que nunca el mercado es más exigente, por lo que para competir con empresas nacionales e internacionales las mipymes necesitan atender de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes de manera personalizada, para seguir siendo competitivos, de ahí que necesite una cadena de suministro que conozca las necesidades específicas de cada cliente y las cubra de la mejor manera posible.

Quiala et al., (2018) refiere que la cadena de abastecimiento es importante ya que determina decisivamente su competitividad, por lo que lograr una logística eficiente a través de la integración de cada eslabón de la cadena de suministro, debe ser un objetivo primario en la industria moderna para alcanzar un sólido posicionamiento en el mercado.

Desde el año 2007 el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de la República de Nicaragua (GRUN), ha realizado acciones para el surgimiento, desarrollo y apoyo a las Mipymes, como parte de esta política está el fomento a la pequeña empresa a cargo de mujeres a través del programa Usura Cero para disminuir el desempleo, mejorar sus ingresos y hacer accesible el crédito. Entre 2007-2020 se han entregado créditos a 396,394 protagonistas, mediante 1,253,060 créditos, por un monto de C\$8,814.78 millones, para un promedio anual de C\$ C\$652.9 millones, lo que ha permitido a estos emprendimientos ser un instrumento de lucha contra la pobreza. (Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, 2021)

Al respecto, con el propósito de apoyar al sector económico de las Mipymes, en el año 2008 el GRUN de Nicaragua creó la Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley N°. 645, MIPYME), la cual, en relación al acceso financiero señala lo siguiente:

Art. 23: Acceso financiero. El Estado, a través del órgano rector de la presente Ley, promoverá el acceso al crédito y a otras fuentes de capital, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, que sean orientados a las micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo con las leyes que rigen la materia.

Art. 24: Servicios financieros. El Estado a través del órgano rector de la presente Ley en coordinación con el sistema bancario nacional, promoverá de manera integral el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales en beneficio de las MIPYME, garantizando la democratización del

crédito y así facilitar el acceso del mismo a los empresarios de MIPYME. La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, debe normar todo lo concerniente a la creación del crédito a las MIPYME (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008).

En cuanto al acceso a fuentes crediticias en la entrevista a los propietarios/responsables manifestaron que no tienen dificultad para obtener créditos: al respecto KVGC compartió su experiencia: “No es difícil, es un proceso rápido por lo menos en los bancos y en Usura Cero ha sido fácil obtener crédito”.

De igual manera algunos propietarios indican, que han recibido financiamiento y asesoría de los distintos programas del Gobierno dirigido a las microempresas, al respecto se cita textualmente; DJC: “[...] Si hemos tenido préstamos con Usura Cero, a mi esposa le han capacitado de como invertir el dinero para no malgastarlo y quebrar”. DJCF compartió: “Si hemos utilizado, el programa que se utilizó fue el de Usura Cero”. LVU afirmó: “Si, orientado a la asesoría más que todo [...] a través de la página web del MEFCCA, he visto las consultas, consejos que dan, de cómo la gente se expresa de cómo les han ayudado”.

En cuanto al propósito de la adquisición del crédito, la encuesta indica que de los 30 comerciantes (57% de la muestra de 53 propietarios), que han sido financiados por instituciones crediticias, el 97% utilizaron su crédito para compra de mercadería, un 33% lo han utilizado para mejorar las condiciones físicas del negocio y ninguno de ellos ha invertido en adquisición de tecnología y en publicidad.

**Gráfico N°5: Principales limitaciones para el incremento en las ventas.**



Fuente: Elaboración propia.

Las limitaciones de mayor peso para el incremento de las ventas en orden de prioridad, de acuerdo al gráfico n°5, son: la pandemia, el desconocimiento administrativo y de ventas, la economía del país, capital de trabajo y la falta de clientes leales.

Ante una situación cambiante del mercado, de la influencia de factores externos a la empresa, cambios en las tendencias sociales del consumidor, tales como: la preocupación por el medio ambiente y la salud, el uso racional de recursos no renovables, factores económicos y tecnológicos, se requiere de un cambio de mentalidad y la búsqueda constante por parte de los empresarios del conocimiento que les permita generar estrategias acordes con la realidad.

