

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN - MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - PROCOMIN**



**TESIS PARA OPTAR A MAESTRÍA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**“VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN SOBRE PROCESOS DE EXPORTACIÓN A  
LAS PYME EN EL CENTRO DE TRÁMITES DE LAS EXPORTACIONES DURANTE  
EL PERÍODO 2021-2022 EN EL DEPARTAMENTO DE MANAGUA”**

**AUTOR:**

**LIC. OSCAR ANTONIO GÓMEZ BALMACEDA**

**TUTORA: MSC. MARTA ISABEL SÁNCHEZ**

**MANAGUA, 9 SEPTIEMBRE DEL 2021.**

## **i. Dedicatoria**

*Dedico esta tesis al creador de lo tangible e intangible, que ha sido mi guía desde el momento de la concepción, y en donde sus planes son perfectos y se acomodan a su voluntad, para que siga transitando en el mundo de la sabiduría y el conocimiento*

*Este trabajo se lo dedico a nuestros héroes y mártires de la Revolución Popular Sandinista, que forjaron una Revolución Eterna, en la mente y en el corazón de este joven revolucionario siempre está presente, el fruto de su sacrificio, y juro ante nuestros héroes y mártires, ante la Patria, que defenderé siempre cada una de nuestras conquistas sociales.*

*Le dedico esta tesis a mi madre Wilma Balmaceda y a mi padre Oscar Gómez, por haber formado a una persona con valores de amor, lealtad, honestidad y familia, gracias a sus sacrificios han formado una persona de bien, para el desarrollo de esta Patria.*

*Le dedico esta tesis a mi hermana, Joseling Gómez, por brindarme amor y alegría en muchos de momentos de nuestra corta vida, su presencia es una bendición.*

*Por último, le dedico esta tesis a mis hermanos revolucionarios y hermanas revolucionarias, compañeros de lucha de la causa sandinista, a esas personas especiales que me apoyaron y animaron para poder concluir mis estudios.*

**OSCAR GÓMEZ**

## ii. Agradecimiento

*Agradezco al creador que me brindo la fuerza para concluir lo que parecía eterno, fue un guía en cada momento en este trayecto del conocimiento.*

*Agradezco a mi familia, por su apoyo incondicional, por sus oraciones para poder concluir mis estudios, por estar siempre a mi lado y brindarme consejos esenciales.*

*A mis compañeros de estudios y amigos, por estar en los momentos difíciles de la vida y de esta maestría.*

*A todos mis profesores, por brindar la enseñanza a cada uno los protagonistas de maestría, he podido aprender de cada uno de ellos los conocimientos esenciales para concluir mis estudios.*

*A mi tutora, la MSc. Marta Sanchez, por ofrecerme su valioso tiempo, para brindarme sus consejos y trabajar de la mano en este trabajo ¡Muchas Gracias!*

*Agradezco a todo el personal UNAN-Procomin, por sus buenas intenciones, atenciones y hacernos sentir como en casa.*

*Agradezco al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y la Ministerio de la Juventud por brindarme la oportunidad de ser parte de Programa de Maestría, totalmente gratuito y de calidad.*

*Finalmente agradezco a aquellas personas que colaboraron para obtener la información requerida y poder concluir con este trabajo investigativo.*

*Que nuestras acciones revolucionarias, sean una bala al corazón de la oligarquía, de la burguesía y por supuesto al corazón del enemigo de la humanidad, el imperialismo Yankee.*

### iii. Carta Aval del Tutor

Maestro  
**Ramfis Muñoz Tinoco**  
Director  
PROCOMIN

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Viabilidad para la creación de un Plan Estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a las PYME en el Centro de Tramites de las Exportaciones durante el Periodo 2021-2022 en el departamento de Managua”**. Realizado por el Licenciado: **Oscar Antonio Gómez Balmaceda**, como requisito para optar el título **de Maestría en Proyectos de Inversión**, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de Tesis del Licenciado: Oscar Antonio Gómez Balmaceda, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Licenciado: **Oscar Antonio Gómez Balmaceda**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de **“Viabilidad para la creación de un Plan Estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a las PYME en el Centro de Tramites de las Exportaciones durante el Periodo 2021-2022 en el departamento de Managua”**.

**MSc. Marta Isabel Sánchez**

#### **iv. Resumen**

El comercio internacional desde el inicio de la historia de la humanidad ha sido una forma para unir a los pueblos, esta unión nace desde el intercambio de productos, pero también de costumbres, tradiciones y sueños.

