



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**Mon
338.09
N972
2009**

**ESTUDIO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Tema:

“Estudio de los factores que determinan la competitividad, el desempeño y la calidad de las PYMES artesanales del sector norte de Nicaragua.”

AUTORES:

Br: Sayra del Carmen Núñez Rodríguez

Br: Engels Omar Mejía Ramos

TUTOR:

Ing. Juan Agustín Cáceres Antón.

Managua, Julio del 2009

INDICE

I.	Introducción.....	1-3
II.	Antecedentes.....	4-6
III.	Justificación.....	7
IV.	Objetivos.....	8
V.	Marco Teórico	
 Capítulo I		
	1. Conceptos Generales.....	9-13
 Capítulo II		
	1. Estructura empresarial del sector norte de Nicaragua.....	13-14
	2. Volumen de ventas.....	14-22
 Capítulo III.		
	3. Factores que determinan la competitividad.....	22
	3.1 la productividad.....	16-26
	3.2 gestión empresarial.....	26-31
	3.3 capacidad para innovar.....	31-51
	3.4 la calidad.....	52-61
	3.5 comercialización al exterior.....	62-66
	3.6 Asocianismo y Cooperación.....	67-70
	3.7 nuevas tecnologías.....	71-104
VI.	Conclusiones	107-108
VII.	Recomendaciones.....	109
VIII.	Bibliografía.....	110-112
IX.	Anexos.....	113-136

I. Introducción

La labor desarrollada por las PYMES en Nicaragua ha estado presente desde hace ya algunos años, donde los integrantes de ellas han tenido aciertos que han ayudado a su desarrollo, pero también le han sucedido desaciertos que han puesto en riesgo su sobre vivencia, es por ello que el tema del desarrollo de las PYMES de artesanía en el sector Norte de nuestro país, más que un tema interesante, es una necesidad para este sector que está lleno de potencialidades y al mismo tiempo problemas.

Se ha trabajado esta temática con el propósito de contribuir a los estudiantes de la carrera, así como a los miembros del sector artesanías de Las Segovias, brindándoles herramientas que pueden ayudarlos a mejorar el desempeño de sus talleres. En este estudio se ha realizado una semblanza real sobre el sector en mención bajo una óptica realista, emprendedora y bajo el contexto de factores actuales que tienen real incidencia en el desarrollo de las PYMES y en especial en este sector.

Las PYMES han tenido en esta región la voluntad de trabajar de acuerdo a las posibilidades de sus propietarios, en condiciones naturales y con muy poco apoyo, expuestas a enfrentar a un mercado potencial que está mucho más preparado para absorberlos que para competir de manera justa.

La competitividad, calidad, uso de tecnología entre otros son los paradigmas sobre los cuales se ha enfocado este estudio, razón por la cual se puede considerar que los hallazgos obtenidos desde la práctica y en colaboración con los artesanos serán insumos valiosos para estos empresarios del arte en la región norte de Nicaragua.

Dadas las condiciones económicas, sociales y culturales de esta región aún con el arte como parte fundamental de sus vidas, la falta de gestión y capacidad para producir bajo estándares de calidad aceptados por el mercado es que estos Artesanos se encuentran aun en el siglo XXI trabajando para subsistir y sin posibilidades reales en algunos de los casos de poder enfrentar la competencia que se encuentra cada vez más cerca con los tratados de libre comercio.

La experiencia, la riqueza del acervo cultural de nuestros pueblos indígenas expresados a través de los Artesanos del barro, la marmolina y la madera se

encuentran al filo de una nueva era donde para que este legado no desaparezca deberán asumir los Artesanos el compromiso fiel de capacitarse, introducirse en un nuevo mundo más voraz y donde ellos deberán sentar las bases de su futuro en variables como el asociacionismo, la calidad, la implementación de nuevas formas de vender, invertir en aspectos que hasta ahora para muchos se consideraban un gasto.

Esperemos que este estudio realizado con una perspectiva de crecimiento y de ayuda para el sector Artesano de la Segovia sea tomado en cuenta con aquellos ONG que actualmente realizan labor de apoyo a estos empresarios.

Las PYMES son el motor del crecimiento para muchos países, además de contribuir a la producción son fuente importante de trabajo, lo que contribuye a la reducción de la pobreza. Actualmente hablamos de apertura comercial en mercados mundiales que podrían implicar oportunidades para nuestras PYMES en Nicaragua, sin embargo para enfrentar este reto, ¿Qué tan preparados estamos para competir?

En un entorno cada vez más globalizado, en el que la competencia puede llegar de cualquier lugar del mundo, la pequeña y mediana empresa podrá competir si se desarrollan programas que aseguren el aumento de la competitividad. El enfoque de estos programas debe ser en elementos claves como la innovación, el acceso a la información y tecnología de comunicación, acceso al financiamiento para que mejoren la productividad y la calidad, la reducción de costo, las redes comerciales y el acceso a nuevos mercados.

Nicaragua todavía tiene un desarrollo muy bajo y un extendido nivel de pobreza. La economía del país es pequeña y está orientada principalmente a la producción de rubros tradicionales con bajo valor agregado, con un componente de economía informal relativamente alto. El esfuerzo exportador es importante pero todavía es bajo y está concentrado en un número reducido de sectores productivos.

Enfrentar los desafíos de la apertura comercial requiere construir un entorno competitivo, que impulse un desarrollo empresarial sostenido a nivel de los territorios, de tal manera que podamos aprovechar las oportunidades que obtenga el país en el mercado global, especialmente de los tratados libre comercio. Pero este es un esfuerzo que debe ser asumido por todos los

nicaragüenses. El Gobierno, con sus posibilidades de financiamiento y asistencia técnica, las universidades apoyando con sus centros de investigación y desarrollo, el esfuerzo por encajar en un mercado cada vez más competitivo.

A lo interno las PYMES deben estar bien organizadas, deben contar con una buena gerencia, un equipo humano cohesivo, tecnologías para adentrarse en las nuevas oportunidades que se dan.

La situación de las PYMES a nivel latinoamericano, difiere sustancialmente de las PYMES en otras regiones del mundo. En Latinoamérica se requiere llevar a cabo un mayor esfuerzo si desea mejorar los resultados económicos, debido al lento crecimiento del ingreso per cápita observado en la última década, los datos sobre la creciente productividad y el lugar relativamente bajo que le asignan las clasificaciones internacionales sobre competitividad.

En el estudio ha desarrollar abarcaremos los problemas principales de las pymes, entre ellos podemos destacar los mecanismos para hacer las cosas, es decir que nos enfocaremos en la técnica y mecanismos de producción combinadas con la introducción de mejor tecnología a sus empresas. Esto podrá ayudarles a mejorar su competitividad frente a otros países permitiéndoles la conquista de nuevos mercados, en los que puedan satisfacer demandas que sean bien pagadas.

II. ANTECEDENTES

Durante muchos años el sector de la pequeña y mediana empresa no había sido considerado como un rubro de aporte económico dentro de nuestro país, sino, que se había calificado como una actividad artesanal que servía de entretenimiento para las poblaciones rurales; fue después de la década de los 70 que la pequeña y mediana empresa es considerada como un rubro de aporte económico en Nicaragua.

A partir de los años 70, la OEA, a través del Programa Regional de Desarrollo Científico y Tecnológico (PRDCYT) venía apoyando programas de normalización, metrología y gestión de calidad. El Programa de Calidad Fundamentación y antecedentes de la OEA llegó a la convicción de que los esfuerzos gubernamentales en esa área tropezaban con serias limitaciones:

- resistencia de las empresas privadas a trabajar con instituciones públicas, sobre todo cuando se da en éstas con frecuencia una mezcla de organismo de regulación (dictado de normas técnicas), de control (inspección de las mismas o de reglamentos sanitarios y otros) y de asistencia técnica (promoción de programas de calidad),
- las normas impuestas o promovidas por estas instituciones, sobre todo cuando se han hecho sin una adecuada participación del sector productivo, se han considerado con frecuencia como poco adecuadas al medio agravándose la situación por el hecho no infrecuente de irregularidades y diferencia de trato en el control de las normas y en las sanciones correspondientes.

En consecuencia, se fue generando en el proyecto OEA un nuevo enfoque:

- trabajar directamente con las empresas productivas, sobre todo las pequeñas y las medianas, capacitarlas y asesorarlas para que pudieran implementar ellas mismas sistemas integrales de gestión de la calidad,

- trabajar con el concepto moderno de gestión total de la calidad o control total de la calidad, basado, a diferencia del enfoque tradicional de control de la calidad, en un enfoque preventivo, de mejoras en los procesos desde su diseño, más que en uno de inspección de muestras de productos acabados y en un enfoque integral donde la búsqueda de la calidad interviene en todos los aspectos de la organización empresarial.

Este nuevo enfoque, de apoyo directo a las empresas productivas, a través de asesorías y programas de capacitación, permitiría generar un convencimiento desde la base, en las mismas empresa. A pesar de que el proyecto era la mejor opción para nuestros artesanos éste no se llevo acabo de la mejor forma por la situación política y económica que atravesaba el país en esos tiempos.

Para la década de los 80 se forman de manera organizada grupos artesanales denominados como pequeñas y medianas empresas (PYMES) con el objetivo de obtener financiamiento para sus empresas mejorando de esta forma sus productos, brindándoles un mejor acabado que les permitiría incrementar sus ventas obteniendo un mayor beneficio económico.

Para 1996 se desarrolló el programa PROPYME en lo que era la Dirección General de Pequeña y Micro Empresa, hoy, Dirección de Políticas de Fomento a las PYMEs, de ahí, la necesidad de tener actualizado un documento de consulta y referencia del sector PYME y de nuestro país y de los organismos que actualmente lo apoyan. Este programa se realizó a través de una encuesta a nivel nacional, en donde se identificaron a todos los organismos que brindan Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial, que apoyan y/o trabajan con las MIPYMES nicaragüenses.

En dicha encuesta se pudieron identificar un total de 214 organismos, de los cuales el 42% se especializan en servicios financieros, el 31% se especializa en servicios de desarrollo empresarial, mientras que el 27% restante presta tanto servicios financieros, como servicios de desarrollo empresarial.

También se pudo establecer que el 5% de los organismos tienen su sede en el departamento de Boaco, el 3% en Carazo, el 4% en Chinandega, el 4% en Chontales, el 8% en Estelí, el 1% en Granada, el 5% en Jinotega, el 8% en León, el 1% en Madriz, el 39% en Managua, el 2% en Masaya, el 8% en Matagalpa, el 6% en Nueva Segovia, el 3% en la RAAS y el 1% en Río San Juan. Vale la pena recalcar que estas cifras corresponden a los departamentos en donde estos organismos tienen sus sedes y no necesariamente en donde cada uno de ellos tiene presencia, ya que muchos de ellos tienen sucursales en las diferentes zonas del país.

En cuanto a su zona de influencia, el 16% de los organismos operan en las zonas urbanas, el 20% operan en las zonas rurales, mientras que un 64% operan tanto en las zonas urbanas como rurales.

De acuerdo al sector al cual pertenecen, el 55% son organismos de origen privado, el 14% son públicos, el 1% son una combinación público/privado, el 25% son ONG's nacionales, mientras que solamente el 4% restantes son ONG's internacionales.

En la actualidad las pymes a nivel nacional se encuentran organizadas como un sector empresarial cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de sus productos y de esta forma competir en el mercado internacional, además de ser una opción de empleos a nivel nacional.

III. Justificación

Las PYMES son importantes para la economía de cualquier país. Esta premisa ha sido la razón principal para enfocar el caso de estudio al sector de la pequeña y mediana empresa. En Nicaragua las características particulares de este tipo de organización, hacen que les sea difícil sobrevivir en un entorno de competitividad. Sin embargo a nivel nacional las PYMES denotan interés por insertarse en los mercados que internacionalmente se abren para nuestro país.

La situación de las PYMES en la región norte de Nicaragua, "Las Segovias", adquiere mayor importancia, por ser esta una región, cuya historia la ha impregnado de ribetes diferentes a la del resto del país. En esta región están concentrados los mayores índices de extrema pobreza del país tanto a nivel urbano como rural. Ante esta situación es relevante indagar sobre el estado de las PYMES en Las Segovias nicaragüenses.

Se ha seleccionado el sector artesanal por que ofrece bienes que representan la identidad nacional, la cultura popular, que dan imagen al país, por que forman parte del patrimonio cultural del país.

Se analizan los factores que determinan la competitividad porque para aprovechar las oportunidades de las aperturas de los mercados globales, mediante tratados de libre comercio, es necesario ser competitivo lo que implica una gestión estratégica que involucre la tecnología e innovación en los procesos productivos en las empresas y la inversión en recursos humanos.

La información de este trabajo puede tomarse como base para impulsar programas integrales de desarrollo en el sector artesanía de Las Segovias que contribuyan a mejorar la calidad de sus productos, el incremento de sus ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados en la creación artesanal.

IV. Objetivos

Objetivo General:

Determinar los factores que influyen en la competitividad y los agentes que permiten mejorar el desempeño y la calidad de las PYMES artesanales en el norte de Nicaragua.

Objetivos específicos:

1. Describir la situación actual en las PYMES del sector artesanal de Las Segovias.
2. Detectar las barreras que impiden el desarrollo de las PYMES y su competitividad.
3. Proponer una serie de actividades relacionadas con los factores de competitividad para el mejoramiento de las PYMES.
4. Establecer las ventajas y desventajas de la innovación tecnológica en las PYMES artesanales.
5. Explicar la influencia de las nuevas tecnologías para el desarrollo empresarial de las PYMES artesanales.
6. Identificar las prácticas concretas relacionadas con la calidad para mejorar el desempeño de las PYMES.

V. MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

1. Conceptos Generales

La competencia de las PYMES.

La OIT comenta sobre este tópico que para poder subsistir y desarrollarse, las empresas en el mundo entero, e igualmente las de los países latinoamericanos y con mayor énfasis las PYMES, deben ser capaces de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que les permitan un acceso efectivo y eficiente a programas e instrumentos que posibiliten mejorar su productividad y ser más competitivas. De lo contrario, jamás van a alcanzar un nivel de operaciones y de eficiencia que les permita constituirse en una alternativa significativa de aporte al PIB regional y a la creación de trabajo decente.

Uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas centroamericanas es el de presentar en el mercado productos o procesos empresariales diferenciados e innovadores ante sus clientes, y donde esas innovaciones tengan un valor para estos consumidores. Las experiencias de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la región, ha mostrado que las empresas tienen algunos mitos que les impide innovar, entre los cuales podemos mencionar:

- La innovación es solamente privilegio para una minoría de empresas grandes y transnacionales.
- Las PYMES no cuentan con recursos para innovar.
- Las PYMES no cuentan con la capacidad para innovar en los mercados internacionales.
- La innovación es incierta y mientras tiene éxito la empresa ha quebrado o ha sido comprada por inversionistas extranjeros.

1. PYME

PYME puede definirse en su aspecto cualitativo como una forma de organización social y económica que realiza su actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico, se caracterizan por

tener regularidad y continuidad básica en sus operaciones. (www.gestiopolis.com/canales6/eco/la-productividad-conceptos.htm)

Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo. Sin embargo las PYMES son el motor del crecimiento de cualquier país. En el caso de Nicaragua, representan alrededor de un 50 % del PIB y contribuyen con alrededor del 90 % de la tasa de empleo. En Nicaragua la tasa de nacimiento de empresas es alta, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría no logran superar los cinco años de vida. (Ricardo Castillo, 2006)

2. Microempresa

En Nicaragua las microempresas poseen de 1 a 5 trabajadores. Son unidades económicas que pueden estar trabajando legal o ilegalmente, con capital de trabajo pequeño. Las microempresas de 1 trabajador representan el 61.86 % y la constituyen alrededor de 98,363 empresas. La microempresa de 2 a 5 trabajadores son el 31.27 % y están constituidas por 49718 empresas. (Directorio Económico Urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998)

3. Pequeña Empresa

Como pequeña empresa son consideradas aquellas PYMES que cuentan de 6 a 20 trabajadores representan el 2.85 % y la constituyen 4,526 empresas. (Directorio Económico Urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998)

4. Mediana empresa

Mediana empresa es la que posee de 21 a 100 trabajadores y está constituida por unas 712 empresas representan el 0.45 %. (Directorio Económico Urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998)

5. Importancia de las PYMES

La importancia de las PYMES en Nicaragua, como sector promotor del desarrollo económico del país, radica en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se ha convenido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos. Todo esto

contribuye a que estas empresas se vean compitiendo a nivel nacional e internacional en un entorno cada vez más competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual Nicaragua se inserta cada día de manera más activa.

En el país existen aproximadamente 153,500 PYMES no agrícolas representando el 96.43 % de las empresas de todo el país, lo que permite generar el 57.71 % del empleo urbano existente en el país, registrando una posición dominante en la economía nacional. La industria manufacturera concentra el 17 % de todas las PYMES. (Directorio Económico Urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998)

6. Competitividad

Para Michael Porter (2001) la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

7. Significado del Producto

En sentido muy estricto, el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende: manzanas, pelotas de béisbol, jarrones etc.

Los atributos del producto que suscitan la motivación del consumidor o provocan los patrones de compra no se incluyen en esta definición tan estricta. Por ejemplo un jarrón y un cenicero son el mismo producto: artesanía.

Una interpretación más amplia del término reconoce que cada marca es un producto individual. Pero el nombre de marca indica una diferencia en el producto al consumidor, y ello introduce en la definición el concepto de satisfacción de necesidades o deseos del consumidor.

Cualquier cambio de una característica física (diseño, color, tamaño, etc.) por pequeño que sea, crea otro producto. Cada cambio brinda al productor la

oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de mensajes para llegar a lo que esencialmente es un mercado nuevo.

Podemos ampliar aun más esta interpretación. Un televisor RCA adquirido en una tienda de descuento y pagarlo en efectivo es un producto diferente al modelo idéntico que se compra en una tienda de departamentos. En ella el cliente paga un precio más alto por el televisor. Pero la compra a crédito, se lo entregan sin costo adicional y recibe otros servicios de la tienda. El concepto de producto incluye ahora los servicios que acompañan a la venta, y así nos hemos acercado a una definición que es de utilidad para el personal de mercadotecnia.

8. El Producto

Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los beneficios de un producto más que el mero producto.

9. ¿Qué es un nuevo producto?

En este caso no necesitamos buscar una definición muy limitada. Por el contrario, podemos reconocer varias categorías posibles de nuevos productos. Pero lo importante es que cada uno tal vez requiere un programa especial de mercadotecnia para asegurar una probabilidad razonable de éxito.

Ejemplos. Un nuevo producto son los jarrones grandes que sirven para decoraciones de salas y edificios.

Las artesanías de maderas consistentes en rompecabezas que se puedan utilizar en el proceso educativo, la mercadotecnia en este caso debería ser especial, dirigida a nuevos mercados.

1.10. Categorías de Nuevos Productos

Productos que son realmente innovadores o sea en verdad novedosos. Ejemplo de ellos podría ser un restaurador de cabello o un tratamiento contra el cáncer,

productos para los que existen una verdadera necesidad pero los cuales todavía no tienen sustitutos que se consideren satisfactorios. En esta categoría podrían incluirse, productos que son muy diferentes a los que existen hoy pero que satisfacen las mismas necesidades.

Sustitutos de los productos actuales que son notablemente diferentes a los que existen hoy. Para muchas personas el café instantáneo reemplazó al café molido y al café en grano: después el café deshidratado y frío vino a sustituir al instantáneo.

Productos de imitación que son nuevos para una compañía en particular pero no para el mercado. Quizá el criterio fundamental para determinar si cierto producto es nuevo es la forma en que el mercado meta lo percibe. Si los consumidores piensan que el artículo en cuestión es notablemente distinto (de los bienes de la competencia a los que reemplaza) en alguna característica (aspecto, rendimiento), entonces podemos afirmar que se trata de un nuevo producto.

CAPÍTULO II

1. Estructura empresarial del sector artesanía del norte de Nicaragua

1. Artesanías y sus tipos

La carta interamericana de las artesanías (1983), logra hacer una clasificación, que recoge el consenso de la mayoría de los países en América Latina

- Artesanía Popular: es la obra manual basada en motivos tradicionales que se transmiten normalmente de generación en generación.
- Artesanía Artística: es la obra que expresa en alguna manera el sentido estético individual de su autor, generalmente basado en el acervo folclórico.
- Artesanía utilitaria: es la que produce artículos sin caracterización artística especial, pues son productos que pueden ser elaborados a mano por el artesano casi de la misma forma que en la industria mecanizada. (Torres, 1996, 16).

Así mismo se han definido otro tipo de artesanías tales como:

- Artesanía Indígena: es el resultado del trabajo de una comunidad indígena determinada, en la que se aprecia fácilmente la relación con el entorno y en la cual se aplica una tecnología muy especial, confundiéndose lo material con el

espíritu, la funcionalidad, la magia y la belleza, y logrando que ninguno de sus elementos exista por separado.

- **Artesanía Tradicional:** es el trabajo resultante de la fusión de las culturas americanas, africanas y europeas, elaborado por el pueblo en forma anónima, con elementos propios transmitidos de generación en generación. Constituye la identificación cultural de una comunidad.
- **Artesanía Contemporánea:** es el trabajo realizado dentro de los marcos artesanales, pero que incorporan elementos en distintas culturas, así como nuevos materiales, técnicas y elementos de diseño moderno como respuesta a las necesidades y funciones en la vida actual.

En Nicaragua se puede afirmar que conviven y se desarrollan paralelamente tanto la artesanía tradicional, o "arte popular", la artesanía artística, artesanía indígena y artesanía contemporánea, el país cuenta con una tradición artesanal bien definida. (<http://www.inpyme.gob.ni/data/artesania.pdf>)

El sector de estudio lo hemos dividido según su materia prima en artesanía de barro recopilando información de Mozonte y Ducuale Grande, la artesanía de madera considerando el caso de Condega y la artesanía de marmolina considerando los casos de talleres de Estelí.

De los talleres encuestados, por su cantidad de empleados e ingresos casi todos pertenecen a la pequeña empresa, considerándose un taller de mediana empresa que es el taller Guacamaya productor de artesanía de madera.

2. Volumen de ventas

El volumen de ventas nos indica los ingresos mensuales, los márgenes de utilidad y la capacidad de inversión.

PYME	Volumen de ventas Mensual (unidades o piezas)	Ingresos mensual córdobas	Margen de utilidades %
Cerámica el almendro	400	16,000.00	30

La Gradita	75	3,000.00	20
Taller Guadalupe	80	3,000.00	38
Cerámica Anselmo	70	3,000.00	35
Los dos hermanos	250	10,000.00	20
Ojos de mujer	50	2,000.00	50
Ducuale grande	143	5,000.00	20
Manos creadoras (marmolina)	285	10,000.00	50
Raíces (marmolina)	135	5,400.00	30
Artesanía Guacamayo (madera)	6,500	400,000.00	50
Total	7,853	.00	promedio 34.3

Fuente: Entrevista (anexos) realizada en el sector artesanía de Las Segovias. Año 2009, encuesta propia.

Como se puede apreciar en los pequeños talleres donde se elabora la artesanía en el norte de Nicaragua, las ventas promedio oscilan entre 50 y 400 unidades físicas y entre 2000 y 16000 córdobas, las ventas que realizan estos talleres representan actualmente un 90 % de la producción que elaboran mensualmente.

En el caso del taller de artesanía de madera considerado como mediana empresa las unidades físicas vendidas sobrepasan las 5,000 unidades e ingresos promedios de 400,000 córdobas.

2.1 Trabajadores ocupados

PYME	Trabajadores
Cerámica el almendro	10
La Gradita	2
Taller Guadalupe	5
Cerámica Anselmo	5
Los dos hermanos	4
Ojos de mujer	4
Manos creadoras	4
Ducuale grande	13
Artesanía Guacamayo	70
Total	117

Fuente: Entrevista (anexos) realizada en el sector artesanía de Las Segovias. Año 2009, encuesta propia.

Las PYMES encuestadas emplean de 2 a 13 trabajadores, exceptuando artesanías Guacamayo que se ha convertido en una mediana empresa por su cantidad de trabajadores con 70.

Al cruzar los datos de la tabla de trabajadores con los ingresos obtenidos por venta notamos que el taller las graditas con solamente dos trabajadores obtiene el mismo ingreso que el taller Guadalupe y cerámica Anselmo que tiene 5 trabajadores, lo que indica una productividad de 75 unidades/2 empleados equivalente a 37.5 piezas/trabajador y a la vez nos indica 75 piezas/176 horas mensuales que es equivalente a 0.42 piezas por hora.

2.2. Tipos de Mercados

PYME	Mercados
Cerámica el almendro	Nacional y Honduras
La Gradita	Occidente del país
Taller Guadalupe	Managua
Cerámica Anselmo	Nacional
Los dos hermanos	Nacional y exporta mediante intermediario
Ojos de mujer	Nacional
Manos creadoras	Norte de Nicaragua, Costa Rica, El salvador
Raíces (marmolina)	Managua, Costa Rica, Panamá
Ducuale grande	Norte de Nicaragua, Granada, Masaya
Artesanía Guacamayo	20 países entre los que sobresalen Centro América, Panamá, España, Finlandia, Inglaterra, Francia, Canadá, EEUU y otros

Fuente: Entrevista (anexos) realizada en el sector artesanía de Las Segovias.
Año 2009

Según la información obtenida en esta tabla el 50 % de los talleres hacen sus ventas en el mercado nacional, el 40 % en el mercado centroamericano y solamente un taller que representa el 10 % tiene mercado en Europa y Estados Unidos.

En el mercado nacional el segmento de clientes que adquieren sus productos son intermediarios y los clientes directos pertenecen a la clase media/alta, así como turistas extranjeros.