Rubio (2011), manifiesta que algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los empresarios.

Al entrevistar a los propietarios de negocios, sobre las acciones que han tomado ante situaciones difíciles, algunos tuvieron iniciativas para mantener sus ventas y otros no han hecho nada ante estas situaciones, de manera específica, al abordar el impacto del covid-19 comparten sus experiencias en las cuales refieren; JLG: "Principalmente tener paciencia [...] y tratar de ayudarnos, sinceramente estrategia alguna no se implementó", KVGC compartió: "Con los créditos a la gente que viene a sacar crédito y como trabajan en las fábricas tienen sus salarios vienen a abonar". DJC afirmó: "Entre las acciones tomadas fue pedirle descuento a la persona que nos renta el módulo y tratar de reducir la cantidad de empleados por un tiempo, anduvimos hablando en la renta que nos bajarán la cuota y buscar personas en otros municipios a los que les dábamos mercadería para que vendieran y así nivelar las ventas".

### **Elementos característicos personales y académicas del talento humano de los negocios en estudio.**

En los aspectos característicos personales y académicos del talento humano se tomó en cuenta: Edad, sexo, nivel académico, frecuencia de la capacitación.

De acuerdo a la encuesta realizada el 72% de los colaboradores de estos negocios son jóvenes que oscilan una edad entre 16 y 35 años de edad, un 28% tienen edad superior a los 35 años, siendo el sexo femenino el de mayor peso con un 65%.

Este indicador es muy relevante ya que al contar con personal joven existe la oportunidad de fomentarles una cultura con nuevos enfoques orientada hacia la calidad del servicio, la eficiencia, la optimización de los recursos y el fortalecimiento de los valores éticos y morales necesarios en la gestión comercial de las empresas.

Para lograr ser más competitivos se requiere una buena gestión del talento humano que permita obtener mejores resultados con la colaboración de cada uno de los miembros de la organización. Mora (2008) manifiesta que aun cuando dentro de las organizaciones se maneja el concepto de talento humano, no en todas las pymes existe evidencia de su gestión, por lo que se hace necesario para un eficiente manejo de los recursos humanos diseñar políticas, programas y estrategias hacia el mejoramiento de los componentes que enmarca su labor como: reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social.

De igual manera es muy significativo el alto porcentaje de participación de la mujer en este sector económico. Según informe de la Organización Internacional del Trabajo (2017), hay cada vez más evidencia de que las empresas que fomentan la diversidad de género acrecientan sus resultados más rápido que las empresas que no lo hacen. Una mayor diversidad de género permite que las empresas accedan a talento, mejoren su reputación, aprovechen la diversidad de pensamiento para una mejor toma de decisiones e innovación, y tengan una mayor penetración en mercados donde la gestión femenina es cada vez mayor.

Más de la mitad de los colaboradores de los negocios tienen nivel académico de secundaria y bachillerato (53%), un 26% tienen nivel de educación superior, teniendo el nivel de primaria y técnico poca representatividad (10% y 4% respectivamente) y solamente un 6% no tiene ningún nivel académico.

El activo más valioso que puede tener una organización son sus recursos humanos que tengan las habilidades, el conocimiento y preparación para realizar su trabajo. El resultado muestra que casi todos los colaboradores de acuerdo al nivel académico que poseen, tienen habilidades básicas requeridas para las funciones que se necesita en el cargo. Algunos poseen nivel académico universitario y técnico que podrían brindar muchos aportes siempre y cuando se les dé la oportunidad.

**Tabla N° 2: Frecuencia con que reciben capacitación los colaboradores del sector ropa y calzado de la ciudad de Estelí.**

<b>Frecuencia con que reciben capacitación los colaboradores del sector ropa y calzado.</b>		
<b>Periodo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mensual	6	11%
Semestral	2	4%
Anual	2	4%
No reciben	43	81%

Fuente: Elaboración propia.

Según la información brindada por los propietarios (tabla n°2), casi en su totalidad los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación (81%). Castillo (2010)



señala como características de las PYMES en Nicaragua, la falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar. (párr. 4)

Muchos de los propietarios de negocios no consideran necesario desarrollar un proceso formal de capacitación a sus colaboradores, manifiestan que con la transmisión de la experiencia que ellos y los colaboradores más antiguos, es suficiente para que los nuevos miembros de la organización realicen de manera eficiente su trabajo.