Nicaragua ha sido un país que ha vivido de la producción agrícola toda su historia, desde la época donde se exportaba cacao, azúcar y café hasta la actualidad donde los mariscos y las artesanías han encontrado sus nichos de mercado en el gusto de los extranjeros.

Un aspecto muy importante, es que el crecimiento acelerado de las tecnologías de la información y comunicación ha transformado e integrado al mundo en un conjunto, lo que sucede en cualquier lugar del planeta se sabe instantáneamente en otras partes.

Ciertamente, podemos afirmar que la innovación tecnológica ha cambiado la forma de producir de cada sociedad, actualmente, algunas de las instituciones públicas y privadas en el comercio internacional prescinden de estas tecnologías para asesorar y capacitar a las pymes en ciertos temas de interés.

Aquellos que no se adaptan a este cambio y se resisten aprender del uso de las tecnologías tendrán serias dificultades para participar en el mundo virtual, siendo marginados de los beneficios que la sociedad del conocimiento entrega a las personas.

Entonces, sin importar cuales sean los niveles de educación en nuestra sociedad es de vital importancia el hacer uso de los recursos tecnológicos, además de formar ciudadanos críticos, creativos y productivos con la aplicación y la correcta utilización de las TIC impulsando los grandes cambios y avances en el comercio exterior.

Por lo tanto, es de suma importancia la adaptación de las mismas en el comercio internacional de Nicaragua para la capacitación y asesoramiento de los diferentes procesos de exportaciones comerciales, ganando así tiempo y dinero; por lo que el país se ahorraría costos en la logística.

La metodología empleada para la confirmación de la hipótesis está sustentada en el mercado nacional donde se pudo evidenciar la demanda insatisfecha, así como también la capacidad exportable de las pymes en Nicaragua.

Palabras clave: **Capacitación, asesoría, pymes, internacionalización.**

## Índice:

<b>i.</b>	<b>Dedicatoria .....</b>	<b>i</b>
<b>ii.</b>	<b>Agradecimiento .....</b>	<b>ii</b>
<b>iii.</b>	<b>Carta Aval del Tutor .....</b>	<b>iii</b>
<b>iv.</b>	<b>Resumen.....</b>	<b>iv</b>
<b>I.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Antecedentes .....	3
1.1.1.	Antecedentes teóricos .....	3
1.1.2	Antecedentes de Campo.....	6
1.2.	Justificación .....	12
1.3.	Planteamiento del Problema.....	13
1.4.	Formulación del Problema.....	14
<b>II.</b>	<b>Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>15</b>
2.1.	Objetivo General.....	15
2.2.	Objetivos Específicos.....	15
<b>III.</b>	<b>Marco Teórico .....</b>	<b>16</b>
3.1	Generalidades del Comercio Internacional .....	16
3.1.1	Concepto de Mercado .....	16
3.1.2	Comercio.....	16
3.1.3	Comercio Internacional.....	16
3.1.4	Exportación .....	17
3.1.5	Importancia de las Exportaciones .....	17
3.1.6	Tratados de Libre Comercio .....	17

3.1.7	Importancia de los Tratados de Libre Comercio.....	18
3.1.8	Procesos de exportación.....	18
3.1.9	Etapas del proceso de exportación .....	18
3.2.	Plan Estratégico .....	20
3.2.1	Conceptos vinculados a la planeación estratégica.....	21
3.2.2	Etapas del Proceso de Planeación Estratégica .....	22
3.3	Generalidades de la Empresa .....	24
3.3.1	Empresa.....	24
3.3.2	Estructura de una Empresa.....	25
3.4	MIPYME.....	26
3.4.1	Clasificación de las MIPYME .....	26
3.5	Asesorías .....	27
3.5.1	Tipos de asesorías .....	28
3.5.2	Importancia de las asesorías.....	29
3.6	Capacitación.....	29
3.6.1	Importancia de la capacitación.....	29
3.6.2	Tipos de capacitación.....	30
3.7	Tecnologías de la información y comunicación (TICs).....	31
3.7.1	Importancias de las TICs en las exportaciones .....	31
3.8	Servicios.....	32
3.9	Competencia .....	32
3.9.1	Competencia Empresarial .....	32
3.10	Precio .....	32
3.11	Viabilidad del proyecto.....	32
3.11.1	Estructura de análisis de viabilidad.....	33
<b>IV.</b>	<b>Preguntas Directrices.....</b>	<b>34</b>
<b>V.</b>	<b>Operacionalización de las variables .....</b>	<b>35</b>
<b>VI.</b>	<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>38</b>