2.3. Formas de Producción.

Cerámica en barro

La producción de artesanía de cerámica de barro pasa por un proceso con etapas bien definidas para su elaboración, que ha sido transmitido de generación en generación y mejorado mediante algunas capacitaciones.

El proceso de producción de la cerámica en barro lo podemos resumir de la siguiente manera:

1. Extracción del barro,
2. Preparación y manipulación
3. Tornero
4. Englobado
5. Pulido
6. Secado
7. Horneado
8. Pintado
9. Empaque para la venta.

Una breve descripción generalizada del proceso productivo puede relatarse así:

El proceso de producción inicia con la combinación de arena y barro para lo cual se patea la mezcla y luego se deja solidificar por un día, para luego pasar a moldear la pieza de forma manual, posteriormente se procede a alisar la pieza con una piedra de mar, hasta eliminar cualquier aspereza.

Después pasa al Engobe o cubierta de barro combinado con óxido de zinc y luego pasa a dibujo donde se colorea y se fija. La materia prima principal que utilizan es el barro, que lo toman de los bancos de este material que se encuentran en la zona. Otros colores como el naranja y Lila los consiguen en el Sauce a 20 córdobas el saco.

Para dibujar y colorear las piezas necesitan barro de colores, pero el color celeste que lo extraen del óxido de cobalto y el color negro que es óxido de manganeso lo importan de Miami, y México.

La maquinaria que se utiliza es un torno y un horno de gas, este último lo utilizan para la combinación del vidrio en la elaboración de piezas utilitarias.

Los productos artesanales que ofrecen pueden clasificarse en 4 estilos:

Creación libre como por ejemplo un cáliz

Precolombino: vasijas y tinajas

Utilitario: escudillas, vasos, pocillos.

Geométrico: Floreros.

Los aparatos y herramientas que utilizan en el proceso productivo de artesanía de barro son sencillos y rudimentarios. Los aparatos que usan están hechos en Nicaragua, algunos mencionan que no conocen de la existencia de otros aparatos o utensilios para realizar las mismas tareas. A continuación mencionamos aparatos y herramientas que usan:

Torno artesanal, molde de yeso, cuchillas, nylon, espátula, lija de agua, barra, palas, picos, machete, brocha, pinceles, caladores, piedras del mar, herramientas de madera. El 57 % conocen de la existencia de tornos eléctricos, amasadoras eléctricas y hornos eléctricos, esmeriles, compresores, saca orejas, pero no tienen acceso por sus costos.

Según las encuestas realizadas en los talleres de cerámica de Mozonte una dificultad en el proceso productivo está relacionado a la materia prima ya que las minas de barro han alcanzado alto grado de agotamiento, lo mismo sucede con la leña para los hornos.

El negocio "Los dos Hermanos" y el taller de don Anselmo no tiene especializado su proceso productivo, sino que todos los empleados hacen de todas las funciones. En el taller Guadalupe dejan un día a la semana para que todo el personal pinte.

Artesanía de madera Guacamayo tiene organizado el proceso productivo de manera especializada, hay diversas secciones donde cada empleado es especialista en un oficio, torneado, pulido, empaque existiendo un control de

acabado de producto. Como productos ofrece joyeros, rompecabezas porta lápices, porta platos entre otros. Este taller no tiene problemas con la materia prima consistente en trozos pequeños de madera lo que no provoca mucho daño al medio ambiente. Este taller hace producción en serie encaminada a establecer economía de escala ya que a mayor producción hay tendencia a bajar los costos. Para la producción utiliza maquinaria moderna como tornos, cierras sinfines, canteadoras y otras.

Con respecto a la artesanía de marmolina el proceso productivo se divide en la realización de la escultura, etapa de lijado, etapa de escofinado y etapa de pulido o pasteado. Ellos hacen piezas de adornos, ceniceros, lapiceros, todo tipo de logotipos, figuras abstractas, piezas grandes, rótulos entre otros. Utilizan herramientas como hacha, machetes, esmeriles, lijadora, taladros, pinceles y desconocen la existencia de otros aparatos para realizar las mismas labores.

2.4. Nivel de Inversión.

Es importante invertir en las PYMES para crecer en productividad, permitiendo ponerse a la altura de las exigencias de los clientes.

PYME	Inversión (Córdobas)	Objeto de la inversión
Cerámica el almendro	12,000.00	Hace inversiones en capacitaciones, en infraestructura y herramientas.
La Gradita	1,000.00	En infraestructura, en herramientas y en capacitaciones como beneficiario de organismos.
Taller Guadalupe	2,000.00	Hace en infraestructura, en herramientas y poco en capacitaciones.
Cerámica Anselmo	1,500.00	Solo en capacitaciones conforme necesidades.

Los dos hermanos	1,000.00	No invierte en infraestructura, capacitaciones y equipos.
Ojos de mujer	400	Hacen inversiones en infraestructura, capacitaciones y herramientas.
Manos creadoras (marmolina)	3,000	Hacen inversiones en capacitaciones, en herramientas como hachas, machetes, pinceles, escobina y no hacen en infraestructura y equipos.
Raíces (marmolina)	1,000	En equipo y herramientas
Ducuale grande	No quiso mencionar cuanto	Hace inversiones pocas en infraestructura, capacitaciones y prácticamente no hacen en equipos
Artesanía Guacamaya (madera)	13,000	Sus inversiones son en equipos y herramientas
	Promedio 3,877.77	

Fuente: Entrevista (anexos) realizada en el sector artesanía de Las Segovias. Año 2009

El sector artesanía de Las Segovias realiza en sus negocios una inversión promedio de 3,877.77, si solamente consideramos a la pequeña empresa del sector esta apenas hace una inversión de 2,737.50 córdobas mensuales, lo que es muy poco para inversiones que provoquen cambios cualitativos en la producción, que incentiven la innovación, el uso de tecnología y a la calidad. Estas cantidades apenas alcanzan para inversiones en herramientas rudimentarias como se nota en la información recopilada.

Solamente el 50 % de los talleres encuestados trabajan con financiamiento por parte de instituciones financieras teniendo acceso a montos no mayores de los 2000 dólares según sea las garantías que el negocio puede arriesgar y con intereses del 2 al 3.5 %.

CAPÍTULO III

3. Factores que determinan la competitividad

3.1 Productividad

Es la relación que existe entre los insumos de la empresa (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad).

Los niveles de productividad mejoran en la medida en que se logran los resultados siguientes:

- a) Se logran los mismos resultados con menos recursos.
- b) Se logran mayores resultados con los mismos recursos.
- c) Se logran mayores resultados con menos recursos.

(CONAMYPE 2002)

Concretamente, la productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida. (Mora Vanegas Carlos Calidad y productividad en función de las PYMES).

De acuerdo a Kazukiyo (1991) la productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad

Para Erich Fromm (1940) la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, con su prójimo y con la naturaleza.

Akira Takanaka (1995). La productividad de forma semántica es un término oscuro que se ha traducido de diferentes formas. En Japón se denomina carácter de producción, en China poder de producción y en Tailandia incremento de resultados.

3.1.1. Productividad del Trabajo en la empresa

Aclaremos tres aspectos que aunque guardan estrecha relación, conceptualmente son distintos:

Producción

Productividad del trabajo

Intensidad del trabajo

Producción, es el resultado del proceso, o sea la cantidad de productos que se han producido, en una unidad de tiempo dada, con un nivel de productividad determinado, depende además del número de trabajadores utilizados, de la intensidad de trabajo, de la duración de la jornada.

En la producción existen diferentes elementos denominados "Factores de Producción" que son los que intervienen en el proceso productivo como variable o con posibilidades de ello, y cuando esto ocurre se altera la cantidad o calidad del resultado obtenido.

Con la cantidad de un producto terminado y la cantidad de un Factor "N" empleado, podemos describir la "Función de Producción" con relación a ese factor.

Productividad del trabajo, es la efectividad de la actividad racional del individuo, en la esfera de la producción material. La productividad se mide por la cantidad de productos elaborados por unidad de tiempo de trabajo, de acuerdo con los niveles medios de habilidad e intensidad del trabajo.

P. Drucker 2006, en Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Plantea tres desafíos en los cuales debe centrarse la administración de la empresa, dos de ellos se relacionan con la productividad " El primero es el desafío de incrementar la productividad de la manera mas exigente" y " El tercer desafío de la administración es medir y aumentar la productividad del trabajo del conocimiento".

Intensidad del trabajo, es el grado en que se consumen las energías físicas y mentales en el proceso de trabajo, o sea el grado de tensión, el ritmo en el proceso de producción. Debe trabajarse con una intensidad media que es aquella con la cual es posible alcanzar la productividad más alta, sin que por ello

sufra la salud del trabajador y se logre la utilización más completa y racional de su capacidad física y mental.

Algunas consideraciones sobre estos aspectos.

El aumento de la productividad del trabajo significa ahorro de gasto de trabajo por unidad de producción, mientras que el aumento de la intensidad del trabajo, no tiene este ahorro.

La productividad del trabajo sólo es aplicable a la producción de bienes materiales.

La intensidad del trabajo hasta un determinado nivel medio constituye un factor de crecimiento de la productividad del trabajo.

Uno de los factores más importantes y decisivos en el desarrollo de una empresa es el aumento de la productividad.

La productividad del trabajo no debe permanecer estática sino su tendencia debe ser siempre a aumentar. (www.eclac.org/id.asp)

3.1.2. Aspectos que influyen en el aumento de la productividad

Verdaderamente existe un grupo de aspectos que contribuyen al aumento de la productividad, no obstante éstos no actúan en la misma proporción en todos los casos y su efecto tampoco es el mismo, e incluso algunos de ellos se escapan del alcance de nuestra voluntad.

Según P. Drucker, en *The New Society*, (1992) "El mayor incentivo para la productividad y la eficiencia son los estímulos sociales y morales más que el financiero".

Clasificamos estos aspectos en dos grandes grupos:

1. Técnico - Materiales
2. Económico – Sociales

Técnico - Materiales

Aquí agrupamos todos aquellos que dependen del desarrollo de los medios de producción y su utilización, tales como:

- El progreso técnico

- La capacidad de producción
- La utilización de la capacidad de producción
- La distribución de la fuerza de trabajo
- Las características y la utilización de las materias primas y materiales
- El incremento de la calidad
- La realización de adecuados mantenimientos y reparaciones

Económico – Sociales

Son los relacionados con los cambios en la composición y empleo de la fuerza de trabajo así como en la calificación de ésta y en las relaciones de trabajo. Entre estos se encuentran:

- Elevación del nivel cultural, técnico, científico y profesional de los trabajadores.
- Elevación de las condiciones de trabajo y del bienestar general de los trabajadores.
- Perfeccionamiento de los métodos y de la organización del trabajo así como de la organización de la producción.
- Elevación del nivel de vida.
- Que las decisiones sobre la productividad del trabajo se realicen con un acuerdo entre la entidad y los trabajadores y no como una imposición de la primera.

3.1.3. Causas de la baja productividad en las empresas.

Estas son:

a. Trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño y especificaciones

Mal diseño del producto o servicio.

Falta de normalización.

Normas de calidad erróneas.

Modelo que exija eliminar demasiado material.

b. Trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o funcionamiento

Maquinaria inadecuada.

Proceso mal ejecutado o ejecutado bajo malas condiciones.

Herramientas inadecuadas.

Mala disposición, movimientos innecesarios.

Deficientes métodos de trabajo.

c. Tiempo improductivo por deficiencias en la dirección

Variación excesiva de productos o servicios.

Falta de normalización

Cambios de diseño.

Mala planificación del trabajo y los pedidos.

Falta de materias primas por mala planificación.

Averías de las instalaciones.

Instalaciones en mal estado.

Malas condiciones de trabajo

Accidentes

d. Tiempo improductivo que el trabajador puede subsanar

Ausencias, retrasos y ociosidad.

Tiempo improductivo por desechos o repetición del trabajo.

Accidentes.

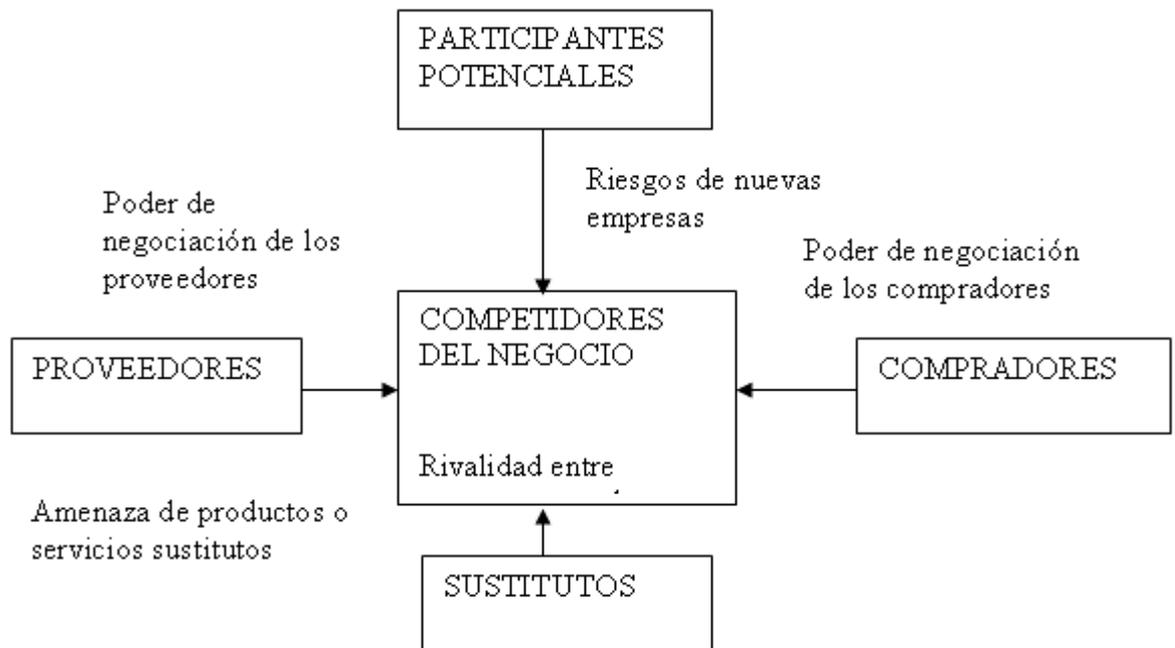
Cuanto más reduzca o elimine los factores enumerados, mayor será la productividad de su empresa.

3.2. Gestión empresarial

3.2.1 Planificación estratégica

Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una empresa depende de las cinco fuerzas que podemos observar en el siguiente diagrama.



La meta de la estrategia

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarle provecho.

Estrategias Genéricas

Identificaremos tres estrategias genéricas para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales: (Michael Porter, 2001, pg 51-55)

Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración

El liderazgo en costos exige la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. El tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no debe descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Para alcanzar el liderazgo en costos se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. La implementación de una estrategia de costos baja exigirá una

fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado.

Diferenciación

Diferenciación es la segunda estrategia diferenciando el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución, u otras dimensiones.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio.

También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barrera contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad. Los clientes reconocen la superioridad de la empresa; pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos.

Enfoque o concentración

El enfoque de concentración se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.

La situación contraria se da cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones es decir se queda atorada en la mitad y por tanto se halla en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos; además no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costos bajos, prácticamente está condenada a una rentabilidad baja.

Elementos a considerar para establecer una estrategia en la pequeña y mediana empresa.

¿Cuáles son su visión, misión y objetivos estratégicos?

¿Cuáles son sus mercados meta en los próximos años?

¿Quiénes son sus consumidores en esos mercados?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles en el mercado?

¿Cuáles son los aspectos críticos a considerar para diferenciarse en esos mercados?

¿Cuál es el principal valor de su producto y por qué el cliente estaría dispuesto a pagar más por él?

¿Qué aspectos serán difíciles de copiar si otros quieren competir contra su producto?

¿Qué recursos son necesarios para mantenerse competitivo en esos mercados?

La estrategia tecnológica consiste de políticas, planes y procedimientos para adquirir, gestionar y explotar conocimientos y habilidades, de origen interno y externo, en beneficio de la empresa. La estrategia tecnológica deriva de la estrategia de negocios, con la cual debe estar en consonancia, y permite responder a cuestiones tales como:

¿Qué tecnologías se deben desarrollar, licenciar o comprar?

¿Qué posición tecnológica se puede ocupar en el sector en que se compite: líder, seguidor, ocupante de algún nicho de mercado?

¿En consonancia con lo anterior, cuánto dinero se debe dedicar a cada uno de los proyectos tecnológicos de la empresa?

¿Cómo proteger la propiedad intelectual: marcas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad, derechos de autor y secretos industriales?

¿Cómo obtener beneficios económicos de las inversiones que se llevan a cabo en tecnologías?

En resumen, la estrategia tecnológica se basa en cómo una organización elige y utiliza la tecnología para obtener una ventaja estratégica.

El sector de estudio requiere de capacitaciones sobre planificación estratégica en general, en un 100 % desconocen sobre las estrategias para enfrentar las cinco fuerzas inherentes de una empresa.

3.2.2 Mercadeo y acción comercial

El mercadeo consiste en:

Estudiar las necesidades de los clientes y fabricar el producto que satisfaga esas necesidades. Conocer quienes son los clientes, que desean, cuanto y cuando consumen y cuanto pagan por los productos y servicios que consumen. Saber que otros negocios fabrican y venden productos como los nuestros que servicio presta. Como se deben promover y publicitar los productos. De que manera hará llegar los productos a los consumidores, a través de mayoristas, minoristas u otro canal de distribución.

En el sector de estudio no se planifica, ni se hace mercadeo. Ellos saben de donde proceden sus clientes y la periodicidad con que compran. Hacen publicidad de sus productos cuando otros organismos les facilitan las cosas, mediante ferias, páginas web o publicidad gratuita financiada por organismos o instituciones. Ellos no destinan presupuesto para publicidad.

3.2.3 Gestión Financiera

Llevar las cuentas de un negocio se hace mediante la contabilidad y para esto el balance general y el estado de pérdida y ganancia tienen que ver con el dinero y su destino. El balance general expresa la situación financiera del negocio en un momento determinado, nos muestra el destino de la inversión, los recursos con que cuenta el negocio (Activos), los recursos que les debemos a otras personas (Pasivos) y el capital que es la parte que pertenece a los dueños del negocio. El estado de resultado presenta como le fue el negocio durante un periodo

determinado; permite comparar los ingresos y los gastos generados de las operaciones, observándose la eficiencia de la ejecución de dichas operaciones. Porter (2001).

En el sector de estudio el 70 % no cuentan con contabilidad en sus negocios, los gastos los hacen si tienen con qué pagarlos, sino se acumula en deuda. Sin control alguno del efectivo no visualizan las utilidades.

3.3. Capacidad para innovar

El término "innovación" ha sido analizado desde múltiples perspectivas y diferentes disciplinas, alcanzando una amplitud conceptual.

Uno de los conceptos de innovación más amplios es el legado por Schumpeter (1934), definiéndola como: 1) La introducción de un nuevo bien o de un nuevo tipo de bienes en el mercado, 2) La introducción en una industria de una nueva forma de producción, 3) La apertura de un nuevo mercado en un país, 4) La obtención de nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas o de productos semielaborados, 5) La implantación de una nueva estructura en el mercado.

En Nicaragua, el Programa de Apoyo a la Innovación Tecnológica (PAIT) del MIFIC define la innovación así: INNOVACION TECNOLOGICA Es la introducción de un nuevo producto, proceso o servicio y/o una mejora incremental en los productos y procesos existentes que incorpore nuevas tecnología que como resultado se logre la introducción en el mercado.

Así, la innovación en producto queda definida como nueva tecnología o combinación de tecnologías que lleva a desarrollar nuevos productos o servicios introducidos para responder a un uso externo o a una necesidad de mercado, y por tanto, pueden incrementar o expandir el dominio de la empresa.

A su vez, la innovación en proceso es definida como nuevos elementos, equipo o métodos introducidos en el sistema productivo de la empresa o en las operaciones de servicios, para estar en disponibilidad de producir un producto o prestar un servicio.

(<http://www.madrimasd.org/revista/revista19/tribuna/tribuna1.asp>. Revista Madrid. No 19 Estrategias, conocimientos e innovación. Tribuna de debate.)

Innovar, desde el punto de vista empresarial es realizar cualquier cambio que permita mejorar nuestra posición competitiva.

Implica romper rutinas y resistencias al cambio. Planificar a largo plazo. Crear una nueva cultura empresarial. Conocer la información esencial del sector en el que se opera. Cooperar interna y externamente. Invertir en recursos humanos: formándolos e incentivándolos.

El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o bien, mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

Con la innovación conseguimos:

- Agregar valor a los productos.
- Bajar los costos de los procesos.
- Diseñar nuevos productos.
- Mejorar procesos existentes.
- Brindar al cliente lo que no brinda la competencia.

Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación en las PYMES: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas. El directivo de una PYME debe favorecer la generación y el desarrollo de nuevas ideas. Estas nuevas ideas pueden mejorar la forma en que hasta el momento se están haciendo las cosas en la empresa, o bien, cambiar radicalmente los procedimientos establecidos.

En segundo lugar, los recursos humanos son un elemento fundamental para el desarrollo de innovaciones muy especialmente en las PYME.

Los mayores niveles de comunicación, los menores niveles de formalización que dotan de una mayor autonomía de los trabajadores y el mayor compromiso que se establece entre trabajador y empresa facilitan la participación de los trabajadores en el desarrollo de innovaciones (Gupta y Singhal, 1993; Chandler et al., 2000; Verhees et al., 2004).

Por último, y del mismo modo que ocurría con la inversión en tecnología, la limitación de recursos existente en este tipo de empresas hace que sea muchas veces imposible la creación de departamentos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), por eso la cooperación entre pyme vuelve a ser una arma estratégica al generar redes colectivas de conocimiento (Verhees et al., 2004).

Como país, debemos en primer lugar identificar los beneficios que la incorporación de la ciencia, tecnología e innovación en los procesos productivos pueden aportar para obtener mayor bienestar para la sociedad nicaragüense.

El paso fundamental es crear los vínculos y mecanismos que permitan pasar de la etapa de generación del conocimiento a la etapa de aplicación práctica de las tecnologías e innovación en los procesos productivos de las empresas, lo cual hoy día constituye uno de los retos más importantes que enfrentan los países en desarrollo, que todavía continúan aplicando procesos productivos obsoletos e ineficientes.

Todas las empresas deben innovar. Hoy día no basta con tener un buen producto que ofrecer, las empresas necesitan anticipar y conocer las tendencias del mercado y los gustos cambiantes del consumidor. Conocer bien las necesidades de sus clientes, las características del sector productivo al que pertenece la empresa, el estado del arte de la tecnología involucrada y que maneja la competencia. Las PYMES deben analizar el entorno, presencia de un nuevo competidor, nuevas técnicas productivas, resultados de la investigación a nivel internacional, nuevos materiales o maquinarias nuevas en el sector. Las empresas en el resto del mundo están adoptando nuevas tecnologías para producir sus productos, incorporando nuevas técnicas y nuevos materiales no solamente como insumos sino para empaque, comunicaciones, transporte.

Las innovaciones podemos clasificarlas también por el nivel de impacto en la competitividad de la empresa, en los siguientes tipos: (Velásquez Guillermo, 2005)

Innovaciones radicales o estratégicas, son aquellas que contribuyen a que las empresas compitan a un mediano y largo plazo, generalmente asociadas al lanzamiento al mercado de nuevos productos y nuevos servicios en el mercado. Por lo general, tienen una mejor rentabilidad si se les incorpora mayor

conocimiento tecnológico, pero demandan de cambios más radicales en la empresa.

Innovaciones incrementales, son aquellas que se realizan en los productos, servicios o procesos existentes en la empresa con el fin de mejorar su desempeño en el mercado. Por lo general, contribuyen a que la empresa pueda competir en el corto y mediano plazo.

Las innovaciones radicales e incrementales pueden realizarse en productos, servicios o procesos empresariales, y su gestión es una necesidad estratégica de la empresa para competir, ya que un manejo balanceado de estas permitirá que la empresa sobreviva en el mercado.

Entonces, para innovar en las empresas debemos:

- Enfocar el negocio hacia oportunidades que existen en los actuales mercados y los nuevos mercados que se abren por efecto de la globalización.
- Ver los negocios de manera distinta y entregar a los clientes productos y servicios que se diferencien del que brindan los competidores locales e internacionales.
- Desarrollar capacidades y conocimientos para crear nuevos productos y servicios a mayor velocidad que los competidores.
- Despojarnos de formas tradicionales de hacer los negocios y asociarnos con otras empresas para obtener nuevos recursos competitivos, introduciendo nuevas tecnologías.

Las innovaciones contribuyen a incrementar la competitividad siempre que exista una orientación estratégica definida.

La experiencia con las empresas centroamericanas muestra que las empresas que están innovando se encuentran realizando innovaciones incrementales que, por lo general, se enfocan en tecnología que son básicas, situación que conlleva a que se concentren en el corto y mediano plazo.

Muy pocas de ellas, se encuentran realizando innovaciones radicales basadas en tecnologías críticas y estas se encuentran concentradas en empresas que generan productos de alto valor, como la industria desarrolladora de software, que ha invertido en investigación y desarrollo (I&D), y cuentan con recurso humano altamente calificado.

Para tener innovaciones radicales se tiene que invertir en I&D.

Parte de la problemática en la región, es la inexistencia de una cultura empresarial y de recursos financieros que promuevan el uso de I&D como instrumento de innovación y competitividad.