En relación a la problemática de capacitación en la entrevista realizada los propietarios/responsables de los negocios comparten sus experiencias las cuales se citan de manera textual; YLG: "No se da capacitación, pero no tenemos dificultad, nosotros les entrenamos con una charlita para explicarles como es el proceso de venta, nosotros ahí medio le damos capacitación, pero no somos tan expertos". KVGC señaló: "No he pensado capacitar, solo platicando con ellos lo que deben hacer". LJMI hizo la siguiente valoración: "Se nos hace difícil, porque si yo no tengo entrenamiento, que le puedo transmitir a ellos, por eso me gusta aprender más". LG manifestó: "No han sido capacitados".

Realizar un plan de capacitación a los colaboradores es de mucha importancia en los negocios, el ambiente dinámico competitivo actual exige del conocimiento de habilidades y técnicas comerciales necesarias para posicionar de manera más contundente en el mercado.

## CONCLUSIONES

Para analizar la competitividad en los negocios de ropa y calzado, es necesario comprender elementos característicos tanto socioeconómicos del propietario, de organización del negocio, así como personales y académicos del talento humano.

En la caracterización socioeconómica de los propietarios/gerentes, los resultados indican que la mayoría están administrados por los propietarios, siendo jóvenes entre los 18 y 40 años, lo que posibilita el crecimiento y desarrollo empresarial de este segmento, con predominio del sexo femenino lo que denota el incremento de la participación de la mujer en la gestión empresarial. La mitad de esos empresarios tiene nivel de educación superior siendo esto una fortaleza ya que cuentan con herramientas científicas metodológicas que les facilitaría la comprensión e implementación de estrategias o modelos para mejorar la gestión comercial de su negocio; así mismo los datos indican que tienen responsabilidad familiar ya que tienen de 1-3 personas que dependen de ellos.

Relativamente no tienen muchos años de experiencia, la mitad de los propietarios no superan los 10 años en comercio, por lo que se requiere fortalecer algunos aspectos, entre estos, la asociatividad gremial, que les permita de manera conjunta realizar cambios, mejoras o desarrollos tecnológicos que mejore su competitividad, adicionalmente presentan un alto grado de debilidad en capacitación, lo cual es una limitante tanto en adoptar una visión estratégica, como en la apropiación de herramientas gerenciales que contribuya a una visión empresarial más amplia y analítica de su entorno competitivo.

Existe predominio de la participación de la familia en el negocio, por lo que es necesario que estos negocios adopten una visión empresarial, haciendo a un lado elementos subjetivos en la toma de decisiones que debido a los nexos familiares podrían incidir en este proceso.

En relación a los aspectos económicos y organizativos de los negocios, casi en su totalidad son empresas individuales reflejando esto que la eficiente y eficaz gestión de los recursos caen en manos de los propietarios. En correspondencia con las ventas anuales se caracterizan por ser en su mayoría microempresas, con menos de 10 años de operación y sin local propio; con lo cual se puede inferir que son negocios muy sensibles en cuanto a la capacidad económica que tienen, requiriéndose de un manejo eficaz de los recursos para evitar el fracaso.

Más de la mitad reciben apalancamiento financiero mediante préstamos, presentan poca visión empresarial en cuanto al uso del crédito ya que lo dirigen mayormente para compra de inventarios y débilmente para mejorar las condiciones físicas del negocio descuidando totalmente la inversión en tecnología y publicidad para posicionarse en el mercado.

Las limitaciones que han tenido para el incremento de las ventas por orden de importancia están: la pandemia, el desconocimiento administrativo y de ventas, la economía del país, capital de trabajo y la falta de clientes leales, esto indica la necesidad de fortalecer la gestión empresarial que les permita un mejor posicionamiento en el mercado y por ende mayor competitividad.

En cuanto a los elementos característicos personales y académicas del talento humano, la mayoría son jóvenes entre 16 y 35 años de edad, predominando el sexo femenino, más de la mitad de estos tienen nivel académico de secundaria y bachillerato y el 25% con educación superior, esto representa una gran oportunidad de valerse de talento humano si se les capacita en las áreas que se requiere mejorar, ya que los resultados señalan que casi la totalidad no reciben ningún tipo de capacitación.