6.1.	Tipo de Estudio .....	38
6.2.	Tipo de Enfoque.....	39
6.3.	Metodología .....	40
6.4.	Determinación del Universo o Población .....	40
6.5.	Selección de la Muestra .....	40
6.6.	Proceso de Investigación.....	41
6.7	Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos .....	41
6.7.1.	Entrevista .....	42
6.7.2.	Técnica documental .....	42
6.7.3	Encuesta .....	43
<b>VII.</b>	<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>44</b>
7.1	Condiciones del mercado en las que se brindan los servicios de asesoramiento y capacitación en procesos de exportación a las PYME.....	44
7.1.1	Situación de las PYME en América Latina.....	44
7.1.2	Situación de las PYME en Nicaragua .....	45
7.1.3	El proceso de internacionalización de las PYMES .....	46
7.1.4	Pymes exportadoras en Nicaragua .....	47
7.1.5	Sector estatal que apoya a las PYME para su internacionalización .....	49
7.1.6	Sector Privado que trabaja para la internacionalización de las PYME .....	54
7.2	Identificación de las barreras para la internacionalización de las pymes.....	60
7.2.1	Acceso a la información.....	61
7.2.1.5	Desconocer las herramientas tecnológicas que brinda CETREX para la facilitación del comercio.....	66
7.3	Potenciar las Tecnologías de la información y Comunicación para la capacitación y asesoramiento sobre procesos de exportación para las pymes en el Centro de Tramites de las Exportaciones. ....	68
7.3.1	Soluciones digitales como componente para la capacitación y asesoría hacia las pymes .....	69
7.4	Validar la creación de un Plan Estratégico en el Centro de Tramites de las Exportaciones para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a través del Estudio de Viabilidad para satisfacer las necesidades de las pymes en el área de comercio exterior .....	72
7.4.1	Estudio legal.....	72

7.4.2 Estudio Técnico .....	74
7.4.3 Necesidad de asesoría y capacitación a las pymes para su internacionalización .....	80
7.4.4 Relación Beneficio-Costo .....	82
7.4.5 Posibilidades de las pymes para pagar capacitaciones y asesorías .....	85
7.4.6 Fondos y recursos disponibles para financiar un Plan Estratégico de capacitación y asesoría ..	85
7.4.6 Propuesta de Plan Estratégico para capacitación y asesoramiento de pymes sobre procesos de exportación.....	86
<b>VIII. Conclusiones .....</b>	<b>94</b>
<b>IX. Recomendaciones .....</b>	<b>95</b>
<b>X. Biografía.....</b>	<b>96</b>
<b>XI. Anexos .....</b>	<b>99</b>

## Índice de Tabla

Tabla 1: Variación económica de las pymes.....	45
Tabla 2: Marco institucional .....	51
Tabla 3: Delegaciones del Centro de Tramites de las Exportaciones .....	53
Tabla 4: Programas de APEN para innovar la exportación .....	55
Tabla 5: Programas de INDE para innovar la exportación .....	56
Tabla 6: Programas de instituciones privadas para innovar la exportación .....	59
Tabla 7: Barreras para las pymes en el marco nacional e internacional .....	60
Tabla 8: Barreras en Nicaragua para la internacionalizacion de las pymes .....	68
Tabla 9: Tipos de capacitación según encuestas y entrevistas .....	81
Tabla 10: Relación Beneficio-Costo .....	82
Tabla 11: Fases de Implementación del Plan Estratégico.....	92

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Trámites Pre Aduanales .....	61
Gráfico 2: Proceso de inscripción .....	62
Gráfico 3: Acceso a clientes.....	63
Gráfico 4: Requisitos de Exportación .....	64
Gráfico 5: Certificados de Origen.....	65
Gráfico 6: Herramientas Tecnológicas .....	66
Gráfico 7: Herramientas Tecnológicas .....	67
Gráfico 8: Capacitación y Asesoría .....	72
Gráfico 9: Capacitación y Asesoría .....	80



## **I. Introducción**

La presente investigación tiene el propósito validar la creación de un Plan Estratégico para brindar asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación, a través del Estudio de Viabilidad para satisfacer las necesidades de las PYME en el área de comercio exterior para las pymes en el Centro de Trámites de las Exportaciones.