Una de las preocupaciones en el mejoramiento de la capacidad de innovación es la creación de una Cultura Organizacional para la Innovación, la cual contribuye a fortalecer las habilidades de las personas y de la empresa para innovar continuamente. Algunos elementos de la cultura son:

- Estilos de comunicación abiertos, directos y efectivos.
- Estilos de liderazgo que estimulen el cambio y el aprendizaje continuo, así como la tolerancia a riesgos y fracasos.
- La promoción y estímulo de la creatividad de las personas.
- La inversión en los conocimientos y capacidades críticas para el negocio.
- El desarrollo de valores que promuevan negocios más competitivos.
- Vivir el cambio como una forma de crecimiento empresarial y personal (<http://www.clminnovacion.com/documentacion/innovacion/quesinnovar.htm>).

3.3.1. Proceso del desarrollo de nuevos productos

Los nuevos productos son indispensables para el crecimiento.

Una recomendación que la gerencia siempre debe tener presente es ésta: "innovar o morir". En verdad, una actitud de innovación es una filosofía paralela a la del concepto de mercadotecnia. Muchas compañías obtendrán parte considerable de su volumen de ventas y de sus utilidades netas en el presente año a partir de productos que no existían hace 5 o 10 años. Más aún, varios estudios han demostrado que las industrias en crecimiento son aquellas que están orientadas a productos nuevos.

1.- Diseño de Nuevos Productos Consideramos nuevo un producto:

si para la empresa en cuestión es nuevo en cualquier sentido. Un nuevo producto puede ser creado o hecho "nuevo" de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo y/o servicio. Simples cambios secundarios en un producto existente pueden convertirlo en otro

"nuevo" o se puede ofrecer un producto existente a nuevos mercados que lo considerarán "nuevo".

Sólo podemos considerar nuevo un producto durante un período limitado. Por convención entre los comerciantes a nivel mundial, seis meses es el período máximo durante el cual se puede considerar nuevo un producto. Para que sea posible asignarle esa condición, un producto debe ser enteramente nuevo o haber cambiado en un sentido funcionalmente importante o sustancial. Si bien seis meses tal vez parezca un período muy breve a los ojos de los hombres de negocios orientados hacia la producción, puede resultar razonable teniendo en cuenta nuestro análisis anterior de la aprobación de los ciclos vitales de los productos.

Determine lo que quieren los clientes y los intermediarios. Todas las personas que lo tratan, lo venden o lo utilizan deben ser tenidas en cuenta, cuando se desarrolla un nuevo producto. Desde luego, las necesidades y las actitudes de los clientes en un segmento del mercado deben determinar el producto elaborado para ese mercado. Las dimensiones pertinentes orientadas hacia el producto deberían ser útiles para decidir cuáles son los rasgos que se deben destacar, y es evidente que el producto debe contener todas las características fundamentales que esperan encontrar los consumidores.

Pero los proyectistas del producto no deben tener solo en cuenta a los consumidores finales sino también a los clientes intermedio. Es posible que existan requerimientos especiales en materia de envase o de manipulación.

Incorpore una "bondad" a largo plazo a los productos cuando sea posible. Las empresas socialmente responsables comienzan a reconocer que deben tener en cuenta los intereses a largo plazo de los consumidores al diseñar sus productos. Y los grupos de defensa de los intereses de los consumidores están contribuyendo a imponer esta conciencia a un mayor número de empresas.

La elección final de la empresa en cuanto al diseño de un producto debe ser compatible con los objetivos globales de la compañía y brindar un uso eficaz de los recursos. Sería igualmente deseable crear una oferta que satisfaga necesidades y que atraiga a todos los interesados, no solo a corto sino también a largo plazo.

Tipos de oportunidades de nuevos productos:

Satisfacción inmediata

Alta baja

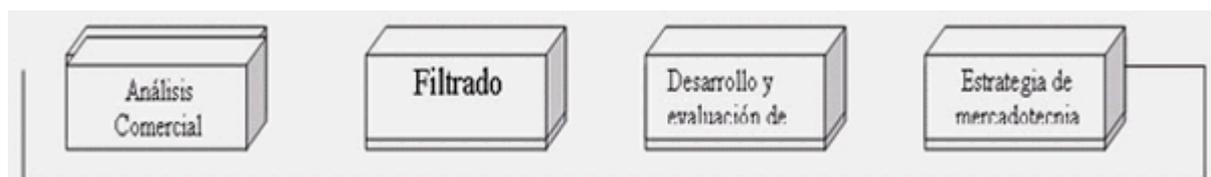
Productos deseables	Productos saludables
Productos agradables	Productos deficientes

2.- Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Frente a los rápidos cambios en gustos, tecnología y competencia, una compañía no puede confiar únicamente en los productos que ya tiene. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores artículos. La competencia hace todo lo posible para producirlos, y todas las compañías necesitan un programa de desarrollo de nuevos productos. Un experto considera que la mitad de los ingresos de todas las compañías estadounidenses proviene de productos que ni siquiera existían hace diez años.

Hay dos maneras para que una compañía tenga nuevos productos: adquisición, es decir, la compra de una compañía, de una patente o una concesión para producir un artículo propiedad de un tercero, o desarrollo de nuevos productos en el departamento de investigación y desarrollo de la propia empresa.

Como los costos de desarrollo e introducción de nuevos productos importantes se han incrementado, muchas grandes empresas se han decidido por adquirir marcas que ya existen, en lugar de crearlas. Otras ahorran dinero copiando a la competencia o reviviendo antiguas marcas.



2.1.- Generación de Ideas:

El desarrollo de nuevos productos principia con la generación de ideas, es decir, con la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. Es típico que una

compañía genere muchas ideas para dar con la buena. Dicha búsqueda debe ser sistemática, más que fortuita, pues de lo contrario, la empresa podría encontrar muchas, pero no adecuadas para su giro. Una compañía gastó más de un millón de dólares en la investigación y desarrollo de un nuevo producto que los altos ejecutivos rechazaron porque no querían dedicarse a ese tipo de negocio.

Este error puede evitarse si se definen cuidadosamente las estrategias de desarrollo de nuevos productos. Es necesario determinar ¿qué productos y mercados subrayar?; ¿qué desea la compañía de dichos productos?, flujo de efectivo, participación en el mercado, etc; ¿Qué tanto esfuerzo se dedicará al desarrollo de productos originales, a cambios en los productos que ya se tienen y a imitaciones de productos de la competencia?.

Principales etapas del desarrollo de nuevos productos.

Para que fluyan nuevas ideas la compañía debe utilizar diversas fuentes. Entre las principales se incluyen las siguientes:

Fuentes internas.- Un análisis muestra que más del 55 por ciento de todas las ideas para nuevos productos provienen del interior de la compañía, que las encuentra mediante la investigación y el desarrollo. Puede "exprimir" el cerebro de sus investigadores, ingenieros y productores, o aprovechar la súbita inspiración de sus ejecutivos. También los vendedores son otra fuente importante por su diario contacto con los clientes.

Clientes.- Casi el 28 por ciento de las ideas para nuevos productos proviene de observar y escuchar al cliente. Las necesidades y deseos de los consumidores se detectan mediante encuestas.

Competencia.- Alrededor del 27 por ciento de las ideas para nuevos productos proviene de analizar los artículos de la competencia. La compañía estudia la publicidad y otras comunicaciones para tener un panorama de lo que están haciendo sus competidores.

Distribuidores y proveedores.- Los revendedores están muy cerca del mercado y pueden proporcionar información sobre los problemas del consumidor y las posibilidades del nuevo producto. Los proveedores pueden hablar a la compañía

de los nuevos conceptos, técnicas y materiales utilizables en el desarrollo de nuevos productos.

Otras fuentes.- Las publicaciones, exposiciones y seminarios comerciales, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, laboratorios universitarios o comerciales e inventores, son otras fuentes de ideas para nuevos productos.

2.2.- Filtrado de Ideas:

El propósito de la generación de ideas es la formulación del mayor de éstas; el objetivo de las etapas subsiguientes es la reducción de dicho número. La primera etapa para ello es el filtrado de ideas, cuya meta es detectar las buenas y desechar las que no lo son, tan pronto como sea posible. Los costos de desarrollo de los productos se incrementan grandemente en las últimas etapas, por eso a la compañía le interesa conservar sólo las que puedan convertirse en productos generadores de ingresos.

La mayoría de las compañías exige a sus ejecutivos que anoten las ideas sobre nuevos productos en un formulario estándar que será revisado por el comité especializado. En él se describe el producto, el mercado meta y la competencia, y se hace una somera estimación de las dimensiones del mercado, el precio del producto, el tiempo y el costo del desarrollo y el porcentaje de utilidades. Responden a las siguientes preguntas: ¿La idea es buena para nuestra compañía en particular? ¿Tenemos el personal, la capacidad y los recursos para llevarlo al éxito? Muchas compañías cuentan con sistemas bien diseñados para la evaluación y filtrado de las ideas sobre nuevos productos.

2.3.- Desarrollo y Verificación de Conceptos

Posteriormente, las ideas que sobreviven se convierten en concepto de productos. Es importante distinguir entre la idea de un producto, el concepto de producto y la imagen del producto. La idea de un producto es una idea para un posible producto que la compañía podría poner a la venta. El concepto de un producto es una versión detallada de dicha idea expresada en términos comprensibles para el consumidor. La imagen de un producto es la manera en que el consumidor percibe un producto real o potencial

2.4.- Desarrollo de la Estrategia de Mercadotecnia

La formulación de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes.

La primera describe el mercado meta, el posicionamiento planeado para el producto y los objetivos de ventas, participación del mercado y utilidades a alcanzar en los primeros años; Así pues el mercado meta son los hogares.

La segunda parte de la formulación de la estrategia de mercadotecnia esboza el precio probable del producto, la distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año.

La tercera parte describe las ventas planeadas a largo plazo, las utilidades meta y la estrategia de la mezcla de mercadotecnia.

2.5.- Análisis Comercial

Una vez que los administradores han tomado una decisión sobre el concepto de su producto y la estrategia de mercadotecnia, pueden evaluar el atractivo comercial de la propuesta. El análisis comercial implica la revisión de las proyecciones de ventas, costos y beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía. Si es ése el caso, se avanza a la etapa de desarrollo del producto.

Para estimar las ventas, la compañía debe examinar la historia de las ventas de productos similares y hacer una encuesta de opinión en el mercado. Después de preparar el pronóstico de ventas, los administradores tienen que estimar los costos y beneficios esperados del producto. Los departamentos de investigación y desarrollo, producción, contabilidad y finanzas estiman los costos, que incluyen los de mercadotecnia. A continuación, la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

2.6.- Desarrollo del Producto

Si el concepto del producto pasa la prueba comercial avanza hacia la etapa de desarrollo del producto, durante la cual, el departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería transforman dicho concepto en un producto físico.

Hasta ese momento, sólo hay una descripción verbal, un esquema, o quizá un modelo a escala. No obstante, este paso exige una gran inversión, pues demostrará si la idea puede transformarse en un producto factible.

El departamento de investigación y desarrollo realizará una o más versiones físicas del concepto de producto, y espera encontrar un prototipo que satisfaga los siguientes criterios:

- Los consumidores ven en él las características clave descritas en la formulación del concepto de producto.
- Se desempeña adecuadamente en el uso normal
- Su producción va de acuerdo con los costos presupuestados.
- El desarrollo de un prototipo exitoso puede llevar días, semanas, meses e incluso años; debe cumplir con las características de funcionalidad exigidas y también presentar las características psicológicas esperadas.

Una vez listos, los prototipos deben ponerse a prueba. Las pruebas de funcionalidad se llevan a cabo bajo condiciones de laboratorio y de campo para asegurarse de que el desempeño es seguro y efectivo.

2.7.- Pruebas de Mercado

Si el producto pasa las pruebas de funcionalidad y del consumidor, el siguiente paso es probarlo en el mercado. Las pruebas de mercado constituyen la etapa en que el producto y el programa de mercadotecnia se introducen a un ambiente de mercado más realista.

Estas pruebas permiten que el mercadólogo experimente con la comercialización, detecte posibles problemas y reúna más información antes de hacer el gran gasto de la introducción en sí. El objetivo básico de esta etapa es probar el producto mismo en situaciones reales de mercado, pero también permite que la compañía ponga a prueba su programa global de mercadotecnia, su estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, fijación del precio, marca y empaque, y niveles de presupuesto. La empresa utiliza estas pruebas para enterarse de la reacción de consumidores y distribuidores ante el manejo, uso y recompra del producto.

La cantidad de pruebas de mercadotecnia necesaria varía con cada nuevo producto. Como los costos podrían ser enormes y las pruebas llevar mucho tiempo que la competencia aprovecharía, si el costo del desarrollo e introducción de un producto es bajo, los administradores confían ya en el éxito del producto.

2.8.- Comercialización

Las pruebas de mercado proporcionan a los administradores la información necesaria para tomar la decisión final sobre el lanzamiento de un nuevo producto. Si la compañía avanza hacia la comercialización- introducción de nuevo producto al mercado – enfrentará altos costos. Tendrá que construir o rentar instalaciones para la producción, y si se trata de un nuevo producto de consumo empaçado, tendrá que invertir fuertes sumas de dinero en publicidad y promoción sólo durante el primer año.

Para lanzar un nuevo producto, la empresa debe tomar 3 decisiones:

¿Cuándo?

Lo primero es decidir si es el momento de introducirlo al mercado si puede mejorarse aún más podría ser lanzado el año siguiente. Si la economía no pasa por un buen momento, quizá la empresa decida esperar.

¿Dónde?

La compañía debe decidir si lanza su nuevo producto en un solo lugar, en una región o varias, en el mercado nacional o el internacional. Pocas empresas tienen la confianza, capital y capacidad para introducir nuevos productos en todo el país.

¿A quién?

Dentro de su programa de expansión de mercados, la compañía debe dirigir su distribución y promoción a los mejores prospectos; ya cuenta con un perfil de los mejores, pero ahora debe afinar su identificación de mercados y buscar especialmente a los adoptantes tempranos, los usuarios más constantes y los líderes de opinión.

3.- Criterios del fabricante para nuevos productos

¿Cuándo debe el nuevo producto propuesto agregarse a la variedad actual de los que tiene la compañía? A continuación se dan algunas pautas que aplican algunos fabricantes al contestar esta pregunta:

Debería haber una demanda adecuada del mercado. Este es sin duda el criterio más importante que ha de aplicarse al producto propuesto. Con demasiada frecuencia la gerencia comienza haciéndose una pregunta como la siguiente: "¿Podemos utilizar nuestra fuerza actual de ventas?" o "¿Encajará el nuevo artículo en nuestro sistema de producción?" La pregunta básica es ésta: "¿Hay un número suficiente de personas que realmente quieran nuestro producto?"

El producto necesita ser compatible con las normas ambientales y sociales actualmente en vigor. ¿Contaminan mucho al aire o al agua (como lo hacen las fábricas de acero y de papel) los procesos de fabricación? ¿Dañará al ambiente el empleo del producto terminado (como sucede con los automóviles)? Luego de usarse, ¿es el producto nocivo para el ambiente (como el DDT y otros detergentes)? ¿Es posible reciclarlo?

El producto deberá encajar dentro de la estructura presente de mercadotecnia de la compañía. La experiencia general de ella en este aspecto es importante. A Bill Blass probablemente le resultaría fácil agregar hojas y toallas con diseño a su línea de ropa, mientras que los fabricantes les sería muy difícil añadir margarina a la suya. Pueden formularse preguntas más específicas en lo tocante a la adaptación de los nuevos productos a la mercadotecnia: ¿Puede utilizarse la actual fuerza de ventas?, ¿Pueden usarse los canales de distribución con que se cuenta?

Un nuevo producto será acogido con una actitud más favorable por parte de la gerencia, si encaja dentro de las actuales instalaciones de producción, su poder de mano de obra y las posibilidades de la empresa.

El producto ha de ser idóneo desde el punto de vista financiero. Por lo menos hay que formular tres preguntas: ¿Se dispone de suficiente financiamiento? ¿Aumentar para el nuevo producto la estabilidad estacional y cíclica de la empresa? ¿Valen la pena las posibilidades de utilidades?

No debe haber objeciones legales. Hay que hacer solicitudes de patente, la etiqueta y el empaque deben cumplir con las normas, etc.

Los gerentes de la compañía deben tener el tiempo y la capacidad de ocuparse del nuevo producto.

El producto ha de corresponder a la imagen de la compañía y a sus objetivos, una firma que dé preferencia a productos de bajo precio y de gran rotación no debe normalmente agregar un artículo que denote prestigio o estatus.

4.- Criterios de los intermediarios respecto a los nuevos productos

Cuando los detallistas o mayoristas están estudiando la conveniencia de manejar un nuevo producto, se servirán de los criterios anteriores menos los relacionados con la producción. Además deberán considerar:

La relación con el fabricante: la reputación de éste, la posibilidad de conseguir los derechos exclusivos de ventas en determinado territorio geográfico y el tipo de ayuda promocional y financiera que dé el fabricante.

Prácticas y políticas en la tienda: ¿Qué tipo de esfuerzo de ventas requiere el nuevo producto? ¿Cómo encaja éste dentro de las políticas de la tienda en lo concerniente al servicio de reparación, modificaciones, crédito y entrega?

5.- Proceso de adopción y difusión del nuevo producto

La oportunidad de comercializar un nuevo producto en forma exitosa aumenta si la gerencia conoce los procesos de adopción y difusión del mismo. El proceso de adopción es la actividad de toma de decisiones de un individuo mediante las cuales se acepta el nuevo producto (la innovación). La difusión es el proceso en virtud del cual la innovación se esparce por un sistema social con el tiempo.

5.1.- Etapas del proceso de adopción

El posible usuario pasa por las seis etapas siguientes durante el proceso de decidir si adoptar algo nuevo:

- Conocimiento, El individuo queda expuesto a la innovación; se convierte en un posible Cliente.
- Interés, El posible cliente tiene bastante interés para buscar información.

- Evaluación, El posible cliente mide mentalmente los méritos relativos del Producto.
- Prueba, El posible cliente adopta la innovación en forma limitada.
- Adopción, El posible cliente decide utilizar o no la innovación en forma integral.
- Confirmación, Se adopta la innovación, después el usuario sigue buscando. (www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml. Trelles Araujo Gustavo)

3.3.2. La innovación en los talleres de artesanías

Artesanías de Mozonte

Consideraremos el tipo de innovación que hacen los Artesanos en sus productos.

El taller "Los dos hermanos" de don Eudelio Ruiz Gutiérrez hace cambio según la demanda, lo que indica que el toma en cuenta lo que quieren sus clientes nacionales y sus intermediarios a través de los cuales exporta. En este taller cambian en algunas ocasiones todo el producto resultando lo mas difícil de cambiar el diseño. Entre los productos a los que ellos hacen cambios de colores, diseño, la forma del producto y la utilidad se encuentran jarrones grandes y medianos, juegos de jarras con orejas.

El taller de Cerámica "El almendro", cuyo propietario es el señor Cástulo Rubén Calderón Tercero, hace cambios cada seis meses en el diseño del producto, lo que se considera el periodo máximo durante el cual se puede considerar nuevo un producto, El taller "El Almendro" enfoca sus innovaciones hacia las piezas pequeñas en cuanto a adornos. Don Cástulo exporta sus productos a Honduras y en una ocasión a Estados Unidos.

El señor Juan Antonio López del taller Guadalupe de Mozonte hace cambios al producto en cuanto a los colores, diseño y tamaño según la ocasión ya sea para navidad, día de las madres, resultando lo mas difícil de cambiar el estilo.

El ceramista propietario Anselmo Torres propietario del taller de cerámica de barro asegura que no hace cambios en sus productos debido a que son del tipo utilitario, sin embargo se analiza que el no hace pruebas de consumidor y de

mercado. En este taller la innovación es nula en cuanto a la creación de nuevos productos. Don Anselmo trabaja la cerámica utilitaria desde hace 40 años y por desconocimiento no innova, perjudicándolo en la falta de comercialización al exterior.

En el negocio "La Gradita" del señor Jairo Antonio Rivera casi no se hace cambio en los productos. En las ocasiones que lo hace, toma en cuenta a la competencia, analizando sus artículos y de esta manera enfrenta la competencia. Los productos que prefieren sus clientes son adornos del tipo vinieras y piedras de moler.

A pesar de que la mayoría de talleres entrevistados de Mozonte propician algún cambio en el producto, no se producen realmente novedades. No existen estrategias de desarrollo de nuevos productos, no hay un programa de desarrollo ya que los negocios por ser constituidos por pocas personas no cuentan con un departamento de investigación y desarrollo que requiere actualmente de alto costos para su funcionamiento.

La generación de ideas para nuevos productos no es sistemática, sino que se produce de manera fortuita, de acuerdo a lo que se le ocurre al dueño y en algunos casos las ideas no son buenas y algunas no son exitosas. En estos talleres tampoco se realiza un análisis comercial que implica las ventas, los costos, las proyecciones y los beneficios financieros del nuevo producto. En los casos en que se producen cambios parciales en los productos no se hacen las debidas pruebas de mercado y de consumidores.

En el caso de la artesanía de barro de Ducuale Grande del municipio de Condega departamento de Estelí, las mujeres de la cooperativa Vilma Guevara, vienen trabajando desde hace muchos años los mismos productos que también habían elaborado sus antecesores, no se producen cambios a las piezas utilitarias.

En el caso de los talleres de marmolina estos cambian con mayor periodicidad, cada mes o dos meses, producen nuevos productos basados en nuevos diseños y colores de las piedras y han pasado de adornos sencillos a esculturas detalladas y abstractas en diversos tamaños. Ellos exportan sus productos a países Centroamericanos.

En el caso de la artesanía de madera los cambios se hacen de acuerdo a la demanda, según el sr. Pedro Montenegro propietario del taller "Artesanías Guacamaya", se hacen nuevos productos por pedido de los clientes y el producto en venta que permanece demasiado tiempo en existencia no se vuelve a elaborar, ni se le hacen cambios sino que se sustituye por otro nuevo, las novedades en este tipo de artesanía se hacen en la rama de rompecabezas.

3.3.3. Causas típicas de fracaso en nuevos productos

Muchos factores pueden afectar el éxito o el fracaso de nuevos productos. A veces ideas que parecen geniales en el mercado resultan "fiascos" o ideas que parecen muy simples "verdaderos éxitos".

Las ideas juegan un rol fundamental, pero. ¿Por qué buenas ideas no son exitosas?, ¿Cuáles son los factores que hacen fracasar una idea?

1. El potencial mal calculado:

Empezar con expectativas demasiado altas, es el primer riesgo y factor de fracaso, determinar inadecuadamente el verdadero potencial de una idea resulta decisivo en la planeación y en las estimaciones de ventas e inversiones posteriores.

2. El cambio tecnológico o sectorial no analizado:

El fracaso, también puede ser una cuestión de "timing". A veces productos interesantes son desplazados rápidamente por nuevas tecnologías o nuevos métodos y un mal análisis del "Estado del arte", genera pérdidas por obsolescencia.

Un ejemplo pueden ser las empresas dedicadas a producir rollos para fotografía indiscriminadamente cuando en la actualidad "la era digital" domina el mercado.

Otro ejemplo interesante puede ser la transición de productos hechos en base a cerámica a productos hechos con plástico. Con el plástico se elaboran todo tipo de artículos desde utilitarios, adornos, hasta juguetes, sino se protege el trabajo de los artesanos y se respaldan sus productos con patentes, se podría llegar un momento en que la artesanía pase a ser un recuerdo de la tradición.

3. Bajo control de calidad:

Estamos en un mundo veloz pero exigente. Las fallas en los productos son inaceptables y los mercados expulsan rápidamente a quienes realizan trabajos poco profesionales.

Balancear adecuadamente los costos con la calidad es todo un arte que si no es aprendido será sinónimo de fracaso.

(www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no26/fracaso.htm. Jáuregui G Alejandro.)

Los ceramistas de Mozonte relacionan el concepto de calidad solamente con el acabado del producto. Desconocen de la calidad en los costos, en los procesos, en el funcionamiento, en el servicio. Para los ceramistas el acabado adecuado solo lo puede controlar el dueño. Están concientes de que para exportar necesitan calidad en sus productos. ¿Como hacerlo? Cierta concepción sobre los requisitos de calidad la obtienen de las ferias.

Las ceramistas de Ducuale grande tienen la idea de que para lograr la calidad deben hacerlo todas juntas y que para enfrentar la competencia deben hacerlo con calidad.

En el taller de artesanía de Madera el dueño posee un claro concepto de calidad, ya que cumple con este tipo de requisitos para exportar a veinte países.

4 .Los fracasos por mercadeo:

1. Mala publicidad.
2. Empaque y divulgación poco atractiva.
3. Investigación y segmentación mal realizada.
4. Canales de distribución y comercialización obsoletas y poco efectivas.

Los ceramistas de barro de Mozonte han tenido fracasos en cuanto a la comercialización de productos al exterior ya que ellos no manejan los canales de distribución extranjera, entonces para exportar dependen del intermediario. En algunos casos no saben donde y como encontrar el intermediario que les permita comercializar al exterior. En otros casos prefieren vender todo en su vivienda o taller para evitar los tramites de comercialización y los gastos que

acarrear, sin considerar que sus ingresos podrían generar mayores utilidades, hacer competitivo el negocio y mejorarla calidad de vida de los involucrados en el negocio.

La publicidad ha influido en el incremento de sus ventas, sobresaliendo la participación en ferias locales, nacionales e internacionales, publicidad en radio, prensa televisión y aparición de su negocio en sitios web. Ellos participan en las ferias que organizan los institutos de cultura, turismo, organismos que apoyan el sector turismo como IDR, ASDENIC, Cantur, alcaldías, inpyme. A esta ferias llevan cierta cantidad de productos, considerando éxito venderlas en su totalidad, también establecen transacciones de futuras ventas y pedidos, además de que se dan a conocer.