## REFERENCIAS

75

- Arceo Moheno, G., Almeida Aguilar, M., Yedra, R., & Acosta de la Cruz, J. (2017). La gestión de conocimiento y competitividad: un estudio en las empresas del sector servicios de los municipios de Cárdenas y Y Huimanguillo, Tabasco, México. *Pretium, Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 7(1), 9-16. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=1c80a497-11f4-4899-8098-e0e777f2293f%40pdc-v-sessmgr01>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (08 de Febrero de 2008). *Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y media empresa (Ley MIPYME), ley N° 645*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/ec29253dd104d7d30625741d005c6c8c?OpenDocument>
- Bravo García, S., Donado, A., Prieto Pulido, R., Duran, S. E., & Salazar Araujo, E. (2017). MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico. *Espacios*, 38(58). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p17.pdf>
- Buitrago Mejía, A., Rodríguez Barrero, M. S., & Serna Gómez, H. (junio de 2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad. *PODIUM*, 35, 97-118. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>
- Castillo, R. (20 de Octubre de 2010). *Grandes Pymes*. Recuperado el 19 de Octubre de 2020, de *Grandes Pymes*: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>
- Centeno Caffarena, L. (2009). *Situación Global de las Pymes en Nicaragua*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.yumpu.com>: <https://www.yumpu.com/es/document/read/38189274/las-pymes-en-nicaragua-entorno-virtual-de-aprendizaje>
- Díaz, T., & Sánchez, G. (2014). *Las Mipymes como base de la economía nacional*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://es.scribd.com/document/338676796/El-Observador-Economico>
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (1 de Julio de 2021). *Plan de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano 2022-2026*. Obtenido de [https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH\\_2022-2026\(19Jul21\).pdf](https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026(19Jul21).pdf)
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. E. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 230-231. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003405.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). (G. R. Miguel, Ed.) México: Pearson Educación de Mexico, S. A. de C. V.
- Luna, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. (F. U. Garcilaso, Ed.) Recuperado el 29 de Octubre de 2020, de *Edumed.net*: <https://www.edumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio- MIFIC. (2010). *Estudio de*

- Ordenamiento de Mercados*. Managua. Obtenido de [https://unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/NICARAGUA-Estudio-de-ordenamiento-de-mercados\\_medidas-para-la-organizacion-del-comercio-interior.pdf](https://unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/NICARAGUA-Estudio-de-ordenamiento-de-mercados_medidas-para-la-organizacion-del-comercio-interior.pdf)
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. .
- Mora Gómez, N. A. (2008). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las pymes en la ciudad de pasto? (U. Mariana, Ed.) *Revista UNIMAR*, 26(2). Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/86>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima\\_conf/wibm\\_fullreport\\_2017\\_sp.pdf](https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf)
- Prieto Castellanos, B. J. (15 de Diciembre de 2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales\*. *Scielo*. Recuperado el 21 de Agosto de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Quiala-Tamayo, L., Fernández Nápoles, Y., Vallín-García, A. E., Lopes Martínez, I., Domínguez-Pérez, F., & Calderio Rey, Y. (2018). Una nueva visión en la gestión de la logística de aprovisionamientos en la industria biotecnológica cubana. *VacciMonitor*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de <https://www.medigraphic.com/pdfs/vaccimonitor/vcm-2018/vcm183c.pdf>
- Rubio Domínguez, P. (2011). *Introducción a la Gestión Empresarial*. INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Recuperado el 02 de Septiembre de 2020, de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)
- Saavedra García, M. L., Tapia Sanchez, B., & Aguilar Anaya, M. d. (Septiembre de 2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, Mexico. (researchgate.net/publication, Ed.) *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(2), 55-69. doi:10.16967/rpe.v3n2a5
- Van der Kamp, R. (2006). *Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua : un resumen cuantitativo*. (Nitlapan, Ed.) Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Nicaragua/iid-uca/20170417031446/pdf\\_292.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Nicaragua/iid-uca/20170417031446/pdf_292.pdf)