Las actividades internacionales refuerzan el crecimiento y el empleo, aumentan la competitividad y fortalecen la viabilidad de las empresas a largo plazo. No obstante, pese a las oportunidades que han aportado el mercado único ampliado y la globalización en general, las pymes nicaragüenses siguen dependiendo en gran medida de sus mercados nacionales, por tanto, es importante la capacitación y asesoramiento para su internacionalización.

En este trabajo investigativo, se analiza las barreras que tiene las pymes para su internacionalización, así como los retos y necesidades de este importante sector en los procesos de exportación, también se analiza el papel fundamental que juega el Centro d Trámites de las Exportaciones, en este sector para el asesoramiento y capacitación hacia las pymes.

Se ha estructurado de once acápite, los cuales se indican a continuación:

Acápitem I. Se establece una introducción, en donde se detalla de forma general los antecedentes históricos y de campo, se explica la justificación, planteamiento del problema y formulación del problema.

Acápitem II. Se describe los objetivos de la investigación que se divide en: Objetivo general y específicos de la tesis.

Acápitem III, se muestra el Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación enfocada a este valioso tema.

Acápitem IV, se muestran las preguntas directrices, donde se exponen una variedad de preguntas en relación a la problemática planteada.

Acápite V, se detalla la operacionalización de las variables, donde se localizan las variables de la tesis.

En el Acápite VI, se muestra el diseño metodológico, en el cual se proporciona los medios de recopilación de datos, así como la metodología utilizada en la investigación.

Acápite VII, en el cual se encuentra el análisis de resultados según cada uno los objetivos específicos planteados en toda la investigación.

Acápite VIII, se generan las conclusiones que brinda la investigación mediante toda la información adquirida en todo el proceso de la realización de la misma.

El Acápite IX. Donde se muestran las recomendaciones que muestra la investigación.

El Acápite X. Se presenta la Bibliografía donde se plasman las diferentes fuentes secundarias y primarias, sustraída como de libros e internet.

Acápite XI, se muestra los anexos.

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. Antecedentes teóricos**

Solo una de cada diez pequeñas y medianas empresas en América Latina exporta y la mitad de las que entran a los mercados internacionales lo abandona en el curso de un año y, peor aún, la mayoría de lanzamientos de productos y entradas al mercado también fracasan.

“Las pymes más pequeñas participan mucho menos que las de mayor tamaño; lo mismo en comparación con pymes de su mismo tamaño en otras economías”, concluyó un estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que señala que en la región menos del 15% de este segmento empresarial está internacionalizado.

La reducida participación de las pymes en el mercado internacional ocasiona que estas no se beneficien de las ganancias que provee el comercio mundial, que se espera que este año crezca tres por ciento, una de las tasas más altas de los últimos años, según estimaciones de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Lo siguientes antecedentes muestran un análisis de fuentes de información que describe ciertas investigaciones históricas que se relacionan a este proyecto, a la vez los problemas que se plantearán serán analizados y resueltos con literatura, pero es importante saber que no hay información exacta a lo que se plantea a nivel nacional.

La producción y el consumo, son dos elementos primordiales y excepcionales para el desarrollo económico y social de una nación. Y la Globalización no deja de ser el eje fundamental que apunta al fortalecimiento de las relaciones multilaterales para la apertura de nuevos mercados internacionales.

El Comercio Exterior de Nicaragua, no solo se enfoca en el análisis de variables y datos económicos, sino que también hace referencia a experiencias pasadas en cuanto a las relaciones socio comerciales con el mundo exterior.

El Comercio Exterior de Nicaragua, no solo analiza las exportaciones e importaciones, sino que también el PIB, producción, consumo y comercio externo, en su interés por la búsqueda de nuevos mercados internacionales con precios favorables y atractivos para los empresarios exportadores del país.

Las políticas económicas están dirigidas al sector externo y a la vez están ligadas a contribuir al desarrollo integral y al fortalecimiento de la cooperación externa, para el correcto funcionamiento económico y social del país.

Y el sector externo, es el conjunto de actividades y estrategias que realizan los estados en el ámbito internacional para poder mantener un adecuado intercambio productivo, comercial, financiero y económico, que asegure el desarrollo de los pueblos. Este intercambio integra los diferentes sistemas de producción y consumo que se dan dentro del marco de la economía mundial.

La Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley Mipyme) Ley No. 645, Aprobada el 24 de enero del 2008. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N°. 28 del 08 de febrero del 2008.