5. Reacciones inesperadas del mercado:

La construcción de una imagen de producto y empresa es fundamental.

Un ejemplo típico pueden ser los productos contaminantes en los setentas, las empresas que defendieron sus productos sin tener consideraciones ambientales fueron castigadas por los mercados, a pesar de ser productos de alta calidad y utilidad.

6. Análisis inadecuado del entorno:

Cuando no se tiene una idea global de lo que pasa en el mundo que rodea al producto o servicio, se olvidan los riesgos externos que pueden generar un fracaso.

Un ambiente adecuado o favorable para el negocio se relaciona con la gestión empresarial, con el acceso a servicios financieros y de infraestructura, con la materia prima, con un marco macroeconómico estable, con los sistemas fiscales, con un sólido marco jurídico administrativo, con la gestión pública, con el conocimiento de un sistema comercio e inversión, con la protección de los consumidores y las políticas sobre la competencia, con información sobre el mercado, con el desarrollo tecnológico e innovación, con la responsabilidad social de la empresa.

7. Mala administración:

Resulta el factor más lógico tomar decisiones implica riesgos y algún riesgo siempre estará presente. Una buena administración debe saber jugar con sus alternativas, tomar decisiones que garanticen estabilidad y crecimiento a largo plazo y mantener un manejo responsable y correcto de las empresas.

Para una mala administración influye poca o ninguna especialización en la administración de empresa, la dirección de las empresas artesanales se encuentra bajo la dirección del dueño, sin auxiliares y en la mayoría de los casos sin capacitación para llevar a cabo esta función. El propietario carece de la habilidad para planear, organizar, dirigir y controlar su empresa, por ejemplo no llevan control financiero como contabilidad en un 70 %.

Otro problema que influye es la falta de acceso al capital. Este problema se presenta con frecuencia en las empresas artesanales, debido a varias causas en algunos casos temor a asumir riesgos, en otra costumbre a trabajar solo para sobrevivir y la causa mas frecuente los intereses abultados de las fuentes financieras. El 50 % de los artesanos ha trabajado con instituciones financieras mediante préstamos.

Posición poco dominante en el mercado de consumo ya que la pequeña y mediana empresa se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

8. Factores adicionales:

- Mala seguridad en inversiones.
- Estimados incorrectos de costos.
- Asignación inadecuada de gastos.
- Producto mal presentado.
- El fracaso es una posibilidad que se puede evitar si se trabaja con profesionalismo, visión de largo plazo y con objetivos y estudios claros y serios.
- Barreras a la innovación.

Para poder competir hoy día, las PYMES nicaragüenses deben primeramente identificar a lo interno de su empresa aspectos del proceso productivo, que se requiere modificar, cumplimiento o introducción de nuevas normas técnicas de

calidad, problemas para el tratamiento de ciertas materias primas, tratamiento de desechos y medio ambiente, necesidades de cambios de escala de producción, aspectos en lo que sea preciso bajar costos, diseños de nuevos empaques, nuevos productos o mejora en los actuales, eliminar cuellos de botella.

3.4. La calidad

Calidad. Grado en el que un grupo de características inherentes cumple con los requisitos. Sin embargo para efectos prácticos, la calidad debe ser entendida no como la ausencia de errores o fallos en los productos y servicios, sino como todos aquellos esfuerzos que se realizan día a día en la empresa para lograr que el producto o servicio que entregamos a nuestros clientes sea el que realmente el cliente quiere.

Sistema de Gestión. Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema de Gestión de Calidad. Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

En una economía global, en la producción artesanal, es imprescindible mejorar la calidad en la producción, elaboración, acabados, materiales, planeación, logística, etc, para que los productos puedan acceder a los mercados internacionales. En este acápite revisaremos algunos aspectos que se consideran de importancia para incrementar la calidad de los objetos artesanales.

Debemos de partir que la administración de la calidad incorpora elementos que lleven al cambio hasta en la manera de pensar e interpretar ya que se requiere de incorporar procesos industriales o nuevas tecnologías que muchas veces chocan con la manera tradicional de hacer artesanías principalmente a mano, empleando sencillas herramientas.

A pesar de esta condición el sector artesanal se considera una actividad captadora de divisas, que si se lograra desarrollar con mejores estándares acompañado de una acertada estrategia de comercialización, resultaría una actividad económica sumamente atractiva.

3.4.1. Ventajas de la calidad total en las PYMES

La calidad total La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).

Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.

Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.

Involucramiento del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.

Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición.

Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la

organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). (www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml, González Carlos)

3.4.2. Como ahorrar costos con la calidad

Normalmente se ha pensado que lograr un producto de buena calidad necesita de costos mas altos, esto ha llevado a que normalmente se piense que para bajar los costos de un producto debe de disminuir su calidad, lo que no es cierto.

La baja calidad incluye muchas veces desperdicios de material, de mano de obra, desaprovechamiento del tiempo en uso de las maquinarias y equipo.

Para ser satisfactoria la calidad se necesitan insumos satisfactorios (materias primas, mano de obra, costos indirectos de fabricación, etc), lo que se traduce en costos menores o en una reducción de costos

El sistema de costos debe considerar necesariamente la medición y el control de los costos de calidad, los que se conceptualizan como aquellos costos asociados con la definición, creación y control de calidad, así como la evaluación de la conformidad con la calidad y aquellos costos asociados con las consecuencias de no cumplir los requisitos o exigencias de calidad dentro de la fabrica como en manos de los clientes.

Algunos costos de calidad a considerar son:

Costos de prevención:

Tienen que ver con la administración de la calidad.

Estudios de procesos.

Información de la calidad.

Entrenamiento.

Verificación del diseño del proceso.

Costos de evaluación:

Inspección y prueba de materiales comprados.

Laboratorios de prueba de aceptación.

Pruebas de producción.

Pruebas especiales y auditorias de calidad.

Costos por fallas internas

Desperdicios.

Reproceso.

Costos por quejas de materiales comprados.

Consultas entre ingenieros.

Costos por fallas externas

Gastos de la garantía.

Gastos fuera de la garantía.

Servicio al producto.

Reatracción del producto.

Análisis comparativos de la calidad industrial vs la calidad artesanal

La prehistoria de los materiales

Según El Dr. Armand V. Feigenbaum 1945 (fundador de la teoría del Control Total de la Calidad) el control de calidad hasta el fin del siglo XIX se caracterizó por ser realizado totalmente por los operarios, lo que determinó control de calidad del operario. Posteriormente en el periodo de la primera guerra mundial se dio el control de calidad del capataz y entre las dos guerras aparece el control de calidad por inspección o lo que se conoce como control de calidad moderno.

Control de calidad moderno

En 1931 Walter Shewhart en su publicación "Control económico de la calidad de productos manufacturados", planteó los principios básicos del control de calidad, sobre la base de métodos estadísticos centrándose en el uso de cuadros de control.

Después del aporte de Shewhart en 1941 y 1942 se aprobaron y publicaron los "estándares" conocidos como los estándares de la guerra, que enfocaban el uso

de los cuadros de control para el análisis de datos y su aplicación durante la producción.

Estos tres aportes eran lo único con que se contaba en el campo del control de calidad durante los años cuarenta en el mundo occidental, donde hasta ese momento la calidad y el mejoramiento no tenían ninguna importancia para las empresas, sino hasta 1947, en que un grupo de empleados de Johns- Manville terminaron de rodar y editar un video llamado " Control de Calidad Moderno " con el objetivo de promover los aspectos básicos del control de calidad en su empresa entre los empleados e indirectamente a la gerencia : cuadros de control, histogramas, límites para gráficos de barras y cuadros R, así como muestreo. Fue tan exitoso, que trascendió a la empresa y fue utilizado en muchas otras durante décadas. Sin embargo, la concientización real sobre la importancia de la calidad no se asentó en occidente sino hasta los años 80.

Administración de la calidad total

Entre los temas de capacitación, se incluyó el control estadístico de la calidad. Los japoneses invitaron a Joseph M. Juran para realizar conferencias y charlas respecto del Rol de la Gerencia en la Promoción de las Actividades de Control de Calidad. Esta visita marcó el salto en Japón de los primeros pasos en Calidad hacia la Calidad Total, al introducir aspectos como la definición de las políticas de calidad y la planificación de la calidad.

Los Japoneses fusionaron las enseñanzas de Deming y Juran con la Administración por Objetivos y dieron los primeros pasos hacia la Planeación Estratégica de la Calidad y hacia la Administración de la Calidad Total (TQM – Total Quality Management).

Un aspecto esencial del programa de la calidad total es sustituir la filosofía de la "responsabilización jerárquica" por la de "responsabilización difusa" en el proceso de gestión del recurso productivo. Lo que significa, sustancialmente, someter el sistema empresarial a un drástica, traumática intervención de desjerarquización, intervención que concierne no solo a los momentos macrodecisionales, sino también a los microdecisionales.

3.4.3. Normas genéricas de calidad

ISO 9000

Las PYMES en todos los países del mundo, emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa, lo cual ha llevado a nivel internacional ha promover el aumento de la competitividad individual para aumentar la competitividad empresarial y la de cada país en su conjunto, y una de las maneras más eficientes de lograr esto es con la implantación de Sistemas de Calidad que permitan a las PYMES mejorar de forma integral y consistente aquellos productos y servicios que brindan, mediante la optimización de los recursos invertidos en procesos debidamente controlados y bajo una dirección visionaria, dinámica y comprometida con la calidad y su mantenimiento en el tiempo.

Es así como la implementación de un Sistema de Calidad bajo el modelo de las normas ISO 9000 ha tomado mayor auge en los últimos tiempos, después de observarse a nivel mundial resultados concretos, comprobables y sistemáticos que fortalecen el accionar de las empresas, sin hacer distinción a la actividad a que se dedican, ni el sector al que pertenece sea este micro, pequeña, mediana ó gran empresa. (Jaime Doris, Ing. Industrial, Coordinadora de Proyectos de Calidad, CONACYT).

En 1987 aparece la serie ISO 9000, la cual reúne el trabajo de la ISO en administración y aseguramiento de la calidad desde 1979. La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública.).

Entre algunas de las normas más conocidas en esta serie cuya versión fue aprobada a finales del año 2000 se tienen:

ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.

ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Especificaciones. Describe los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos

y servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

ISO 9004. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del Desempeño. Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

Su implantación supone una gran cantidad de ventajas para sus empresas. Los principales beneficios son:

Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.

Aumento de la productividad.

Mayor compromiso con los requisitos del cliente.

Mejora continua.

Principios de gestión de la calidad

Los principios que soportan a los sistemas de gestión de la calidad desde el enfoque de las normas ISO 9000 y que pueden ser utilizados por la alta dirección de la empresa con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño continuo Enfoque al Cliente. Las empresas dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus demandas y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa.

Participación del Personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de la empresa y su total compromiso, posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

Enfoque basado en procesos. Los resultados que se esperan pueden alcanzarse eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Enfoque de Sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una empresa en el logro de sus objetivos.

Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Requisitos para la implementación de sistemas de gestión de la calidad

Considerando los factores, recursos internos y del entorno de la empresa, los requisitos de la Norma ISO 9001 que las PYMEs deben adoptar durante la implementación de sistemas de gestión son:

Sistema de Gestión Calidad. Como requisitos generales, la empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema que le permita asegurar globalmente la calidad de sus productos ó servicios, mediante la identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación, la determinación de la secuencia e interacción de los procesos, la determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces, el aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información necesarios, la realización del seguimiento, la medición y el análisis de los procesos y la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de éstos procesos.

Además se deben considerar las declaraciones de la política y objetivos de calidad, la elaboración y control del manual de calidad, procedimientos documentados y otros documentos y registros que permitan asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos.

Responsabilidad de la Dirección. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia, comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y regulatorios, estableciendo la política y objetivos de calidad, llevando a cabo revisiones por la Dirección y asegurando la disponibilidad de recursos.

Gestión de los recursos. La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar su eficacia, teniendo en cuenta la infraestructura, la competencia del personal y el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad del producto ó servicio, así como aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Realización del producto ó servicio. La empresa debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto ó la prestación del servicio, incluyendo la verificación, validación, seguimiento e inspección cuando fuere necesario. La planificación en esta etapa debe ser coherente con los requisitos de otros procesos relacionados.

Medición, análisis y mejora. La empresa debe planificar e implementar procesos de seguimiento, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto ó servicio respecto a los requisitos del mercado, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad en sí y la mejora continua de la eficacia del mismo.

Posterior al esfuerzo realizado en una empresa antes, durante y después de la implementación del sistema de calidad, prosigue la evaluación de dicha implementación mediante auditorías de calidad (por terceros) donde se puede evidenciar y registrar cuan idóneo es el sistema de gestión de calidad, así como las mejoras que se deben continuarse promoviendo de manera que la calidad pase de ser un simple concepto a una mejora diaria, motivada principalmente por los logros obtenidos y la satisfacción del cliente. (Jaime Doris, Ing. Industrial, Coordinadora de Proyectos de Calidad, CONACYT)

Dificultades y beneficios en las PYMES de aplicar un sistema de gestión de calidad

No es de sorprenderse que algunas empresas tengan problemas para decidirse por un sistema de gestión de la calidad, debido a los costos que conlleva la implementación y mantenimiento de éste, así como no contar con el mínimo de recursos disponibles en la empresa y la dificultad en la comprensión y aplicación de las normas antes citadas.

Sin embargo, algunas de las razones ó beneficios que se pueden obtener de aplicar un sistema de gestión de la calidad y que pueden llevar al éxito que toda empresa está buscando son las siguientes:

- Satisfacción garantizada del cliente.
- Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.
- Logro y mantenimiento de la calidad de su producto ó servicio, a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes.
- Logro de la satisfacción del cliente.
- Confianza por parte de la dirección de la empresa en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- Evidencia de las capacidades de su organización frente a clientes actuales y potenciales.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mercado.
- Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes (ante presentación de cotizaciones).
- Obtención de la certificación.

Tomando en cuenta lo anterior, las PYMES nicaragüenses al implementar un Sistema de calidad bajo el modelo ISO 9000 pueden mejorar sus servicios y procesos productivos y volverse más competitivas, ya que contarían con mayor capacidad de respuesta ante la apertura de nuevos mercados.

3.4.4 Las cinco reglas esenciales para obtener la certificación:

1. El Sistema de Calidad debe estar de acuerdo con el modelo ISO 9000 seleccionado.

2. El Sistema de Calidad debe estar documentado apropiadamente.
3. El Sistema de Calidad debe cumplirse en las actividades diarias de acuerdo a la documentación.
4. Los Registros de Calidad deben demostrar que el Sistema de Calidad es efectivo.
5. El Sistema de Calidad debe ser auditado periódicamente para asegurar su conformidad con los requerimientos explícitos.

3.5. Comercialización al exterior

La exportación de artesanías es relativamente una actividad nueva en el país, ingresó al mercado internacional cuando se inició el programa de fomento a la exportación de los productos no tradicionales, por tanto surge a partir de la década de los ochenta.

La rama artesanía resulta muy atractiva por su potencial económico, Nicaragua es reconocida por su tradición artesanal y por la definición de sus productos elaborados de una diversidad de materias primas (fibra vegetal, barro, madera, hilos y telares de algodón, piedra, cuero, metal entre otros).

En el norte del país también se ha desarrollado el sector artesanal, propiamente en el municipio de San Juan de Limay donde se ha destacado el trabajo con cerámica en piedra o mármol con resultados halagadores, lo mismo ha sucedido con la artesanía de barro de Mozonte.

El segmento de la población dedicado a las artesanías por lo general es de origen humilde, han aprendido ese oficio por transmisión de conocimiento a través de generaciones.

El sector artesanal ha crecido prácticamente de la mano del sector turístico, el crecimiento de éste último ha permitido que los visitantes que ingresan al país, den a conocer en el exterior, los productos artesanales que compran.

3.5.1 ¿Cómo hago para exportar?

Primeramente, debemos de inscribirnos en el Registro de Exportadores del CETREX.

¿Qué es el CETREX?

Es el Centro de Trámites de Exportaciones, entidad adscrita ante la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (NCPE), y que toda persona natural o jurídica que desee exportar sus productos, primero deberá de registrarse ante la entidad encargada de suministrar todos los documentos oficiales que se requieren para el proceso de exportación.

Asimismo CETREX brinda asesoría ágil y oportuna acompañando al micro, pequeño, mediano y gran empresario durante todo su proceso de exportación en cuanto al llenado de los formatos requeridos.

¿Qué hacer para inscribirme en el Registro de Exportadores del CETREX?

Llenar el formato de inscripción del Exportador, el cual es suministrado de forma gratuita en las oficinas del CETREX ubicadas de la Shell Plaza el Sol 100mts. Al sur junto con este formato se deberán acompañar los siguientes documentos:

Personas Natural (Todas aquellas personas que sin haber creado ningún tipo de organización desean exportar de forma individual o en grupo)	Personal Jurídica (Empresas, organizaciones, fundaciones, cooperativas, asociaciones, etc)
Fotocopia de: <ul style="list-style-type: none">• Número RUC.• Constancia de contribuyente de la DGI actualizada.• Registro de firmas (este será presentado en una pequeña esquila que es suministrada por el CETREX).• Fotocopia de identificación adicional, estas pueden ser (Cédula de identidad, Carné del Seguro, licencia o Pasaporte).	Fotocopia de: <ul style="list-style-type: none">• Número RUC.• Escritura de constitución con sus Estatutos (original y copia) que una vez cotejado le serán devuelto.• Poder General de Administración debidamente inscrito en el Registro Mercantil.• Constancia de Contribuyente DGI actualizada.• Registro de firmas.• Identificación de firmas autorizadas estas pueden ser (Cédula de identidad, Carné del Seguro, licencia o Pasaporte).

	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de autorización de firmas. • Poder especial para las Agencias aduaneras.
<p>En ningún caso se considerará documento de identificación el número RUC</p>	

Una vez cumplidos estos requisitos el exportador podrá solicitar al CETREX una serie de documentos en dependencia del producto a exportar y su destino.

Cuando la exportación del producto va con destino al área Centroamericana se deberán de llenar los siguientes documentos:

- Formulario aduanero único Centroamericano (FAUCA).
- Factura Comercial.
- Documentos de embarque.
- RUC.
- Declaración de mercancías.

Cuando la exportación es fuera del Área Centroamericana:

- Formato único de exportación.
- Factura comercial.
- Documento de embarque.
- RUC.
- Declaración de Mercancías.
- Certificado Fito o zoo- sanitario según sea el caso.
- Certificado de origen (S.G.P., ALADI, TLC – México, CETREX) según sea el caso.

3.5.2 Actividad en el exterior

A continuación le presentamos toda la información actualizada y relevante sobre los acuerdos comerciales que Nicaragua tiene en vigor actualmente.

Acuerdos vigentes:

Tratados de libre comercio. Los Tratados de Libre Comercio son un instrumento de política comercial cuyo objetivo primordial es facilitar el comercio entre los países.

Entre estos tenemos:

Centroamérica - República Dominicana

Nicaragua-México

ALBA con MERCOSUR

CAFTA-DR

Se averiguó en las encuestas la opinión de los artesanos sobre los tratados de libre comercio, principalmente del CAFTA, que ha causado gran controversia durante los últimos años.

PYME	Beneficios	Limitantes
Cerámica el almendro		Considera que el cafta es para grandes negocios. Los pequeños negocios pueden desaparecer. No pueden desarrollarse por los bajos ingresos.
La Gradita	No le beneficia	No le afecta
Taller Guadalupe	No sabe si tiene	Desconoce
Cerámica Anselmo		No se le pagara lo justo por las piezas y otros se quedaran con toda la ganancia del productor.
Los dos hermanos		Desaparecerían porque no están preparados, ni tienen capacidad de competir.
Ojos de mujer		Por ser pequeña empresa no beneficia, tienden a la desaparición, carecen de capacitación

Manos creadoras		No ha escuchado hablar
Raíces (marmolina)	Le ayudaría en la exportación del producto.	No ve limitantes por que no ve mucha competencia para aprovechar el CAFTA
Ducuale grande	No tienen beneficios	No sabe las limitantes
Artesanía Guacamayo	Lo aprovecha para exportar a Estados Unidos	No ve limitantes

Cuadro Beneficios / limitantes del CAFTA

Fuente: Entrevista (anexos) realizada en el sector artesanía de Las Segovias. Año 2009

La opinión mayoritaria es que el cafta les puede perjudicar porque no están preparados para competir, no están capacitados y no tienen los fondos necesarios para hacer cambios en sus negocios.

Otros grupos de artesanos aun desconocen sobre el cafta, las ventajas y las desventajas y una minoría aseguran que les beneficia en la exportación de sus productos. Un caso interesante es la artesanía de madera guacamaya que no ve limitantes ya que el ha aprovechado el tratado para exportar a los Estados Unidos, sus productos han sido aceptados en ese país y el ha obtenido mayores ingresos.

Acuerdos de alcance parcial:

También conocidos como Acuerdos de complementación económica, son de carácter unilateral, en base a los cuales unos países otorgan preferencias arancelarias a otros, sobre una lista específica de mercancías. Nicaragua tiene vigentes los siguientes:

Nicaragua-Colombia

Nicaragua-Venezuela

Otras iniciativas comerciales:

Nicaragua también es parte de otras iniciativas comerciales, como: el Sistema Generalizado de Preferencias.

Unión Europea

Canadá

Japón

Otros tratados preferenciales.

Nicaragua es parte de acuerdos comerciales de otra índole como el Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial con Panamá

3.6. Asocianismo y cooperación

3.6.1 Constitución de alianzas o consorcios

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios.

Como asociatividad, definimos el mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Ricardo Castillo. 2006)

Los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

Acceso al financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, compras conjuntas inversión conjunta, mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de alimentación, capacitación conjunta, genera economías de escala, aumento en el poder de negociación, lanzamiento de nuevos productos al mercado, alianzas para vender, logística y distribución, investigación de mercados.

PYME	Asociatividad con otros artesanos	Hay interés por hacerlo, Limitantes
Cerámica el almendro	Se ha asociado con 7 socios	Siempre muestra interés pero han tenido la limitante que no todos dan aportes de capital
La Gradita	no fue posible	Pretextos de los compañeros
Taller Guadalupe	No	Si, pero la incompatibilidad de ideas entre empresarios puede ser un obstáculos
Cerámica Anselmo	Si, con dos artesanos mas	Si, pero existe la limitante de la capacidad de fondo
Los dos hermanos	No tiene alianzas	Si, pero existe apatía en otros artesanos por organizarse
Ojos de mujer	No	Si, pero no se lleva a la practica.
Manos creadoras	No tiene alianzas	Si, pero carece de dinero
Raices (marmolina)	No tiene alianzas	Si, para tener una mejor representación en el interior y exterior del país.
Ducuale grande	Si, tienen alianzas	No tienen limitantes
Artesanía Guacamayo	No tiene alianzas	No, le gustaría, por experiencias negativas

Fuente: Entrevista (anexos) realizada en el sector artesanía de Las Segovias.
Año 2009

En el sector de estudio el 70 % no practican modelos asociativos, sin embargo el 90 % manifiestan interés por hacerlo, sin embargo hay limitantes de tipo culturales, no está acostumbrado a cooperar con otros no hay vocación de cooperación entre las partes y se les dificulta definir claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se proponen. También ha faltado una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos a seguir.

Según Ricardo Castillo, (2006) es útil mencionarle a los PYMES que todavía tienden a aislarse y esperar que las cosas mejoren por sí solas, las ventajas de estas estrategias colectivas que se han logrado conseguir en la actualidad:

Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica lo que permite brindar la seguridad de que cada actor podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.

Son flexibles al no existir en la mayoría de los casos contratos que generen responsabilidad entre las partes, recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales por lo que el ingreso y salida de los miembros es sencillo y poco conflictivo.

Generan en las empresas y los empresarios varios efectos secundarios como una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo y más dinamismo.

3.6.2. Redes comerciales

En Nicaragua la asociatividad ha adoptado diversas modalidades dependiendo del objetivo para el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores.

Subcontratación:

Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pymes que orienta su producción a clientes grandes.

Alianzas estratégicas:

Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser compras, comercialización.

Núcleos empresariales:

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

Este tipo de alianza es la establecida por el 30 % del sector artesanal de Las Segovias de Nicaragua.

Redes de servicios:

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes

Pools de compra:

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

Grupos de exportación:

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que les va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior.

3.6.3. El gobierno

El objetivo del gobierno debe ser asistir en la implementación de proyectos asociativos, para mejorar el desempeño de la empresa, sin perder la capacidad de dirección del negocio o la organización.

En cuanto a la política de gobierno, la artesanía es de la competencia del Instituto Nicaragüense de Cultura, no obstante, dicha institución carece de recursos económicos y humanos para brindar una atención al sector.

Aún este sector goza de poca importancia en la política económica del país, un ejemplo de ello, es la escasa información que se encuentra sobre el sector en el

Banco Central de Nicaragua (estadísticas, crecimiento, información general), es difícil encontrar algún libro publicado sobre el sector; en comparación con otros países, a finales de los años 80 existían más de 1,600 obras escritas sobre las artesanías mexicanas (Turok, 1988,107).

El instituto público que ha proporcionado mayor colaboración con el sector de marmolina de las Segovias es INPYME, desarrollando charlas de sensibilización de redes asociativas, asistencia en la formación de grupos asociativos, plan de mejora asociativo, taller de formulación de grupos asociativos, asistencia a proyectos asociativos.

Para lograr que la asociatividad se convierta en un mecanismo de desarrollo sustentable, es importante involucrar en el proceso a los agentes económicos locales, tales como:

El estado y los gobiernos municipales.

Los gremios empresariales.

Las asociaciones o cámaras de comercio e industria.

Las universidades.