Establece en su Título 1, Capítulo 1, Artículo Art. 3.- Finalidad de la Ley Son fines primordiales de la Ley:

1. Establecer principios económicos rectores para el fomento de las MIPYME.
2. Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como un instrumento de apoyo a las políticas de desarrollo y fomento a las MIPYME, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.
3. Adoptar un instrumento legal de carácter general, que dé lugar a un proceso normativo del cual se deriven nuevos principios legales, reformas de los ya existentes cuando sea necesario, en aquellas áreas y sectores económicos considerados claves para el desarrollo de las MIPYME.



4. Instaurar un proceso educativo y formalización empresarial y asociativa, mediante la reducción de costos monetarios de transacción y la facilitación de procedimientos administrativos ágiles.

5. Promover la existencia de una oferta económica permanente de instrumentos y servicios empresariales de promoción y desarrollo a las MIPYME.

También encontramos, la Ley 382 como apoyo fundamental a las MIPYME, la “Ley de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo y de Facilitación de las Exportaciones”, publicada en La Gaceta, Diario Oficial, número 70, del 16 de abril del 2001.

Funciona a través de la coordinación entre las siguientes instituciones: Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE), Dirección General de Ingresos (DGI) y Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA). Bajo el principio general de facilitación establecido en el Artículo 1 de la Ley 382.

Ley de admisión temporal para el perfeccionamiento activo de facilitación de las exportaciones, las diversas modalidades y mecanismos contenidos en la ley funcionarán de manera ágil y complementaria entre sí y compatibles con la Ley de Justicia Tributaria y Comercial y su reforma. Arto.4. Régimen.

El régimen de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo es el sistema tributario que permite tanto el ingreso de mercancías en el territorio aduanero nacional como la compra local de las mismas sin el pago de toda clase de derechos e impuestos. (Ley 382, 2001).

Así mismo, un eje fundamental para la internacionalización de las pymes, es el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, que contiene políticas, estrategias y acciones transformadoras orientadas al crecimiento económico, la defensa y restitución de los derechos de las familias nicaragüenses, orientadas a la reducción de la pobreza y las desigualdades.

Nicaragua mantendrá un régimen de comercio y de inversión abierto, por lo que la Política Comercial seguirá promoviendo el acceso a mercados externos, mejorando la inserción del país en la economía internacional a través de la negociación y administración de convenios internacionales, en el ámbito del comercio y la inversión.

La suscripción de acuerdos internacionales en el área comercial y de inversiones, aseguran la estabilidad jurídica para la atracción de inversiones. En este sentido, se acompañará al sector privado para que aproveche las oportunidades en los mercados internacionales, con énfasis en los mercados de exportación.

En el próximo periodo de Gobierno se tiene prevista la firma de 5 nuevos acuerdos comerciales, que se adicionarán a los 21 Acuerdos vigentes al 2021, incluyendo los Tratados Comerciales de Centroamérica-México, CAFTA-DR, Taiwán, Panamá, Unión Europea, Chile, Corea del Sur, Colombia, Cuba, Ecuador, Reino Unido y Contingentes de la Organización Mundial de Comercio.

Dentro de la OMC, Nicaragua abogará por y respaldará la conclusión exitosa de las negociaciones del Programa de Doha para el Desarrollo, de tal forma que se mejore el acceso a los mercados para los productos agrícolas. En este sentido, Nicaragua se ha sumado a diferentes grupos de países en desarrollo para hacer propuestas concretas en las negociaciones sobre agricultura, acceso a mercados, trato especial y diferenciado, y compartimento del desarrollo.

### **1.1.2 Antecedentes de Campo**

Ahora bien, para considerar como antecedentes se ha identificado temas relacionados a la exportación de un producto que se desarrolla en el país, entre la cual está la primera tesis encontrada en el repositorio de la (UNAN-Managua), dicha investigación fue presentada por Karen Omara Salinas Artica y Noyling Danitza Acuña Hernández (2015), titulada “Proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora durante el período 2014-2015”.

El objetivo de dicha investigación es analizar el proceso de producción de los productores para el diseño de estrategia que mejore la capacidad de exportación del café en la empresa CISA Exportadora a mercados internacionales.