Los entes que establecen estándares.

3.7 Nuevas Tecnologías.

3.7.1. Las Tecnologías de información y comunicación para las PYMES.

El desarrollo tecnológico – Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas, etc.– está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad. La información ha contribuido a que los acontecimientos que se suceden a escala mundial, continental o nacional nos resulten más cercanos, y que la idea de la "aldea global" de MacLuhan (1977) se vaya haciendo realidad.

Nuestra visión del mundo está adquiriendo una nueva dimensión por encima de países, comunidades y localidades, lo mismo que le sucede a las empresas. Estamos ante un nuevo modelo social, la "sociedad globalizada", en el que las fronteras desaparecen en beneficio de los intercambios de ideas, mensajes, productos, servicios, personas. Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad de Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial. En la actualidad, resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado.

En esta situación las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes. Permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales. Así que las empresas invierten en ellas y aumentan su productividad y competitividad.

Las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. No obstante las tecnologías están mucho más presentes en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas (PYME); esto se debe principalmente a la dimensión de la empresa y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de inversión y gestión, aunque poco a poco esta diferencia se va acortando, ya que muchas PYME están empezando a ser conscientes de que el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) es una cuestión clave para su expansión y supervivencia.

La forma más fácil de evaluar el acceso a las TIC por parte de las PYMES, consiste en estudiar la tenencia por parte de la empresa. La tenencia de teléfono fijo, televisión tradicional (por antena), televisión por cable, radio, fax, beeper o buscadores de personas, teléfono celular para uso de la empresa y computadoras.

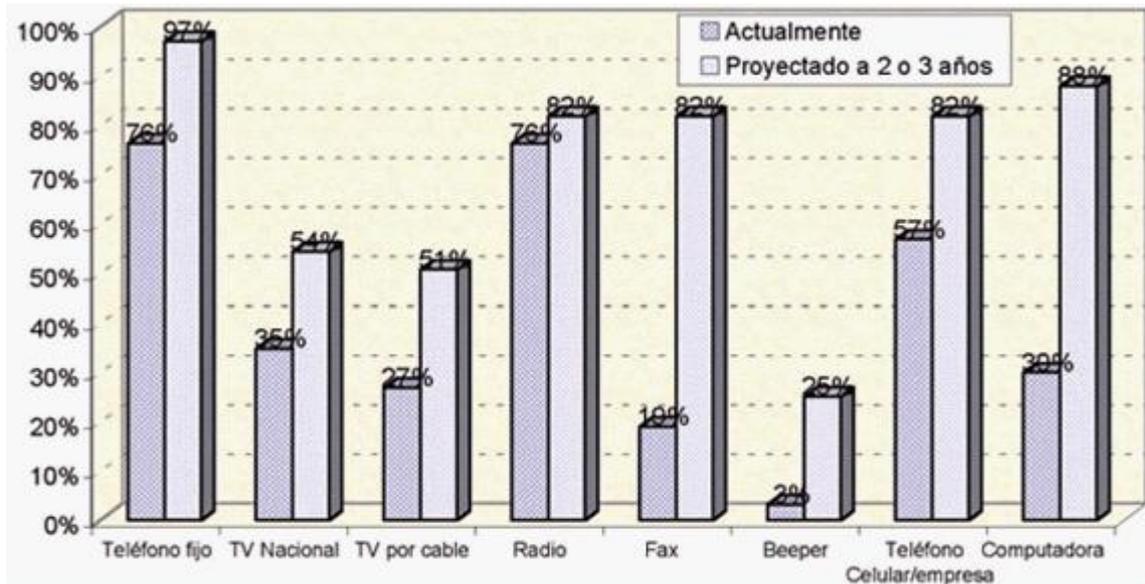


Gráfico 1 Nicaragua: Tenencia de TIC por parte de las PYMES (Cifras en porcentajes)

En el gráfico 1 se observa que en Nicaragua existe una cobertura importante en el acceso de la telefonía fija por parte de sus PYMES (76%), seguida del acceso a la radio (76%) y al teléfono celular (57%). La cobertura del fax es del 19% y del beeper (o buscador de personas) del sólo 3%. Este último resultado, no es de extrañar dada la importante cobertura del teléfono celular, el cual en muchos casos constituye un sustituto del beeper. En materia de televisión, el acceso de las PYMES de Nicaragua es del 35% en la TV nacional y 27% en TV por cable, mientras que el acceso a las computadoras es de 30%. Cabe destacar que el 99.6% de las PYMES que utilizan computadoras las emplean desde hace 12 años o menos.

Es importante destacar que de acuerdo con las cifras del Gráfico 1, en todos los casos se observa un importante número de empresas nicaragüenses que manifiestan su interés por tener acceso a las TIC, lo que incrementaría la cobertura de estas herramientas en el corto plazo (2 a 3 años). Este resultado se aprecia con facilidad en el caso de las computadoras, donde se espera un incremento de 58 puntos porcentuales en su cobertura (88% vs. 30%), en el fax (82% vs. 19%), en la televisión por cable (51% vs. 27%) y en la telefonía celular (82% vs. 57%). Así, pareciera que en Nicaragua existe un claro interés por parte de las empresas del sector PYME por mejorar su acceso a las TIC en el corto plazo, lo cual podría estar mostrando el conocimiento de parte de estas

empresas de la importancia de estas tecnologías para ser exitosos en el mundo moderno.

En el sector artesanal de Las Segovias de los talleres en que se realizó la encuesta el 80 % tienen teléfono fijo o convencional, el acceso a la radio y televisión en un 100 %, cobertura de fax en 10 %, el acceso a la computadora 10 %, lo mismo que el Internet. El uso de celulares en un 60 %.

Durante el recorrido que se hizo para conocer in situ las condiciones de los talleres y entrevistarse con los propietarios, se pudo apreciar que aunque el nivel de desarrollo es bajo, pero la inversión de capital y tecnología que se requiere es poca, por tanto su barrera de entrada en esta actividad se puede considerar baja.

1. La automatización mediante sistemas de información y bases de datos para pequeños y medianos negocios.

Aplicaciones de cómputo: En el Gráfico 2 se observa que menos del 16% de las PYMES nicaragüenses emplean computadoras para realizar funciones administrativas o de producción, siendo las actividades más importantes el llevar control de sus Inventarios, el análisis de ventas y el control de cuentas por pagar/cobrar. Muy pocas empresas señalan emplear computadoras en el manejo de sus procesos productivos (6%). Cabe destacar que a corto plazo (2 a 3 años) siguen siendo pocas las empresas que manifiestan interés en utilizar este tipo de tecnología en sus procesos administrativos y de producción, lo cual se observa al comparar los valores de la primera y segunda barras en cada una de las categorías analizadas en el Gráfico 2.

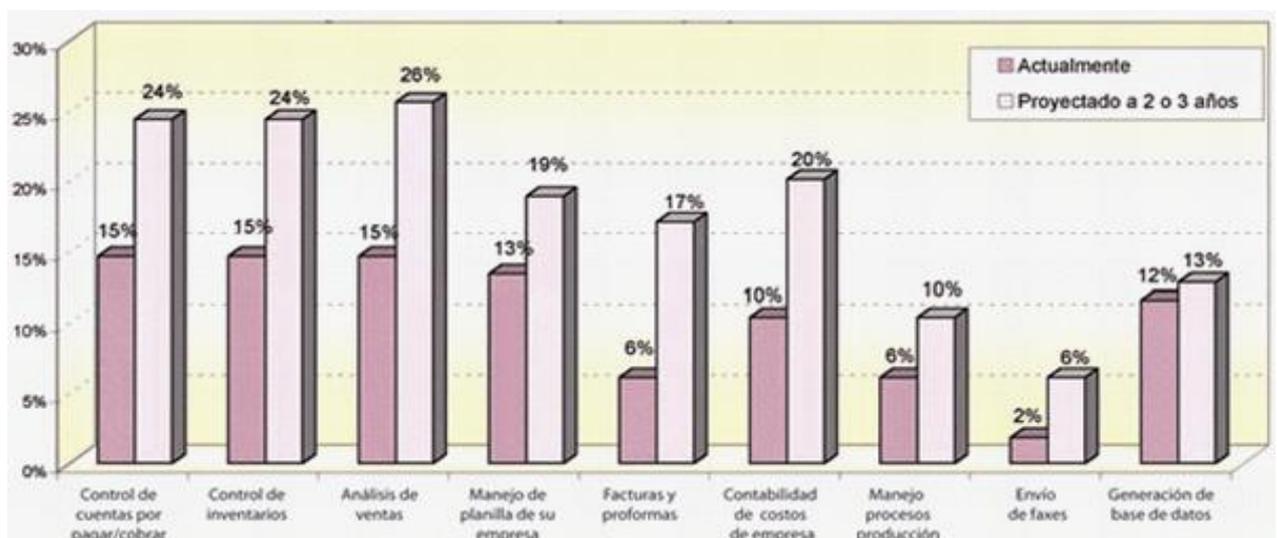


Gráfico 2 Nicaragua: Usos de las computadoras (Porcentajes con respecto al total de la muestra)

La no tenencia de computadoras en los negocios productores de artesanía de las Segovias de Nicaragua no permite determinar su uso, el taller de madera Guacamayo posee una computadora, pero no es utilizada para la gestión administrativa, sino que es usada para la conexión a Internet y revisar si hay pedidos por correo electrónico.

Banca electrónica

Al explorar la importancia relativa de la banca electrónica como medio para realizar transacciones financieras en Nicaragua, se encontró que el 55.5% de las PYMES de este país conoce la existencia de este tipo de servicio, pero sólo el 15.2% de las empresas utilizan tal herramienta. No obstante, existe cierto interés por utilizar en el corto plazo esta tecnología, dado de que un 23.8% de las PYMES así lo manifiestan, lo cual sugiere una demanda adicional de este servicio para el sistema bancario de este país (Cuadro 1).

Es importante destacar que de aquellas PYMES nicaragüenses que emplean la banca electrónica, la mayoría utiliza esta herramienta para transacciones sencillas no directamente relacionadas con el comercio electrónico. De hecho, un 19.9% de estas PYMES afirma que usa la banca electrónica para consultas de saldos, movimientos y bloqueo de cuentas o cheques, un 18.7% usan esta herramienta para el pago de transferencias hacia y desde cuentas de ahorro o cuentas corrientes y un 19.1% para consulta del estado de un cheque y solicitud de chequeras (Cuadro 1).⁵ Por otra parte, sólo el 9% de las PYMES que usan los servicios de banca electrónica emplean esta herramienta para el pago a proveedores, lo cual muestra un incipiente surgimiento del B2B (Business to business. Comercio electrónico entre las empresas y sus suplidores) en esta economía.

A pesar de que un alto porcentaje de las PYMES nicaragüenses (55.5%) conoce instituciones financieras locales que brindan servicios por medio de la Internet, la gran mayoría de este grupo de PYMES (82.4%) desconoce si Estos intermediarios brindan cursos de capacitación a sus clientes para usar los servicios bancarios por medio de la Internet (Cuadro 1). Este resultado refleja la

importancia de crear conciencia entre las entidades bancarias de este país, sobre los beneficios que ellas mismas derivarían al promover entre sus clientes el uso de servicios financieros por medio de la Internet. La información recopilada en el presente estudio constituye un valioso material para este propósito.

Cuadro 1 Nicaragua: Banca electrónica (Porcentaje con respecto al total de la muestra)	
Banca electrónica	
Conoce sobre servicios financieros suministrados por Internet	55.5%
Utiliza los servicios por Internet de algún banco	15.2%
Le interesaría utilizar los servicios de un banco por Internet	23.8%
Servicios que utiliza de la banca electrónica*	
Consulta y saldos	19.9%
Transferencias	18.7%
Consultas chequeras	19.1%
Pago de planillas	8.7%
Pago a proveedores	9.0%
Opciones informativas	8.7%
Consulta sobre inversiones	9.8%
Pago de servicios	9.0%

Realizar inversiones a plazo	0.1%
No sabe/No responde	62.7%
Conocimiento sobre servicios de capacitación en banca electrónica que brindan las entidades financieras	17.6%
* Porcentajes con respecto a aquellas PYMES que utilizan servicios de banca electrónica	
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Encuesta a PYMES en 2009	

Los artesanos objetos de estudio en un 90 %, desconocen de la existencia de la banca electrónica y el 10 % que sabe acerca de la banca electrónica, no la utilizan por que no confían en las transacciones automáticas. Por otro lado la banca nicaragüense no promueve masivamente el uso de la banca electrónica.

Obsérvese que el principal factor es el desconocimiento, seguido de la no tenencia de computadoras.

La influencia de Internet (web):

En los últimos años cabe destacar a Internet como el elemento revolucionario, seguido de la telefonía móvil. En escaso tiempo Internet se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su tamaño. Aun queda camino por recorrer, pero ya se empiezan a ver casos de empresas en las que los conceptos tradicionales desaparecen a consecuencia de Internet. Una de las consecuencias más claras es el cuestionamiento de los planteamientos tradicionales sobre el tamaño.

Ya existen empresas que operan en Internet con un ámbito de operaciones mundial y, sin embargo, son consideradas pequeñas o medianas bajo los parámetros tradicionales de número de empleados o cifra de inversiones en activo fijo.

En cuanto al uso de Internet, es más reducido, sobre todo en las PYMES. Así, diversos estudios destacan que las organizaciones no están consiguiendo mejorar sus resultados empleando Internet por una o varias de las siguientes

causas: (Huidobro José Manuel <http://www.Monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologias/nvas-tecnologias.shtml>):

- Desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general (e Internet en particular).
- Poco apoyo por parte de la dirección.
- Retorno de la inversión poco claro.
- Se subestiman las posibilidades que brinda Internet a la empresa.
- Falta de planificación en el proceso de integración de Internet.
- Falta de personal cualificado para este área.
- No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
- No se tiene como prioritario.
- Resistencia al cambio.
- Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

Las PYMES tienen multitud de posibilidades en Internet, con un enfoque distinto a las multinacionales, pues sus inversiones son necesariamente mucho menores, pero tienen muchísimas posibilidades por delante.

En Nicaragua las PYMES, en materia de conectividad:

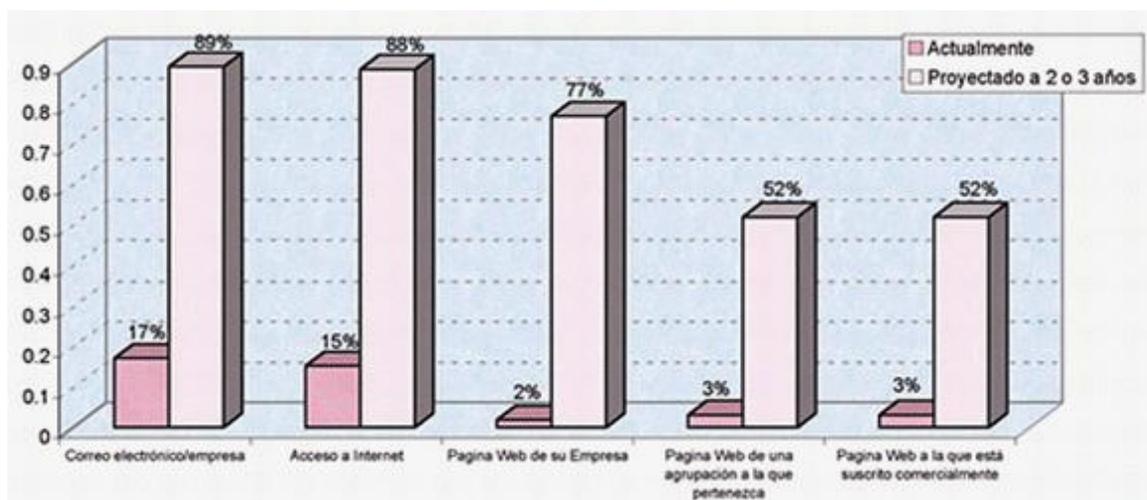


Gráfico 3 Nicaragua: Conectividad de las PYMES (Cifras en porcentajes)

En materia de conectividad y uso de páginas Web propias, tal y como lo muestran los resultados del Gráfico 3, la cobertura de estas TIC es mucho

menor en las PYMES de Nicaragua que en el acceso a otras tecnologías mostradas en el Gráfico 1. De hecho, sólo el 15% de estas empresas manifiesta tener acceso a la Internet, de las cuales el 73.8% afirma usar este servicio dentro de la empresa. En el caso del correo electrónico sólo el 17% de las PYMES nicaragüenses utilizan este servicio, y de ellas, dos tercios lo utilizan desde la empresa (67.8%). Es interesante observar que de las empresas que emplean correo electrónico, la mitad (50.4%) pagan por este servicio a proveedores especializados; es decir, no utilizan cuentas de correos gratuitas que ofrecen algunas empresas. Este resultado, podría estar mostrando el interés de las firmas de este país por poseer una identificación en el nuevo entorno de la economía basada en el conocimiento

Es realmente sorprendente el deseo expresado por las empresas de Nicaragua en incrementar su conectividad y emplear servicios como el correo electrónico y las páginas Web. De hecho, tal como se muestra en el Gráfico 3, se espera que en entre dos y tres años, un 89% de las PYMES de este país tengan cuentas de correo electrónico, un 88% tenga acceso a la Internet, un 77% posea su propia página Web, un 52% emplee la página Web de una agrupación o asociación a la cual pertenece para fines comerciales y un 52% esté registrada en el directorio de una página Web a la que esté suscrita comercialmente. Estos resultados muestran una clara disposición de las PYMES Nicaragüense de transitar hacia la EBC (Economía Basada en el Conocimiento), mediante el incremento de su acceso las TIC.

En el sector artesanía del norte de Nicaragua ninguno de los talleres productores tienen página web, partiendo del hecho que consideran caro este tipo de inversión y no visualizan como retornan las utilidades. Sin embargo los nombres y breves descripciones de un 60 % sus negocios aparecen en diversas paginas web de instituciones, organismos y personas particulares que promueven los productos de las Segovias de Nicaragua o bien sus atractivos turísticos. Surgieron algunos casos de propietarios que desconocían que sus negocios se mencionaban en páginas web.

Al analizar la cobertura de las TIC por tamaño de empresa se observa una clara brecha tecnológica entre las micro, pequeñas y medianas empresas Nicaragüenses en el caso del acceso a las computadoras y al fax (Gráfico 4).

En el caso de la conectividad se observa una brecha digital entre las empresas nicaragüenses, toda vez que el acceso al correo electrónico, a la Internet y a páginas Web, es mucho mayor en las empresas medianas que en aquellas de menor tamaño (Gráfico 5).

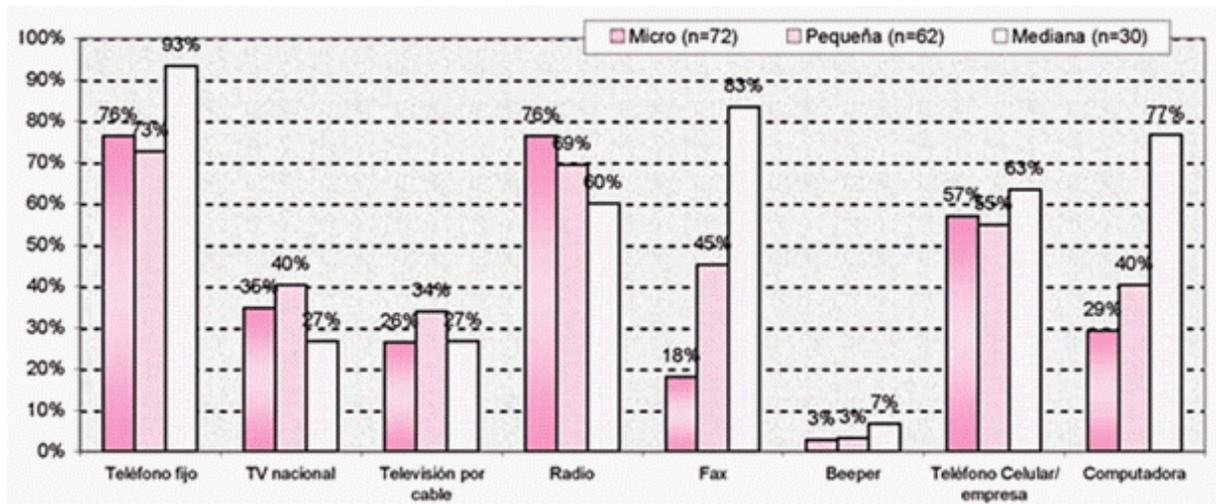


Gráfico 4 Nicaragua: Acceso a las TIC, según tamaño de la empresa (Cifras en porcentajes)

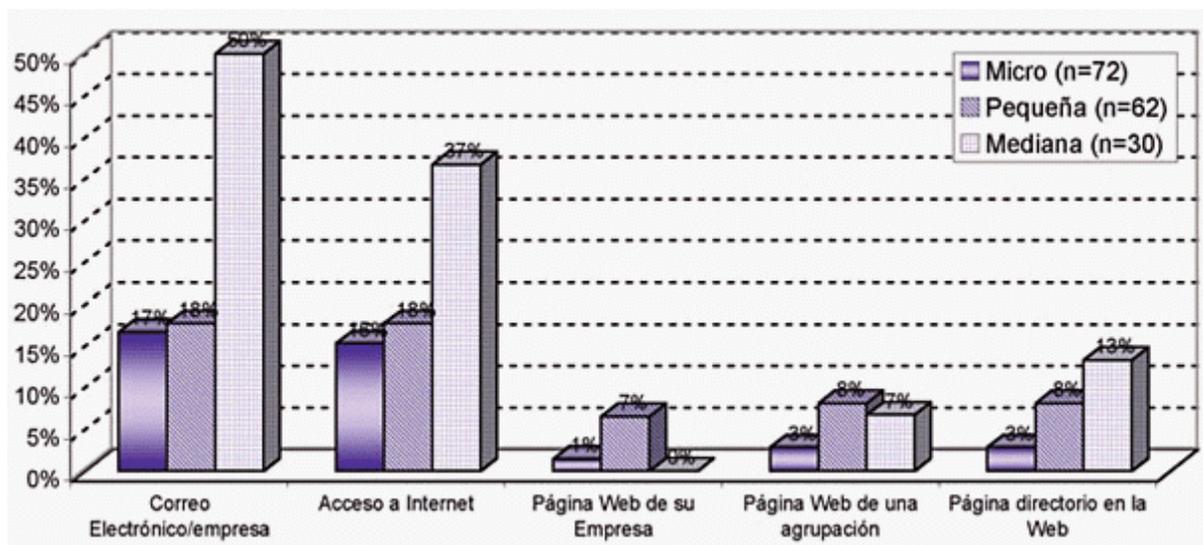


Gráfico 5 Nicaragua: Acceso a servicios de la Internet, según tamaño de la empresa (Cifras en porcentajes)

De las artesanías de las Segovias, clasificamos una como mediana empresa según el número de empleados y la cantidad de sus ingresos y también es la que posee mejor acceso a las TIC, mientras que las microempresas están muy distantes de aprovechar los beneficios de las TIC.

Se accede a la tecnología básica como teléfono, celulares pero es casi nulo el acceso a las computadoras, esto se debe a que desconocen su funcionamiento, las consideran caras y no le ven beneficio de adoptarlas en sus negocios.

Los resultados de los Gráficos 4 y 5, son consistentes con la experiencia encontrada en otros países, donde las empresas de mayor tamaño son aquellas que logran tener primero acceso a las TIC. De allí, la importancia de focalizar los esfuerzos en ayudar a las micro y pequeñas empresas a mejorar su acceso a las TIC, en especial a la computación y a la Internet.

Cabe destacar que en la mayoría de los casos las empresas que no tienen acceso a las computadoras en Nicaragua, manifestaron, como principales razones para ello, el considerar que tal herramienta es muy cara, que no es necesaria en su actividad o bien, que sus empleados y patronos no saben como usarla (Gráfico 6). Además, en el caso de aquellas empresas que manifestaron no tener acceso a la Internet, las razones para ello, fueron muy similares a las dadas para el caso de no poseer computadoras (Gráfico 7). Estos resultados resaltan la importancia de dar a conocer los beneficios derivados del uso de las computadoras y la Internet a las PYMES nicaragüenses, además de brindar cursos de capacitación sobre el manejo de estas herramientas tecnológicas, tanto a los empleados como a los dueños de estas firmas.

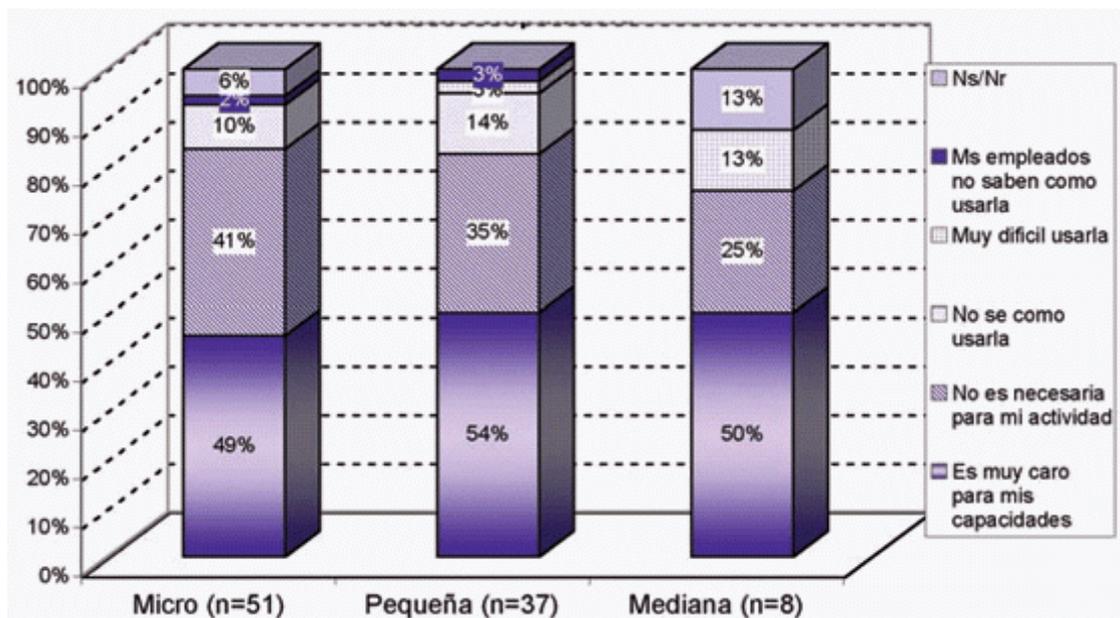


Gráfico 6 Nicaragua: Razones por las cuales las empresas no tienen computadoras (Cifras en porcentajes) Los porcentajes no suman 100%

debido a que la pregunta se realizó bajo la modalidad de respuesta múltiple.

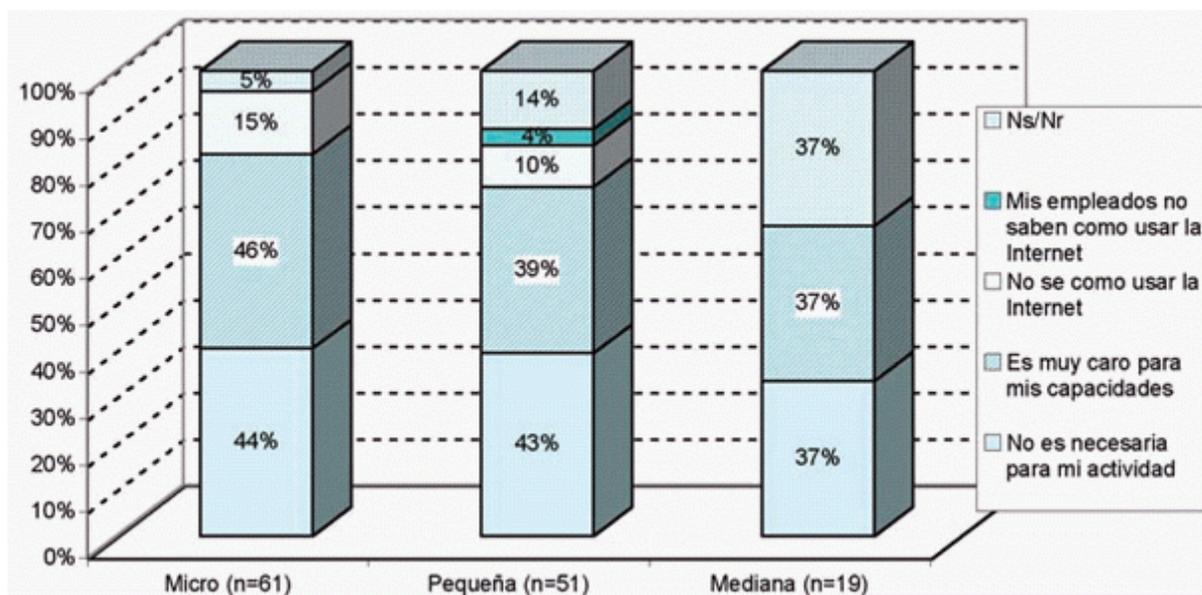


Gráfico 7 Nicaragua: Razones por las cuales las empresas no usan Internet (Cifras en porcentajes)

Modelo micro-económico sobre la adopción de TIC por las PYMES: Diversos estudios señalan que la reciente posibilidad de comprar (vender) y pagar (cobrar) por medio de la Internet (e-commerce), así como de la integración de cadenas productivas por medio de las aplicaciones de computación e Internet (e-bussines) desde inicios de los años 1990s, constituyen claras oportunidades para que las PYMES puedan vencer algunas de sus deficiencias tecnológicas, de entorno, organizacionales y administrativas (Al-Qirim, 2004). No obstante, se observa muy poca adopción de las aplicaciones basadas en la computación y la Internet (adopción de TIC) por parte de las PYMES, tanto en los países pobres como en los más ricos (Lefebvre y Lefebvre, 1996).

Al estudiarse la situación de las PYMES en varios países en vías de desarrollo, se han identificado cuatro importantes limitaciones que enfrentan estas empresas a la hora de adoptar las TIC: (i) falta de conciencia sobre cómo las TIC pueden ayudar a mejorar el desempeño de sus negocios; (ii) falta de recursos para invertir en hardware y software; (iii) ausencia de facilidades de capacitación o altos costos de entrenamiento del personal de la empresa; y (iv) falta de

acceso a servicios técnicos fuera de la empresa (International Trade Centre UNCTAD/WTO, 2000).

Todos estos aspectos, tal y como se muestra en los siguientes capítulos, están presentes como parte de la realidad de las PYMES centroamericanas, sin embargo, respecto al primer punto, es necesario entender los factores más importantes que influyen en la decisión de una PYME de invertir o no en la adopción de TIC. Por ello, antes de mostrar resultados para Centroamérica en este campo, es necesario plantear un modelo micro-económico que nos permita entender el proceso de adopción de estas tecnologías por parte de una PYME e identificar así los principales factores (internos y externos) que afectan tal decisión.

Las implicaciones costo-beneficio de hacer negocios basados en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación constituyen la piedra angular del análisis del proceso de adopción de TIC por parte de las PYMES. En general, una PYME invertirá recursos para alcanzar un nivel de adopción alto, si y solo si, ésta prevé que tales costos serán más que compensados por los beneficios derivados de tal acción.

A este respecto, cabe señalar que mientras los beneficios de la adopción de las TIC suelen no ser visibles en el muy corto plazo, los costos si son observados con mayor prontitud por parte de las empresas. Además, en términos relativos, dichos costos tienden a verse mucho más altos ante los ojos de los empresarios de las PYMES, que de los empresarios de firmas más grandes. Por otra parte, debe tenerse presente que en muchos casos, los beneficios de incursionar en el e-commerce (o e-bussines) suelen ser intangibles (i.e. mayor eficiencia en los procesos administrativos, no reflejada necesariamente en el estado de resultados de la empresa), lo cual dificulta su apreciación por parte de las empresas, en especial de aquellas de menor tamaño.

De esta forma, la decisión de invertir o no en la adopción de las TIC para participar en negocios por medio de las herramientas electrónicas puede ilustrarse por medio de la Figura 1.1.

Teniendo en mente el enfoque anterior, es importante entender los factores internos (a nivel de firma) y externos que afectan el proceso de decisión de una

PYME sobre adoptar o no tecnologías basadas en la computación y la Internet, tanto para realizar actividades propias del comercio electrónico, como para incursionar en cadenas productivas integradas.

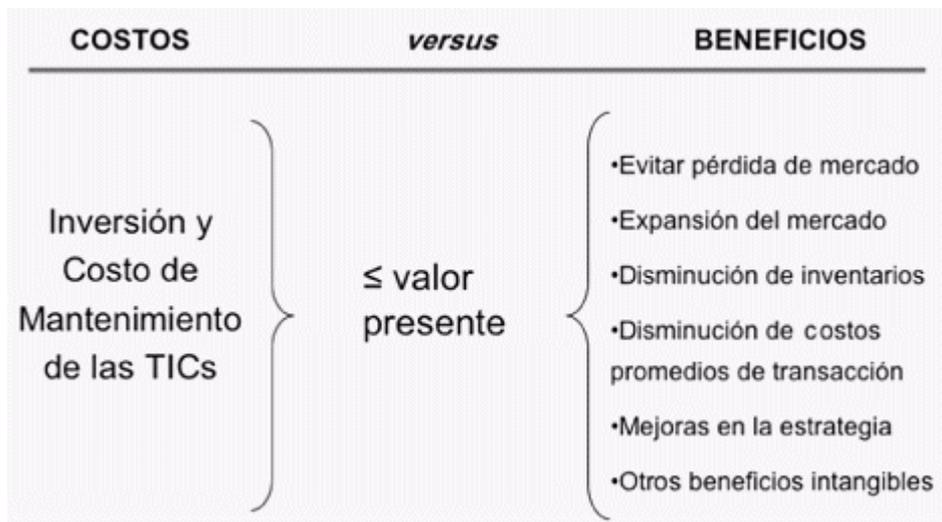


Figura 1.1 Costos y beneficios de la inversión y mantenimiento de las TIC

Los artesanos de Las Segovias, en un 90 % no han considerado los beneficios que aportan las TIC en el desarrollo de las PYMES, no visualizan como las tic pueden colaborar en evitar las perdidas de mercado, algunos consideran que tienen suficiente con los clientes que llegan hasta sus talleres a comprar. En cuanto. El costo de las Tic les parece elevado y ellos no cuentan con recursos económicos, agreguemos el temor a usar computadoras e internet, habilidad que les parece complicada de aprender. Nuestros artesanos en el norte de Nicaragua no se encuentran preparados para adoptar las nuevas tecnologías.

Respecto a la decisión de participar del comercio electrónico, cabe señalar que tal decisión va a depender del grado de economías de escala que puede alcanzar la empresa por medio del uso de las TIC. Estas economías de escala, están asociadas con el número de transacciones que realiza la firma, el tamaño de la red de proveedores/clientes que ella tenga y la distancia a la cual se encuentran sus proveedores/clientes. Se plantea a este respecto es que entre menor sea el número de transacciones comerciales que realiza una PYME, menor su número de proveedores/clientes, menor el número de proveedores/consumidores dominantes y más cercanos estén estos de la empresa, menor será el incentivo que tenga la PYME para incursionar en transacciones comerciales (venta/compra) por medio de la Internet (e-

commerce). En la figura 1.2 se muestra la curva de costo total promedio de corto plazo de la adquisición y mantenimiento de TIC por parte de una empresa.

Es importante señalar que el grado de preparación de los proveedores y de los clientes para hacer transacciones electrónicas también influye en el nivel de adopción de TIC por parte de una PYME. De hecho, si estos no están preparados

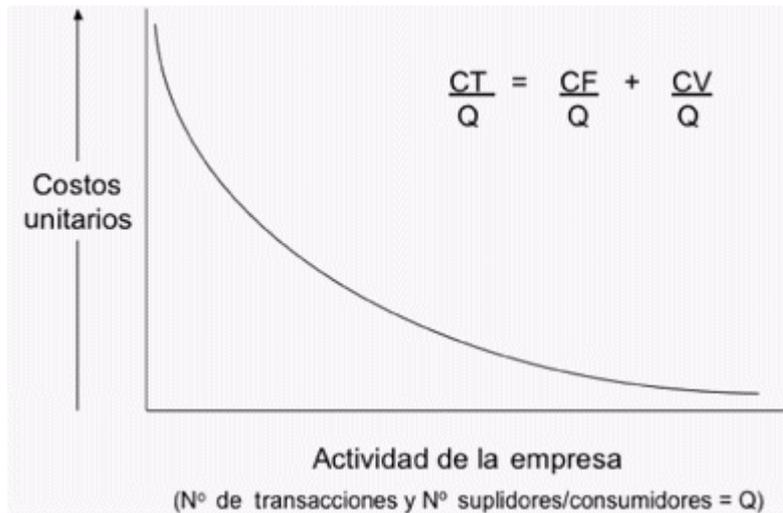


Figura 1.2 Costo total promedio de corto plazo de la adquisición y mantenimiento de las TIC.

Adecuadamente para usar la Internet como medio de comunicación y para hacer transacciones comerciales, la PYME no tendrá mayor incentivo en incursionar en el comercio electrónico aunque el número de sus transacciones y el número de sus proveedores/consumidores sea alto. Además, muy probablemente el nivel de adopción de las TIC por parte de una PYME esté asociado a su tamaño, su actividad económica y las características de su propietario. Lo primero puede afectar la capacidad de la firma para llevar a cabo las inversiones necesarias para alcanzar un nivel de adopción alto, debido a que los beneficios potenciales no alcanzarían para compensar tales erogaciones, mientras que lo segundo podría estar relacionado a la urbanización o ubicación geográfica de la empresa. En el presente estudio se analizan la importancia del tamaño y la actividad económica de las PYMES de la región en su decisión de adoptar o no las TIC.

El grado en que una empresa esté integrada al comercio internacional, también puede afectar su decisión de participar en el comercio electrónico (e-commerce)

y en cadenas productivas integradas (e-bussines). Este tema se evalúa también en el presente trabajo debido a su importancia de cara al Tratado de Libre Comercio entre los países de Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA, por sus siglas en inglés), el cual fue negociado por estos países a finales del año 2004.

De acuerdo con Lefebvre y Lefebvre (1996) existen tanto factores externos como internos que determinan el nivel de adopción de las TIC por parte de una PYME, en donde, dentro de los factores externos se encuentran las políticas nacionales en los campos social, económico, comercial y tecnológico, además del entorno macroeconómico y del sector productivo al cual pertenece la firma. Dentro de los factores internos, destacan la parte administrativa y el personal de la empresa. Es decir, aquellos factores que afectan la productividad, la rentabilidad y la competitividad de la firma.

En síntesis, el que una empresa sea líder o esté rezagada en su nivel de adopción de TIC dependerá de sus percepciones acerca de los costos y beneficios de tal decisión, la naturaleza y número de las transacciones que realice en su actividad, así como su deseo de dar este salto tomando en cuenta su tamaño, las características de su dueño o administrador, el número de proveedores y consumidores y la posibilidad real de sus proveedores/consumidores de utilizar la Internet como mecanismo para realizar transacciones comerciales. Un papel crucial en todo esto lo desempeña la modernización del marco jurídico en que opera la PYME en su país.

Basados en el análisis anterior, se puede concluir que la decisión de una PYME para tratar de alcanzar un alto nivel de adopción de TIC es el resultado de muchos factores. Estos factores no solo incluyen el tradicional análisis costo-beneficio de una decisión de inversión, sino la complejidad de la tecnología y el grado de preparación electrónica de la red de consumidores y proveedores. Finalmente, la revisión de los factores determinantes, también indica que el tamaño de la empresa y las opiniones de su administración pueden tener un considerable impacto en su decisión por incursionar en el comercio electrónico y tener éxito ante este reto.

1. Las tecnologías aplicadas al marketing

Al igual que Internet, el Marketing ha ido ligado a la "empresa de los últimos años". Es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. Es fácil pensar a partir de la definición, que la tecnología tiene una importancia vital dentro del Marketing.

La tecnología en los últimos años ha transformado la oferta a la que puede optar el consumidor; productos que hace años solo estaban al alcance de pocos consumidores, hoy en día son productos que se utilizan en todos los hogares. El ritmo al que se suceden las innovaciones está transformando el mercado de manera radical.

Entre los procesos normales de funcionamiento de una empresa, los procesos comerciales, de atención al cliente y marketing, a través de un contacto directo a través de los canales habituales de ventas, o establecido por medio de un Contact Center (Call Center), son probablemente los más importantes para el éxito de todo negocio..

A este bloque de procesos se les puede denominar de forma genérica como "Marketing y Ventas" y su mejora y optimización debería ser una de las prioridades de todas las empresas, y en especial de las de menos recursos como las PYMES.

Sin embargo, las PYMES, en general, no son grandes utilizadoras de soluciones de marketing. Las principales razones para esta situación son: la escasa formación y el desconocimiento de las mismas, el excesivo precio de las soluciones de este tipo en el mercado y la falta de tiempo para planificar y desarrollar acciones de marketing.

En los últimos años, la explosión de la Sociedad de la Información y las mejoras en las comunicaciones ha dado lugar al desarrollo de aplicaciones y herramientas que permiten evolucionar y sacar el máximo provecho de los procesos de negocio tradicionales, facilitando así, por ejemplo, un claro aumento de la productividad y una sustancial mejora en la relación y conocimiento de los clientes. Sin embargo, la experiencia adquirida en los últimos años, han demostrado que la tecnología en sí no es una solución para las empresas, sino

que su valor está en que facilita la mejora y optimización de sus procesos de negocio.

Todas las soluciones tecnológicas se implantan primero en las grandes empresas, con mayor capacidad de inversión y recursos, pero una vez ajustadas al mercado y comprobados los beneficios que aportan, comienzan a introducirse gradualmente en las PYMES.

3.7.3 Procesos de marketing y ventas en las PYMES

Entre las primeras soluciones en incorporarse, se encuentran las que mejoran los procesos de Marketing y Ventas. Entre éstas se encuentran las soluciones que permiten fidelizar a los clientes, como las tarjetas y los clubes de fidelización; las que consiguen incrementar las ventas, como el marketing viral o las promociones; y las que optimizan el conocimiento y la relación con los clientes, como el marketing de permiso.

1) Fidelización de clientes

Según la consultora americana Bain, las empresas pierden y ganan, como media, la mitad de sus clientes cada 5 años. Además, la misma consultora ha demostrado que si se reduce en un 5% el número de clientes que se pierden cada año, los beneficios pueden llegar a doblarse. Las razones de este incremento de beneficios son las siguientes:

- Cuesta menos retener clientes que buscar y capturar nuevos.
- Los clientes fieles tienden a hacer compras mayores.
- Los clientes fieles no siempre le dan al precio la mayor importancia mientras que los nuevos sí.

Fuentes de investigación de mercado como Business Europe indican que los principales factores de fidelización son los siguientes: en primer lugar la conveniencia, en segundo lugar el precio y tercero, la distancia. A continuación aparece el servicio, la atención al cliente y la calidad del producto o servicio.

Los clientes de los artesanos de Las Segovias en su mayoría son intermediarios, que destinan los productos a venderlos al por mayor o en tiendas de artesanías al detalle. Estos clientes mantienen su fidelidad por conveniencia, ya que estos

productos los adquieren a precios bajos en el lugar de producción y luego los venden a precios en que los márgenes promedios de utilidades son del 100 %.

En el negocio de la artesanía se ha podido verificar que gana más el intermediario que el productor. Los intermediarios aprovechan que al productor no le gusta alejarse de su vivienda, si sale desea regresar el mismo día. Por otro lado no tiene establecido canales de distribución. El considera más fácil que le lleguen a comprar a su casa, a su taller aunque le paguen a precio menores, que hacer un esfuerzo por incrementar sus ventas e ingresos mediante la venta directa y la exportación.

2) Promociones

Las promociones son una herramienta de marketing que se utiliza como forma de obtener ingresos a corto plazo, de lanzar nuevos productos o de volver a generar interés en ellos, de deshacerse de stocks. Todo ello con una inversión limitada y controlada.

Internet y el teléfono móvil permiten llevar a cabo las promociones en tiempo real y de forma personalizada, por lo que el valor percibido por el cliente se incrementa enormemente ya que se aprovecha la compulsividad del momento, y la sensación de exclusividad e inmediatez que estos medios proporcionan. Por esta razón, están proliferando las promociones que hacen uso de los conocidos códigos "rasca" que de forma inmediata permite saber si se ha obtenido un premio (en el caso de sorteo) o qué premio se ha obtenido (si es premio seguro).

Los artesanos realizan ciertas promociones consistentes en que por la compra de una determinada cantidad de unidades por ejemplo por la compra de tres docenas de jarrones grandes se regala un juego de tres jarrones pequeños.

Otra manera de promoción que practican con el fin de deshacerse de productos que llevan mucho tiempo en inventario es bajar el precio a este tipo de productos.

3) Marketing viral

El marketing viral es la estrategia que anima a las personas a pasar un mensaje de correo promocional a otros, creando la posibilidad de una amplia repercusión para el mensaje. El teléfono móvil se ha convertido en otra herramienta de

marketing viral, gracias a la posibilidad que ofrece de reenvío de mensajes de texto y de dedicatorias de voz.

En el marketing viral la compulsividad, el valor del mensaje y la facilidad para reenviarlo son las claves para conseguir una mayor repercusión. Así, por ejemplo los mensajes que incluyen promociones o los que recompensan el hecho de traer clientes nuevos alcanzan una mayor difusión.

Los artesanos de Las Segovias no hacen este tipo de mercadeo, sin embargo organizaciones y personas individuales que apoyan el trabajo de las comunidades indígenas, de la pequeña empresa han creado paginas web y envían correos promocionando el trabajo de la artesanía latinoamericana con el objetivo de lograr un comercio justo que deje mayores ingresos a los productores de artesanía. Este tipo de promoción se ha venido divulgando a través de la red motivando a las personas de los países desarrollados en el apoyo de productores de países en desarrollo. Aun no se hace a nivel de telefonía móvil, debido a que se desconoce el servicio y no se han divulgado sus beneficios.

4) El marketing de permiso

El marketing de permiso es la base del marketing relacional y consiste en que la empresa invite a sus clientes a apuntarse a recibir información sobre su negocio. Es una herramienta poderosa de fidelización y promoción que se gestiona mediante una serie de reglas simples:

Captura de clientes (opt-in): la primera fase consiste en obtener información de los clientes para poder llevar a cabo la comunicación con ellos. Estos datos pueden ser la dirección de correo, la dirección de e-mail, el teléfono fijo o el móvil, y se pueden obtener gracias a través de formularios, catálogos, en los productos, en la página Web, SMS, etc.

Baja de clientes (opt-out): debe ofrecerse a los clientes registrados la posibilidad de darse de baja y borrar sus datos de forma sencilla. Esto, además de ser un necesario desde el punto de vista legal, redundará en un aumento de confianza de los clientes y en un incremento en el número de registros.

Comunicación de valor real: esta regla se resume en no hacer con los clientes lo que no le gustaría que le hicieran a uno. Los mensajes deben ser percibidos

más como fuente de información de valor que como publicidad. Para ello, es fundamental elegir cuidadosamente los mensajes para que los clientes tengan un interés real en ellos. A modo de ejemplo, la inmediatez, la originalidad, la exclusividad y la información local son percibidas como valor real por los clientes.

Costos razonables: al ser una herramienta de comunicación directa, cuanto mayor es el número de clientes, mayor es el coste de la comunicación (salvo en el caso de e-mail), por lo que al crecer el número de registros, deben negociarse precios de volumen por la comunicación. Existe la posibilidad de compartir los costes de comunicación mediante el patrocinio de la misma por otra compañía. De todos modos, el marketing de permiso construye una base de datos de clientes que va a ir proporcionando negocio para el medio plazo, por lo que parte de su coste puede verse como una inversión.

Atención a clientes: debe respaldarse el esfuerzo en marketing de permiso con un buen servicio de atención a clientes, que atienda eficazmente a éstos a través de cualquier canal.

Tecnología adecuada a los clientes: el marketing de permiso se basa en la comunicación con los clientes, de modo que debe usar los medios de comunicación que los clientes utilizan realmente. Por ejemplo, en España menos de 7 millones de personas acceden habitualmente a Internet, mientras que más de 37 millones poseen un teléfono móvil, por lo que este medio es bastante más efectivo como base del marketing de permiso para la mayoría de las empresas, y en especial las PYMES.

Los artesanos de las Segovias desconocen las ventajas del marketing de permiso, no tienen información detallada de sus clientes, ni planifican reuniones con los clientes para ofrecer información sobre sus negocios, sin embargo organismos e instituciones de apoyo a las PYMES les facilitan este tipo de marketing, por ejemplo la cámara Nacional de Turismo CANTUR reúne a las tour operadoras del país y les hace un recorrido por las artesanías del norte de Nicaragua y reciben información sobre la oferta de cada uno de los negocios.

3.7.4 El mobile-marketing

Los teléfonos móviles se han convertido en dispositivos indispensables y personales: la cobertura en Nicaragua de los celulares abarca 17 departamentos y 79 municipios. El uso del móvil es superior al del teléfono fijo e incluso el modelo del terminal móvil se percibe como un identificador de estatus. (www.claro.com.ni).

Los terminales móviles europeos (GSM/GPRS actualmente y UMTS en un futuro próximo) disponen del servicio de envío y recepción de mensajes cortos (SMS), y este servicio a su vez ofrece una serie de beneficios que han hecho que se envíen hoy más SMS que llamadas efectuadas cada día, que los ingresos generados por SMS superen el 15% de la facturación de las principales operadoras móviles y que se envíen más de 1.000 millones de SMS al mes en España. Además son sencillos de usar (especialmente de recibir) e inmediatos, por lo que permiten acciones en tiempo real o por tramos horarios e interactuar con otros medios en directo (TV, radio, etc.).

Gran parte de los teléfonos móviles actuales también disponen de navegadores WAP para acceso a Internet, pero su uso es más limitado ya que la navegación es lenta y viene condicionada por la pequeña pantalla del terminal. En combinación con otras herramientas, como es GPS, pueden ofrecer servicios basados en la localización del usuario y en la personalización (elección de perfiles de uso).

Por todo ello, las herramientas de marketing y ventas basadas en el teléfono móvil y SMS. O MMS (Mensajería Multimedia), también llamadas de m-marketing, pueden efectivamente conseguir incrementar los ingresos y fidelizar a los clientes de la gran mayoría de las empresas.

Varias empresas diseñan y comercializan productos de mercadotecnia que permiten a las PYMES la realización de acciones de fidelización y promoción de una manera fácil y barata a través del teléfono móvil, por lo que una vez que sus ventajas sean conocidas y apreciadas, es de prever, que su uso se incremente.

5. Comercio electrónico.

El comercio electrónico entre las PYMES nicaragüenses y sus proveedores, así como entre estas empresas y sus clientes, es muy incipiente en Nicaragua. De

hecho, sólo el 5.6% de las PYMES nicaragüenses hace pedidos a sus proveedores por medio de la Internet o el correo electrónico, y ninguna realiza pagos a sus proveedores empleando la Internet. En el caso de los clientes, prácticamente ninguna empresa (0.4%) de las PYMES indica que sus clientes realizan pedidos empleando la red y por ende, ninguna empresa cobra a sus clientes empleando tal herramienta (Cuadro 3.7.5.1).

Hemos considerado con anterioridad, que entre menor sea el número de proveedores (clientes), no existan proveedores (clientes) dominantes y más cercanos estén geográficamente la mayoría de los proveedores a la empresa (locales no extranjeros), menor será el incentivo de la PYME de alcanzar un alto grado de adopción de aplicaciones de cómputo e Internet para incursionar en el e-commerce. Esto se estudió en el caso particular de Nicaragua.

En la encuesta realizada por fundación CAATEC a las PYMES se les preguntó sobre sus relaciones con proveedores y clientes, en línea con las dimensiones citadas anteriormente. De las cifras del Cuadro 3.7.5.1 se observa que dos terceras partes (69.3%) de las PYMES nicaragüenses mantienen relaciones comerciales con menos de 10 proveedores. Además, también se observa una importante concentración de las compras que realizan estas empresas en manos de unos pocos proveedores, dado que más de dos terceras partes (69.4%) de las PYMES manifiestan que menos de 4 proveedores suplen el 80% del valor de las compras de su empresa. Las PYMES de Nicaragua no perciben un fuerte incentivo por el lado de sus proveedores para alcanzar un alto grado de adopción de TIC.

En contraste con el resultado anterior, para otras PYMES nicaragüenses podría existir un incentivo de incursar en el e-commerce, cuando sus grandes proveedoras emplean la Internet en las relaciones comerciales con sus clientes. A este respecto, de acuerdo con los resultados de la encuesta, se encontró que en un importante porcentaje (34.5%) de los proveedores de las PYMES nicaragüenses son empresas grandes, así como que poco menos de un tercio de las PYMES (27.9%) manifiesta que la mayoría de sus proveedores tienen acceso y usan la Internet. Además, debido a que la mayoría de las PYMES nicaragüenses (66.7%) usan insumos importados, principalmente de los Estados

Unidos (58.2%), este podría ser otro incentivo para que este grupo de PYMES incursionen en el e-commerce.

Cuadro 3.7.5.1 Nicaragua: Comercio electrónico (porcentaje con respecto al total de la muestra -164-)	
Business to business (B2B)	
Hace pagos por medio de la Internet a proveedores	0.0%
Hace pedidos a sus proveedores por medio de Internet/correo electrónico?	5.6%
¿Cuántos ppymeedores tienen su empresa?	
De 1 a 4	42.7%
De 5 a 9	26.6%
Más de 10	30.6%
Cuántos proveedores representan aprox. el 80% de sus compras	
1 proveedor	23.3%
De 2 a 4 proveedores	46.1%
De 5 a 9 proveedores	14.0%
De 10 a 20 proveedores	8.3%
Más de 20	5.5%
PYMES que usan insumos o productos importados	66.7%

Países de donde provienen los insumos**	
Estados Unidos	58.2%
Canadá	0.1%
Centroamérica	58.2%
Resto de América Latina	19.2%
Europa y Asia	54.0%
Quiénes son sus principales proveedores?	
Empresas Grandes	34.5%
PYMES	34.8%
Ambas	27.8%
Qué cantidad de sus proveedores tienen acceso y usan la Internet?	
Ninguno	19.2%
Menos de la mitad	7.1%
La mitad	5.7%
Más de la mitad	15.1%
Todos	12.8%
Business to consumers (B2C)	

Cobra a clientes por Internet?	0.0%
Sus clientes hacen pedidos por Internet/correo electrónico?	0.4%
Cuántos clientes tienen su empresa?	
Menos de 30	7.3%
De 30 a menos de 100 clientes	17.9%
De 100 a menos de 500 clientes	47.1%
Más de 500 clientes	27.8%
De sus clientes, cuántos representan el 80% de sus ventas?*	
Un cliente	4.3%
De 2 a 4 clientes	5.8%
De 5 a 9 clientes	11.1%
De 10 a 20 clientes	17.7%
Más de 20 clientes	55.5%
Empresas cuyo principal mercado es el internacional	3.3%
Hacia cuáles países se dirige el producto***	
Estados Unidos	10.6%
Canadá	2.3%

Centroamérica	88.9%
Resto de América Latina	1.9%
Europa y Asia	14.0%
Cómo vende su empresa?	
Al por mayor	3.1%
Al detalle	53.7%
Ambas	43.3%
Quiénes son sus principales clientes?*	
Empresas Grandes	10.1%
PYMES	18.4%
Instituciones públicas	1.4%
Público en general	94.2%
Qué cantidad de sus clientes tienen acceso y usan la Internet?*	
Ninguno	7.1%
Menos de la mitad	23.5%
La mitad	4.3%
Más de la mitad	9.6%

Todos	5.7%
Interés en incursionar en negocios por la Internet, gozando de apoyo técnico	62.3%
* Los porcentajes no suman 100% por categorías omitidas (ej: Ns/Nr, otras, NA)	
** Porcentaje con respecto a las PYMES que utilizan insumos importados	
*** Porcentaje con respecto a las PYMES que exportan	
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Encuesta a PYMES en 2009	

Al igual que las características de los proveedores determinan el interés de una PYME para incursionar en el e-commerce, las características de sus clientes juegan un papel importante en este mismo sentido. Por ello, se presentan a continuación los resultados obtenidos de la encuesta para el caso de los clientes de las PYMES. Los resultados se reportan siguiendo la misma lógica del análisis realizado anteriormente en el caso de los proveedores.

Del mismo Cuadro 3.7.5.1 se puede apreciar que la mayoría de las PYMES nicaragüenses (92.8%) poseen más de 30 clientes y que sólo en el 21.2% de las micro, pequeñas y medianas empresas de este país existe un importante grado de concentración en cuanto al poder de sus clientes (i.e. el 80% de sus ventas se realizan a menos de 10 clientes). Pareciera que para la mayoría de las PYMES de Nicaragua podrían existir importantes economías de escala al incursionar en el e-commerce, por el lado de las ventas a sus clientes.

Cabe señalar que una importante mayoría de las PYMES nicaragüenses vende al detalle, ya sea en forma exclusiva o en conjunto con ventas al por mayor (97%) y que para muchas empresas sus principales clientes son el público en general (94.2%), así como otras PYMES (18.4%). Por su parte, pocas PYMES nicaragüenses venden sus productos o servicios a empresas grandes e instituciones públicas (10.1% y 1.4%, respectivamente). Estos resultados permiten afirmar que en la medida que la población de este país incrementa su

acceso a la Internet, así como que las empresas grandes comiencen a demandar que sus compras se realicen mediante el uso de esta herramienta tecnológica, las PYMES nicaragüenses tendrán un importante incentivo para incursionar en el e-commerce. A este respecto conviene indicar que Nicaragua cuenta con sólo 1.67 usuarios de Internet por cada 100 habitantes en el año 2003, de conformidad con las estadísticas oficiales de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

Los anteriores resultados parecieran indicar que, al igual que en el caso de otros países de la región, existe un entorno positivo en Nicaragua para fomentar la incursión de las PYMES en el e-commerce. De hecho, al preguntarle a las PYMES sobre su interés en realizar negocios por medio de la Internet, gozando de un adecuado apoyo técnico y financiero por parte de una institución nacional experta en la materia, un 62.3% de las empresas manifestó estar dispuestas a incursionar en el e-commerce.

El e-commerce en el sector de artesanía de estudio esta inmerso en un entorno negativo debido al bajo porcentaje de PYMES que usan computadoras, apenas un 10 %, el nulo acceso a internet y los bajos ingresos, sin embargo el sector considera que con el debido apoyo técnico y financiero se pueden preparar a las nuevas generaciones, sus hijos, que el e-commerce les facilitaría la exportación de sus productos.

El propietario de artesanías Guacamayo que usa internet para sus transacciones, ha logrado exportar a mayor numero de países extranjeros, el recibe mediante internet los pedidos de sus clientes, lo que le permite agilizar la preparación de sus productos.

En cuanto a la participación de las PYMES nicaragüenses en el gobierno, cabe destacar que el mismo es muy incipiente, tal y como lo muestran las cifras del Cuadro 3.7.5.2, pocas empresas (menos del 35%) señalan conocer la existencia de instituciones públicas que ofrezcan servicios por Internet, además de que un número aún menor (menos del 6%) indica que ha utilizado tales servicios. Este resultado es atribuible al poco desarrollo del gobierno electrónico (e-government) en Nicaragua, el cual se observa por la baja posición relativa que ocupa este

país en el Network Readiness Index 2003-2004 (97 de 102) en este campo (Government usage).

Los talleres de este sector manifiestan que por parte del gobierno han recibido apoyo del instituto de turismo y de la municipalidad en publicidad, facilitación en la participación en ferias y del INPYME en asesoramiento para la exportación.

Cuadro 3.7.5.2 Nicaragua: Comercio electrónico entre empresas y gobierno		
Business to Government (B2G)		
Instituciones	PYMES conocen que se ofrecen servicios por la Internet	Ha utilizado algunos de esos servicios
Banco Central	33.4%	5.5%
Instituto Nicaragüense de Turismo	23.5%	5.5%
INSSc	23.5%	3.1%
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	20.9%	4.3%
MAGFOR	20.9%	4.3%
Cancillería	15.3%	1.2%
Ministerio de Trabajo	15.3%	3.1%
Registro Público	13.8%	1.2%

Ministerio de Economía	12.7%	3.1%
MIFIC33.4	12.6%	3.1%
Ministerio de Salud	11.1%	1.2%
Municipalidades	8.5%	4.3%

3.7.6 Impacto de la adopción de tecnología

"Las TIC no son importantes para la actividad de la PYME"

Una de las razones señaladas por las PYMES nicaragüenses para justificar el no uso de computadoras e Internet en sus empresas fue el que estas herramientas no eran necesarias en su actividad productiva. Esta afirmación se considera que responde al desconocimiento, por parte de estas empresas, sobre la importancia que tienen las TIC para mejorar su productividad y competitividad en el mundo actual. Derivada de este resultado, surge la recomendación de crear conciencia entre las empresas, respecto a la importancia que tienen las TIC para mejorar su desempeño.

La premisa anterior se sustenta en la hipótesis de que entre mayor es el grado de adopción de las TIC por parte de una empresa, mayor será su grado de conciencia respecto a la importancia que tienen estas tecnologías para poder competir en el mundo moderno. Para poder corroborar esta hipótesis, se procedió a estudiar la percepción que tienen las PYMES de Nicaragua respecto a la importancia de utilizar computadoras, programas de cómputo e Internet en su actividad productiva o de servicios, como requisito para ser competitivas hoy en día, agrupando las respuestas según el grado de adopción de las TIC que tiene cada firma.

El Gráfico 5.5.9 muestra que en efecto entre mayor es el grado de adopción de las TIC mayor es el porcentaje de PYMES que considera que el uso de computadoras e Internet en su actividad productiva es "importante o muy importante".

"Costo de adquirir y mantener TIC es elevado"

En forma consistente con el resultado del punto anterior, el Gráfico 5.5.10 muestra que en la medida que las PYMES tienen un mayor grado de adopción de las TIC, menor es el porcentaje de ellas que considera que el costo de instalar y mantener estas herramientas tecnológicas (teléfono fijo, celular, acceso a la Internet y presencia en una página Web) es "caro o muy caro".

Los resultados anteriores apoyan la premisa, de que la percepción de las empresas, con respecto a la importancia de las TIC y el costo de estas tecnologías, está en función del conocimiento que las PYMES tengan sobre la necesidad de ser competitivo en el mundo moderno. Por lo tanto, la recomendación de política respecto a crear conciencia entre las PYMES sobre la importancia de la adopción de TIC, adquiere mayor relevancia a la luz de estos resultados.

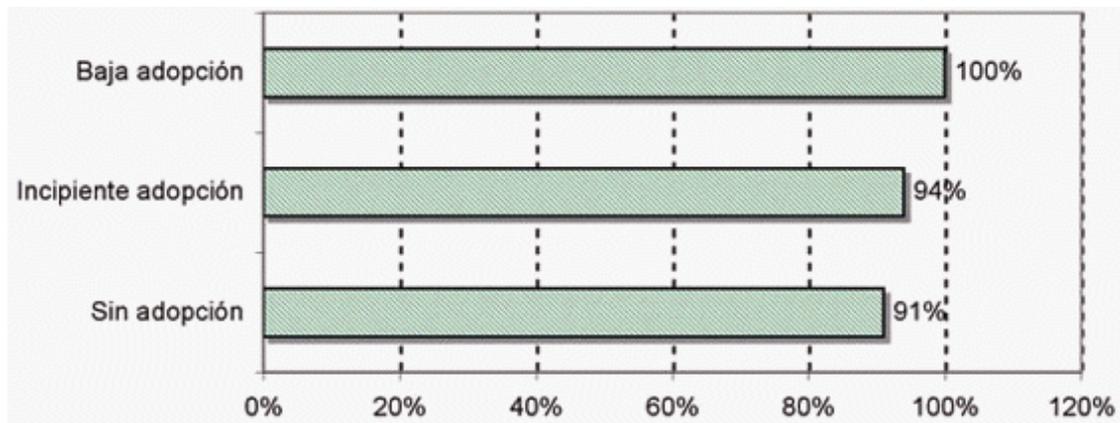


Gráfico 5.5.9 Nicaragua: Porcentaje de PYMES que opinan que usar computadoras e Internet en la empresa es "importante o muy importante" (cifras en porcentajes).

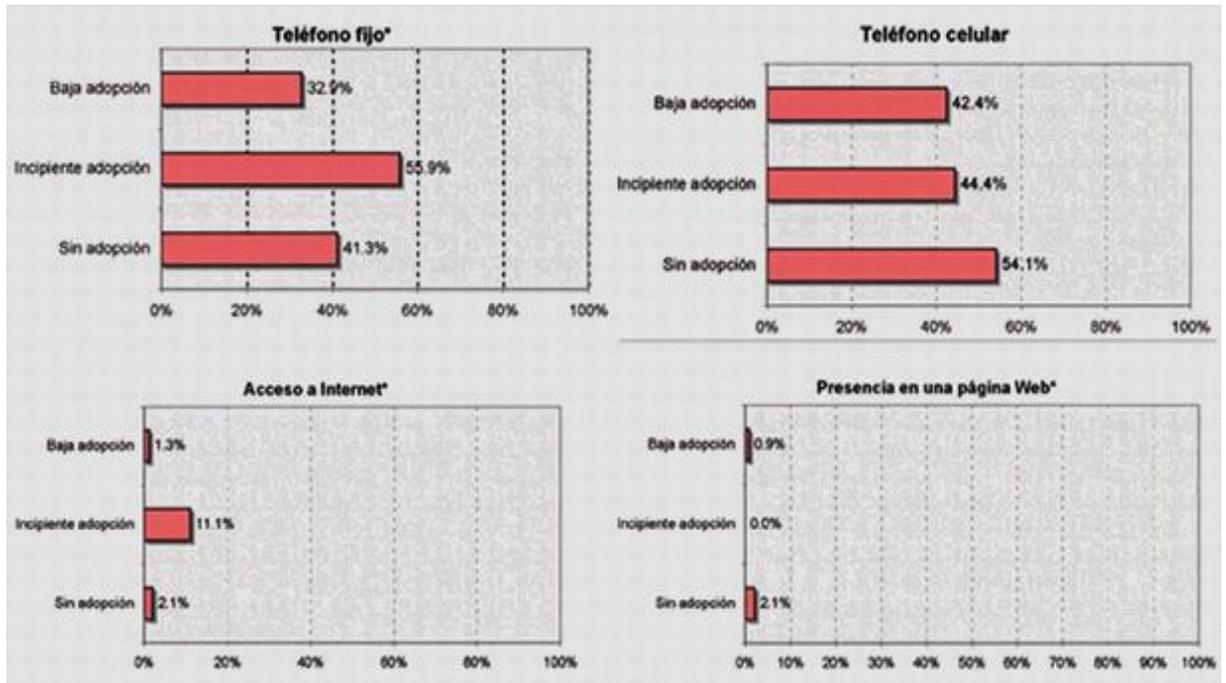


Gráfico 5.5.10 Nicaragua: Porcentaje de firmas que opinan que el costo de instalar y mantener TIC es "caro o muy caro" (cifras en porcentajes)

* Hay una significancia estadística, al 95% de confianza, entre la variable y el grado de adopción de TIC de las PYMES.

Factores internos y externos que afectan la adopción:

Se presentan los factores que afectan positivamente el grado de adopción de las TIC en Nicaragua, según la opinión de las PYMES de este país. Cabe destacar que, en forma consistente con el modelo micro-económico sobre la adopción de las TIC, existe un importante grupo de factores, tanto internos a la firma como externos, que están afectando positivamente la adopción de las TIC por parte de las PYMES nicaragüenses. Se debe mencionar que en el sector de estudio, artesanías de las Segovias, estos factores no se evidencian positivamente, debido según los artesanos a lo caro de las TIC.

En el caso de los factores internos de la empresa, destacan:

- La experiencia de la firma con TIC, específicamente el uso generalizado de computadoras e Internet por parte de los empleados.

En el sector de estudio aun no hay experiencia en el uso de las TIC

- El tamaño de la empresa.

- La orientación científica.

El trabajo lo realizan aun con herramientas obsoletas, sobretodo en la cerámica.

- El deseo de incursionar en el comercio electrónico.

La mayoría de los artesanos de Las Segovias desconocen la existencia de este tipo de comercio, sin embargo cuando conocen de qué trata muestran interés por incursionar.

Por su parte, en el caso de los factores externos a la empresa, destacan:

- La experiencia exportadora.

En el sector artesanía de las Segovias, es una minoría la que exporta, se conforman con los clientes que llegan hasta sus talleres a comprar.

- La proyección internacional de la firma.

Los talleres no han conseguido una proyección a nivel internacional

- El acceso de los clientes a la Internet.

Este factor ha sido positivo con respecto a los productos de los artesanos de Las Segovias ya que mediante web elaboradas por organismos e instituciones que apoyan al sector artesanía.

- El encadenamiento con empresas del sector.
- La disponibilidad del recurso humano que requiere la empresa para su operación y funcionamiento.
- La disponibilidad de recursos financieros para la adquisición de TIC.

No han existido verdaderos incentivos al sector por parte de las financieras, entonces el sector no toma riesgos porque pueden perder sus pocas pertenencias al no poder pagar préstamos con altas tasas de intereses.

En adición a las tres razones citadas por las empresas para no usar computadoras e Internet en Nicaragua, se puede argumentar que existen otros factores negativos para la adopción de las TIC por parte de las PYMES nicaragüenses, tales como:

- La falta de leyes relacionadas con las TIC.
- La poca competencia entre proveedores de servicios de Internet.
- La calidad de la infraestructura de telecomunicaciones.
- El tiempo de espera por una línea telefónica.
- La dificultad para obtener una línea telefónica.
- La poca prioridad del gobierno en materia de TIC.
- Los costos de una línea de teléfono fija y del servicio de Internet (88 de 102).
- La carencia de computadoras personales.

Adicionalmente, se puede afirmar que la falta de servicios públicos en línea (gobierno electrónico), la baja penetración de Internet en la ciudadanía y en las empresas (principalmente los proveedores), así como el limitado acceso a Internet de alta velocidad, constituyen también otros factores negativos para la adopción de TIC por parte de las PYMES en Nicaragua. (www.idrc.ca/openebooks)

VI. Conclusiones

- El sector de las artesanías en el norte de Nicaragua, aún no se encuentra preparado para dar inicio a una competencia en mercados internacionales ya que hoy en día enfrenta serias limitaciones que le dificulta entrar al mercado global.
- La situación actual del sector artesanía Las Segovias se caracteriza por estar constituido de pequeñas empresas con bajos ingresos, que no permite hacer inversiones en innovación y tecnología. En el sector se presenta la falta de acceso al capital, debido a varias causas en algunos casos temor a asumir riesgos, en otra costumbre a trabajar solo para sobrevivir y la causa mas frecuente los intereses abultados de las fuentes financieras.
- El sector necesita urgentemente capacitaciones en gestión empresarial que les permita establecer estrategias bien definidas para desarrollar sus negocios y convertirlos en microempresas capaces de competir en cualquier mercado.
- Las tecnologías de comunicación e información están incipientes en las PYMEs del sector artesanía de Las Segovias, y por eso identificamos algunos beneficios para mejorar la productividad y competitividad de las empresas.
- En el negocio de la artesanía se ha podido verificar que gana más el intermediario que el productor. El considera más fácil que le lleguen a comprar a su casa o a su taller aunque le paguen a un precio menor del establecido, que hacer un esfuerzo por incrementar sus ventas e ingresos mediante la venta directa y la exportación.
- El sector artesanía Las Segovias, no predomina en el mercado interno, ni tienen participación en el mercado exterior, no realiza inversiones de capital, no crean productos diferenciados como para poder prescindir de una posición de costos bajos, prácticamente esta condenada a una rentabilidad baja.
- Se necesita incidencia en un cambio de mentalidad que les permita la asociatividad y alcanzar objetivos en común para potencializarse como empresa.

- En el sector artesanal, es imprescindible mejorar la calidad en la producción, elaboración, acabados, materiales, planeación, logística, etc, para que los productos puedan acceder a los mercados internacionales.
- El sector artesanal de Las Segovias requiere de la implementación de un programa especial de competitividad, que los capacite en gestión estratégica, innovación de productos y procesos, reducción de costos, diferenciación de productos, comercialización y la introducción de la tecnología en sus negocios.
- Se requiere de la aplicación de un sistema de gestión de calidad para lograr alcanzar éxito en los negocios y aprovechar la apertura de mercados extranjeros mediante tratados y convenios.

VII. Recomendaciones

Después de haber realizado este estudio de caso, sobre las artesanías del sector norte de Nicaragua específicamente de Las Segovias, nos permitimos dar las siguientes sugerencias:

- Es necesario y urgente la creación de un programa integral para el desarrollo de las PYMES del sector, que tome en cuenta todos los factores que determinan la competitividad, para evitar la desaparición del sector artesanal de Las Segovias.
- Es necesario divulgar la importancia del acceso, uso y adopción de las Tecnologías de Información y Comunicaciones -TIC –, identificados en el presente trabajo, para mejorar el desempeño de las empresas.
- Implementar un plan de capacitación de los recursos humanos del sector con el fin de crearles competencias en gestión empresarial, mejoramiento de la producción, y promoción y ventas para el mercado local y de exportación. Asimismo, trabajar asistencias técnicas directas en temas relacionados con los procesos productivos. Este plan debe estar dirigido por las universidades e INATEC.
- Proveer financiamiento blando al sector que permita la inversión en innovación y tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos productivos.
- Involucrar a todos los sectores, incluyendo la universidad, en la promoción de las pequeñas y medianas empresas del sector mencionado.
- Es necesario apoyo del gobierno para facilitar y asesorar la exportación de los productos. La organización de ferias internacionales, catálogos publicitarios en las embajadas de todos los países.
- Continuar enfocando los contenidos de la carrera de administración de empresa al estudio de casos prácticos relacionados con empresas de la región de Las Segovias.

VIII. Bibliografía

- CARTA INTERAMERICANA DE LAS ARTESANÍAS MEXICO ,1983
- DRUCKER P. "En the new society" p, 95, 1992.
- GUILLEN MARIN ROGER, FLORES BALMACEDA SERGIO "Introducción a la microempresa "2006.
- GONZÁLES MONGE RICARDO "TIC en las PYMES de Centroamérica", impacto de la adopción de las tecnologías de información y la comunicación en el desempeño de las empresas.
- INSTITUTO NICARAGÜENSE DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA "Diagnostico de las necesidades de transferencia tecnológica de las MIPYME sector artesanal".
- LOPEZ VELÁSQUEZ GUILLERMO "Por qué y como Innovar en las PYMES" versión especial para premio de la excelencia, basado en un articulo publicado en el ix seminario latino iberoamericano de gestión tecnológica ,2005.
- MORA VANEGAS CARLOS "La competitividad de la pyme en los países en desarrollo"
- MORA VANEGAS CARLOS "Calidad y productividad en función de las PYMES". 2006
- MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO. "La importancia de la innovación tecnológica en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas". Proyecto de apoyo a la innovación tecnológica en Nicaragua.
- PORTER E. MICHAEL. "Estrategia competitiva". "Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Compañía editorial continental. Vigésima octava reimpresión. México, 2001.
- RICARDO MONGE GONZÁLEZ, CINDY ALFARO-AZOFEIFA, AND JOSÉ ALFARO-CHAMBERLAIN-- TICS en las PYMES de Centroamérica impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la

comunicación. 1a. edición. -

Cartago: editorial tecnológica de Costa Rica, 2005

- SILÍCEO, ALONSO "Liderazgo para la productividad en México" p 67,1995.

REVISTA

- CLAD volumen 8 numero 1 de junio 1991p18." El mejoramiento de la productividad en el sector público"
- ORÁCULO Edición. Numero 2, octubre 2006" la unión hace la fuerza de las pymes".

SITIOS WEB

- ALFARO AZOFEIFA CYNDY, ALFARO CHAMBERLAIN JOSE, MONGE GONZÁLEZ RICARDO 2005
- <http://www.idrc.ca/openebooks>
- CASTILLA, clm innovación 2006

<http://www.clminnovacion.com/documentacion/innovacion/quesinnovar.htm>

- COMPETITIVIDAD.NET Causas de la baja productividad autor. <http://gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/65.htm> referido de "introducción al estudio del trabajo" de la oficina internacional del trabajo.
- COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. conamype 2002. San Salvador como administrar su empresa / administración y finanzas / administración de personal, caja de herramienta de gestión para la mipyme.
- DIRECTORIO ECONÓMICO URBANO inec/mific/gtz, febrero/1998
- EMISIÓN DE CERTIFICADO DE ORIGEN

<http://www.cetrex.com.ni>

- GONZÁLES CARLOS, "conceptos generales de calidad total."2001

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>.

- GIL TEJEDA JORGE. Tesis. Universidad politécnica de catalunya. El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México. Capitulo 13. Calidad en el producto artesanal
http://www.tdx.cesca.es/tesis_upc/available/tdx-1210102-111927/

- HUIDOBRO JOSÉ MANUEL

<http://www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologias/nvas-tecnologias.shtml#evoluc>):

- INPYME

<http://www.inpyme.gob.ni/data/artesania.pdf>

- JOAO CARLOS FERRAZ "Estrategias nacionales para la sociedad en la información en América", 2003

www.eclac.org/id.asp

- MESA DE PIMES MEDITARRANA. Mepimed. Institut cerda. Fundación privada. Julio 2004
- TRIBUNA DE DEBATE

<http://www.madrimasd.org/revista/revista19/tribuna/tribuna1.asprevista> Madrid. Número 19 estrategias, conocimientos e innovación.

- VALDÉS HERRERA CLEMENTE "La Productividad"2006

www.gestiopolis.com/canales6/eco/la-productividad-conceptos.htm

- VELÁSQUEZ LÓPEZ GUILLERMO ¿Por qué y cómo innovar en las pequeñas y medianas empresas Centroamericanas?
<http://www.conicit.go.cr/recursos/documentos>

Anexos

Encuesta 1:

La siguiente encuesta está dirigida a artesanos dueños de pequeñas y medianas empresas del sector norte de Nicaragua específicamente a Las Segovias, con el objetivo de estudiar las debilidades y dificultades que presentan las PYMES para poder ser parte de una competencia tanto en el mercado nacional como internacional.

1. cuántas unidades o piezas comercializan al mes?
 - a. de 0 a 100 _____
 - b. de 100 a 500 _____
 - c. más de 1000 _____

2. cuántos son los ingresos en córdobas al mes?
 - a. de 1000 a 5000 _____
 - b. de 5001 a 10000 _____
 - c. más de 10,000 _____

3. cual es el margen de utilidades de la empresa?
 - a. de 0 a 20 _____ -
 - b. de 21 a 40 _____
 - c. de 41 a 100 _____

4. cuántos trabajadores emplea actualmente?
 - a. de 2 a 10 ____
 - b. de 11 a 50 ____
 - c. más de 100 ____

5. a que mercado están dirigidas las ventas de sus artesanías?
 - a. nacional ____
 - b. centroamericano ____
 - c. global ____

6. realiza inversiones que le ayuden a mejorar los talleres y capacitar a sus empleados?

a. si ___

b. no ___

7. trabaja su taller con algún tipo de financiamiento?

a. si ___

b. no ___

8. considera que los tratados de libre comercio pueden ser beneficiosos para su taller?

a. si ___

b. no ___

c. no conoce ___

9. practica usted modelos asociativos o de cooperación?

a. si ___

b. no ___

c. tiene interés en realizarlo___

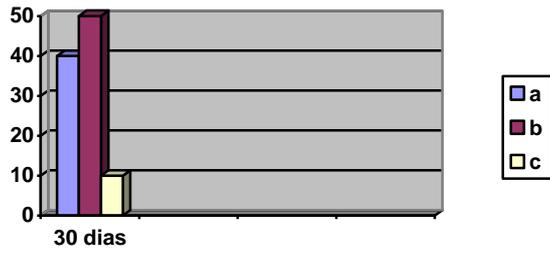
Datos obtenidos de la encuesta 1: Todos los resultados expresados en las gráficas a través de las barras están dados en porcentajes.(en el documento se presenta atraves de la tabla 1)

Pregunta 1:

a. 40%

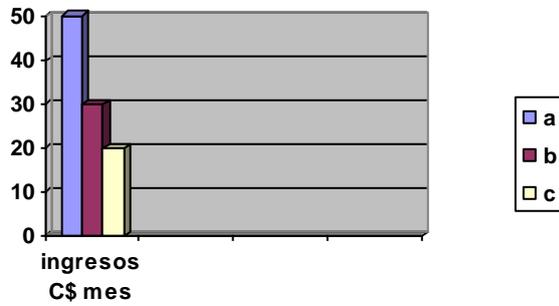
b. 50%

c. 10%



Pregunta 2:

- a. de 1000 a 5000
- b. de 5001 a 10,000
- c. más de a 10,001.



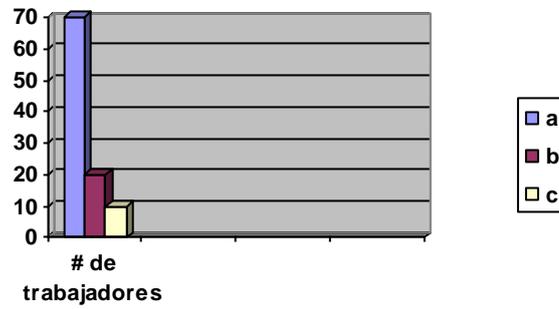
Pregunta 3:

- a. de 0 a 20
- b. de 21 a 40
- c. de 41 a 100



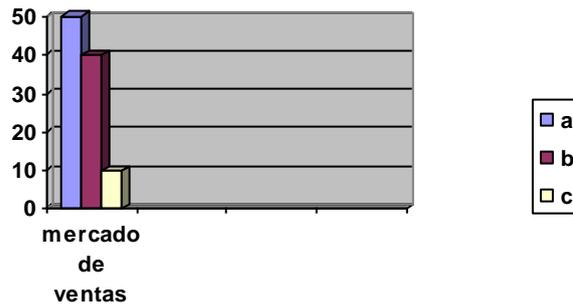
Pregunta 4:

- a. de 2 a 10
- b. de 11 a 50
- c. mas de 100



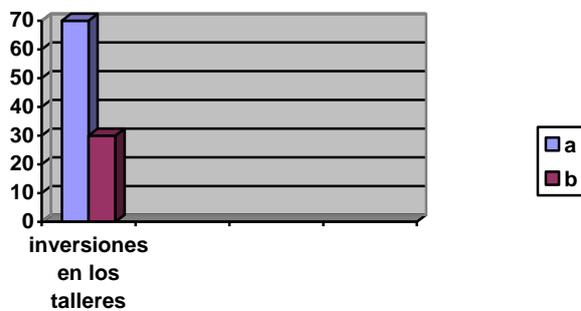
Pregunta 5:

- a. nacional
- b. centroamericano
- c. global



Pregunta 6:

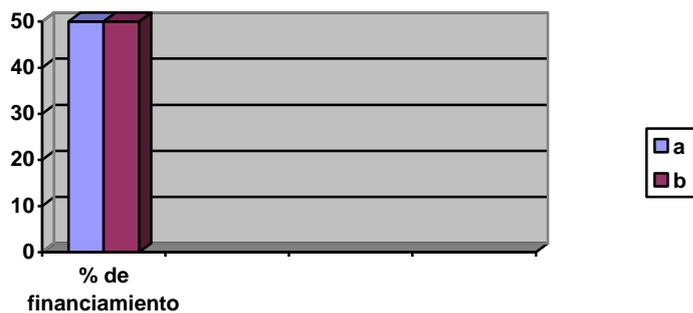
- a. si
- b. no



Pregunta 7:

- a. si

b. no

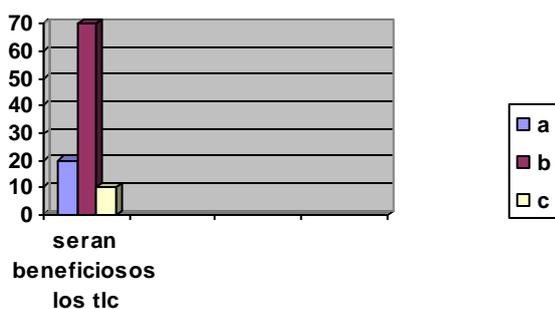


Pregunta 8:

a. si

b. no

c. no conoce

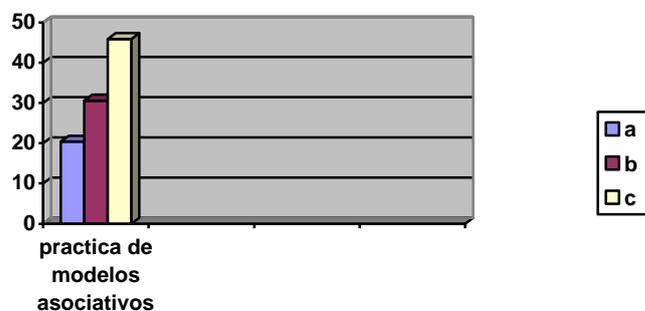


Pregunta 9:

a. si

b. no

c. tiene interés en realizarlo



Encuesta #2:

La siguiente encuesta se realiza con el objetivo de tener conocimientos acerca de la utilización de tecnologías dentro de los talleres de muestra. .(en el documento se presenta a través de la tabla 2)

1. conoce sobre los servicios financieros suministrados a través del internet?
 - a. si
 - b. no

2. utiliza los servicios de internet de algún banco?
 - a. si
 - b. no

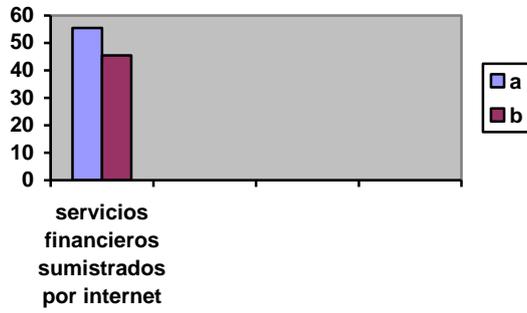
3. le interesaría utilizar los servicios que brindan en los bancos a través del internet?
 - a. si
 - b. no

4. cuales de estos servicios utiliza de la banca electrónica?
 - a. consulta y saldos
 - b. transferencias
 - c. consulta de chequeras
 - d. pago de planillas
 - e. pago a proveedores
 - f. opciones informáticas
 - g. consulta sobre inversiones
 - h. pago de servicios
 - i. realizar inversiones a plazo
 - j. no sabe/ no responde

Datos obtenidos de la encuesta 2: Todos los resultados expresados en las gráficas a través de las barras están dados en porcentajes.

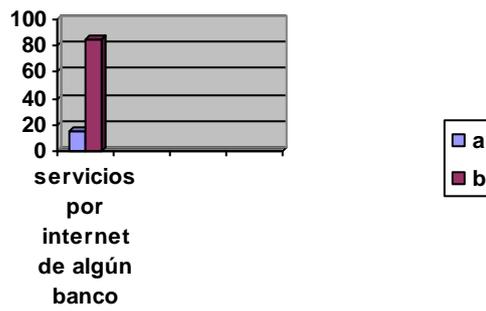
Pregunta 1:

- a. si
- b. no



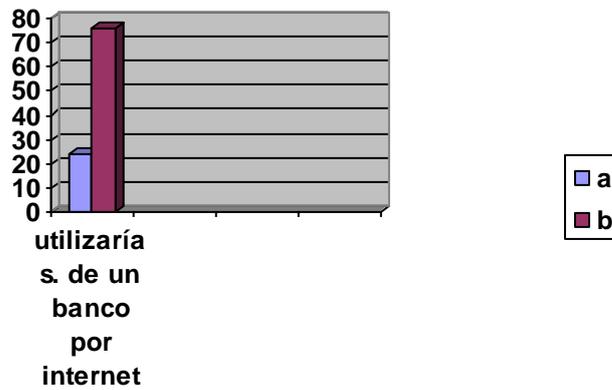
Pregunta 2:

- a. si
- b. no



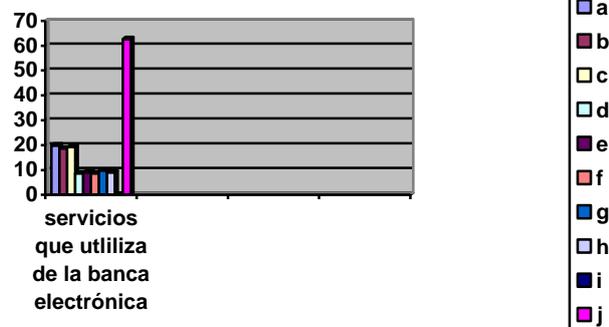
Pregunta 3:

- a. si
- b. no



Pregunta 4:

- a. consulta y saldos
- b. transferencias
- c. consulta de chequeras
- d. pago de planillas
- e. pago a proveedores
- f. opciones informáticas
- g. consulta sobre inversiones
- h. pago de servicios
- i. realizar inversiones a plazo
- j. no sabe/ no responde



Encuesta # 3:

La siguiente encuesta está enfocada ha obtener datos que nos permitan estudiar la utilización del comercio electrónico en la pymes. .(en el documento se presenta atraves de la tabla 3)

Bussines to bussines (b2b):

1. realiza su taller pagos por medio de la internet a proveedores?
 - a. si
 - b. no

2. realiza pedidos a sus proveedores por medio de internet/correo electrónico?

- a. si
- b. no

3. cuantos proveedores tiene su empresa?

- a. de 1 a 4
- b. de 5 a 9
- c. más de 10

4. cuántos proveedores representan el 80% de sus compras?

- a. 1 proveedor
- b. De 2 a proveedores
- c. De 5 a 9 proveedores
- d. De 10 a 20 proveedores
- e. Mas de 20

5. utiliza su talleres insumos o productos importados?

- a. si
- b. no

6. de que países provienen sus insumos?

- a. estados unidos
- b. Canadá
- c. Centroamérica
- d. Resto de América latina
- e. Europa y Asia

7. quienes son sus principales proveedores?

- a. empresas grandes
- b. PYMES
- c. Ambas

8. Que cantidad de sus proveedores tienen acceso y usasn la internet?
- a. ninguno
 - b. menos de la mitad
 - c. la mitad
 - d. mas de la mitad
 - e. todos

Bussines to consumers (b2c):

8. cobra a clientes por internet?
- a. si
 - b. no
9. sus clientes hacen pedidos por internet/correo electrónico?
- a. si
 - b. no
10. Cuántos clientes tiene su empresa?
- a. menos de 30
 - b. de 30 a menos de 100 clientes
 - c. de 100 a menos de 500 clientes
 - d. mas de 500 clientes
11. de sus clientes cuántos representan el 80% de sus ventas?
- a. un cliente
 - b. de 2 a 4 clientes
 - c. de 5 a 9 clientes
 - d. de 10 a 20 clientes
 - e. mas de 20 clientes
12. tiene usted como principal mercado el internacional?
- a. si
 - b. no

13. hacia cuáles países se dirige su producto?

- a. Estados Unidos
- b. Canadá
- c. Centroamérica
- d. Resto de Latinoamérica
- e. Europa y Asia

14. cual es el método de venta de su empresa?

- a. al por mayor
- b. al detalle
- c. ambas

15. Quienes son sus principales clientes?

- a. empresas grandes
- b. PYMES
- c. Instituciones públicas
- d. Publico en general.

16. Que cantidad de sus clientes tienen acceso y usasn la internet?

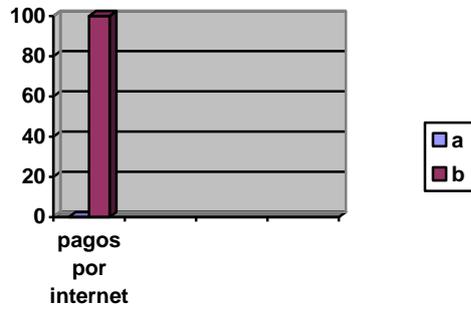
- a. ninguno
- b. menos de la mitad
- c. la mitad
- d. mas de la mitad
- e. todos

Datos obtenidos de la encuesta 3: Todos los resultados expresados en las gráficas a través de las barras están dados en porcentajes.

Bussiness to bussiness (b2b)

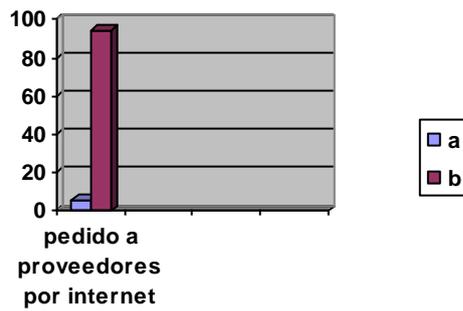
Pregunta 1:

- a. si
- b. no



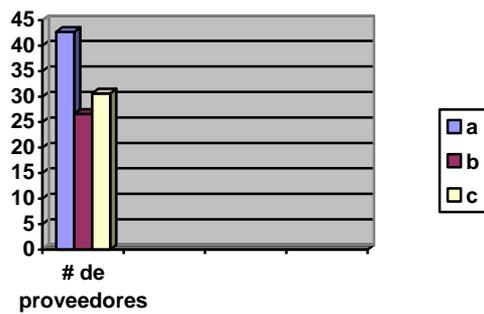
Pregunta 2:

- a. si
- b. no



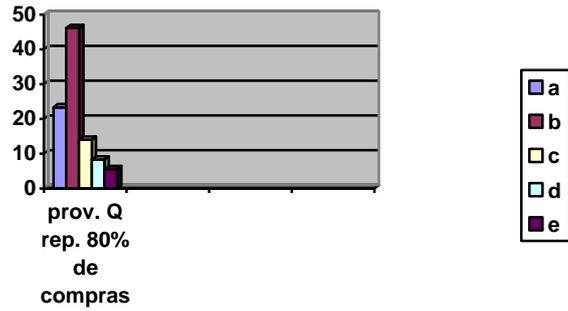
Pregunta 3:

- a. de 1 a 4
- b. de 5 a 9
- c. mas de 10



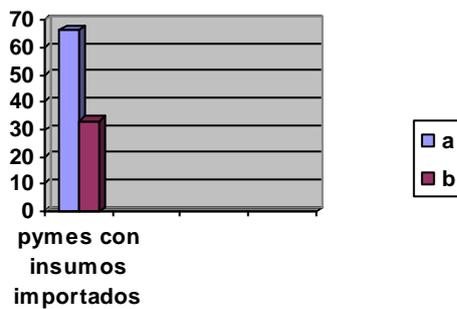
Pregunta 4:

- a. 1 proveedor
- b. De 2 a 4 proveedores
- c. De 5 a 9 proveedores
- d. Mas de 20



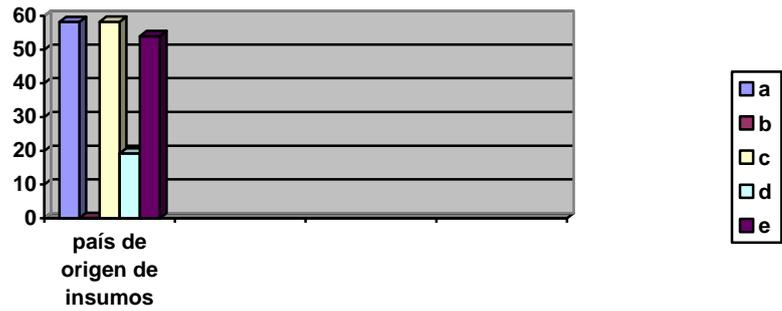
Pregunta 5:

- a. si
- b. no



Pregunta 6:

- a. Estados Unidos
- b. Canadá
- c. Centroamérica
- d. Resto de América Latina
- e. Europa y Asia



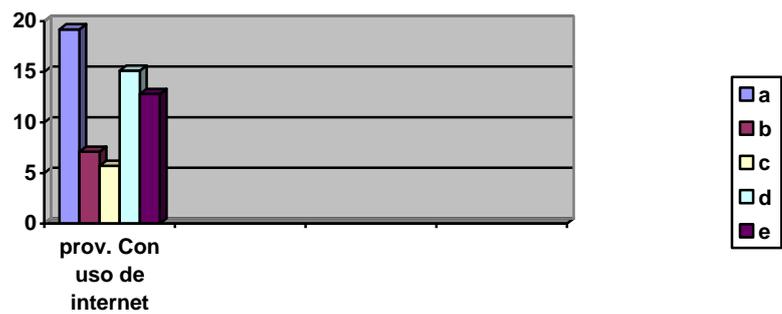
Pregunta 7:

- a. Empresas grandes
- b. Pymes
- c. Ambas



Pregunta 8:

- a. Ninguno
- b. Menos de la mitad
- c. La mitad
- d. Mas de la mitad
- e. Todos



Bussiness to consumers (b2c):

Pregunta 9:

- a. si
- b. no



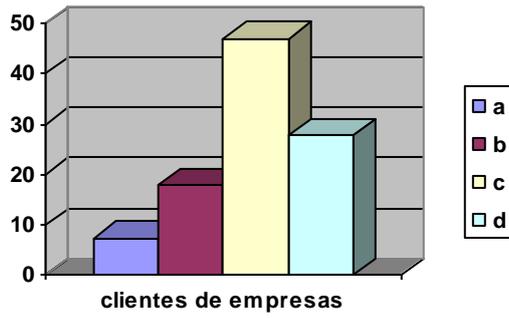
Pregunta 10:

- a. si
- b. no



Pregunta 11:

- a. menos de 30
- b. de 30 a menos de 100 clientes
- c. de 100 a menos de 500 clientes
- d. mas de 500 clientes



Pregunta 12:

- a. un cliente
- b. de 2 a 4 clientes
- c. de 5 a 9 clientes
- d. De 10 a 20 clientes
- e. Mas de 20 clientes



Pregunta 13:

- a. si
- b. no



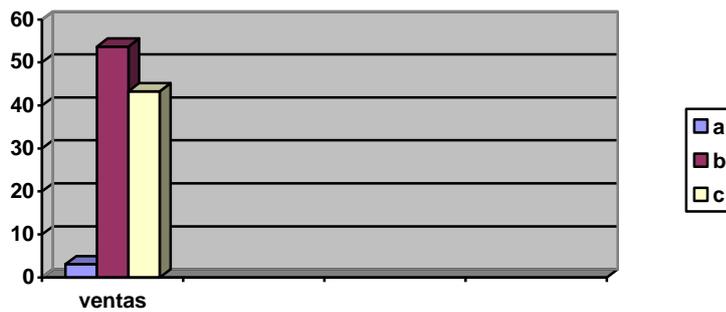
Pregunta 14:

- a. Estados unidos
- b. Canadá
- c. Centroamérica
- d. Resto de América latina
- e. Europa y Asia



Pregunta 15:

- a. al por mayor
- b. al detalle
- c. ambas



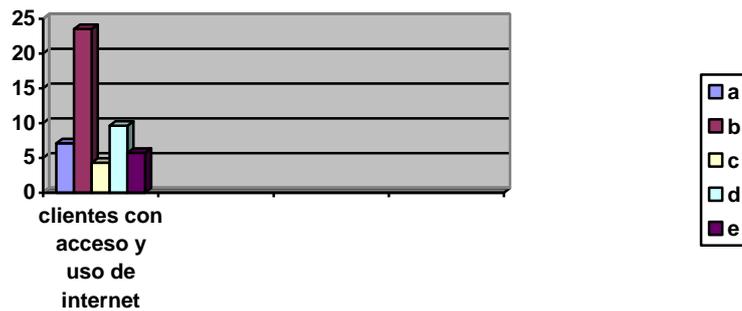
Pregunta 16:

- a. empresas grande
- b. Pymes
- c. Instituciones públicas
- d. Público en general



Pregunta 17:

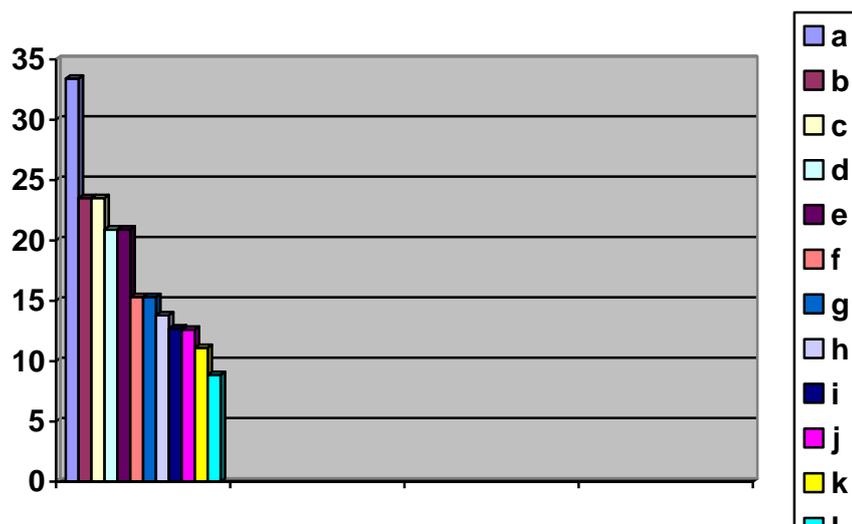
- a. Ninguno
- b. Menos de la mitad
- c. La mitad
- d. Mas de la mitad
- e. Todos



Bussiness to government: (b2g)

1. conoce alguna institución que ofrezca sus servicios a través del internet?
 - a. Banco central
 - b. Instituto nicaragüense de turismo
 - c. INSS
 - d. Ministerio de hacienda y crédito público
 - e. Magfor

- f. Cancillería
- g. Ministerio del trabajo
- h. Registro Público
- i. Ministerio de economía
- j. MIFIC
- k. Ministerio de salud
- l. Municipalidades



2. ha utilizado algunos de los servicios ofrecidos por internet de las siguientes instituciones.

- a. Banco central
- b. Instituto nicaragüense de turismo
- c. INSS
- d. Ministerio de hacienda i crédito público
- e. Magfor
- f. Cancillería
- g. Ministerio del trabajo
- h. Registro público
- i. Ministerio de economía
- j. MIFIC
- k. Ministerio de salud
- l. Municipalidades