Por otra parte, es una investigación de tipo cualitativa y dicha tesis concluyó “Para que CISA Exportadora pueda exportar su café al mercado internacional, debe cumplir con los requisitos de cada uno de los tostadores le exige, así mismo debe realizar los procesos de exportación que exige el país de exportador y el importador los cuales son un declaración de mercancía, factura proforma, instrucciones de embarque, certificado fitosanitario de Organismo Internacional de café (OIC), así mismo los tramites de la línea naviera, certificado de origen y la factura definitiva”

La segunda tesis encontrada nuevamente en el repositorio de la (UNAN-Managua), la cual fue presentada por Adonis Ramiro Pérez Mantilla, David Marcelo Morales Pinell y Jairo Absalón Pichardo Alemán (2015), titulada “Análisis del intercambio comercial entre Nicaragua y Venezuela para el período 2002-2003”. El objetivo de la investigación se da en analizar el intercambio comercial entre Nicaragua y Venezuela para el período 2002-2003.

La investigación es de carácter descriptiva porque detalla el comportamiento de la relación comercial existente entre Nicaragua y Venezuela, en aspectos económicos, políticas comerciales, principales índices que determinan el balance comercial de ambos países.

Por tanto, esta tesis concluyó que “En el período 2002-2003 se refleja en el intercambio comercial entre la República de Nicaragua y la República Bolivariana de Venezuela; las exportaciones e importaciones se mantuvieron bajas y constantes, con pequeños altibajos durante los primeros seis años en estudio. Sin embargo, estas variables macroeconómicas sufrieron un impacto positivo coincidiendo con la incorporación de la República de Nicaragua en la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)”.

La tercera investigación realizada como Seminario de Graduación, que ha sustentado el proyecto como antecedente encontrado igualmente en el repositorio de la (UNAN-Managua), elaborada por Danielka Yilma Lovo Vanegas, Sonia María Olivas Obregón y Gema Leticia Zelaya

López (2016), titulado “Análisis Comparativo de las exportaciones totales nicaragüenses con relación a los países centroamericanos en el período 2009-2013”.

El objetivo de dicho seminario era analizar a través comportamiento de un estudio comparativo el comportamiento de las exportaciones totales nicaragüenses con relación a los países centroamericanos e identificar aquellas políticas internacionales comerciales que implementa Nicaragua.

La investigación se desarrolló de tipo documental porque se apoya en fuentes oficiales, es decir, documentos de diferentes organismos nacionales e internacionales, obtenidos a través de consultas de fuentes bibliográficas distinguidas entre libros, páginas web, artículos, entre otros.

El Seminario hace referencia a la conclusión de “La política comercial de la economía nicaragüense en el periodo 2009-2013 estuvo orientada al fomento de la inversión nacional y mayor atracción de la Inversión Extranjera directa, a la inclusión de Nicaragua en el comercio internacional bajo condiciones favorables y equitativas, búsqueda de nuevos destinos de exportación”.

La cuarta investigación realizada en Ecuador, lleva por título: “Creación de una Empresa de Asesoría y Gestión en COMEX y Logística vía Guayaquil para PYMES”, este trabajo fue elaborado por Amada Constante, Daniel y Angelica Banchón, el objetivo fue analizar los problemas de las pymes para poder posicionarse en el exterior.

La política que se implementó para poder solucionar los problemas de las pymes, fue establecer una estrategia de servicio, en el sentido de asignar asesores sobre los procesos de exportación, acorde a las necesidades del cliente.

La quinta tesis de investigación tiene por tema: Plan de negocios para la creación de una empresa Consultora de Negocios Internacionales, especializada en pymes que exportan e importan

en la ciudad de Quito, realizada por Alexandra Fernández y Vanessa Carina Cueva Proaño en año 2014.

La tesis se centró en crear es una empresa de consultoría de negocios internacionales, que se ubicará en el centro norte de la ciudad de Quito, para cubrir la demanda de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran realizando transacciones comerciales internacionales.

La consultora de negocios internacionales está enfocada en pymes que exportan para poderlas asesorar en cuanto a preferencias arancelarias, brindando servicios complementarios de contabilidad y tributación; y en pymes que exportan a las cuales se les dará asesoría en guías comerciales de productos, análisis de mercados internacionales más oportunos, participación en ferias y eventos internacionales para dar a conocer sus productos, entre otros.

También se consultó la tesis de Maestría, que tiene por tema: Propuesta de planeación estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel ubicada en Managua, para el periodo 2019 – 2020.

La realización del presente documento consistía en el análisis de las actividades administrativas, las estrategias que debe formalizar la empresa, así como el comparativo con otras empresas del mismo giro de negocio donde se pueda investigar los puntos de mejora.

El gobierno de Nicaragua en el contexto de globalización e integración regional y tomando en cuenta las actuales tendencias políticas, ha realizado esfuerzos para lograr la inserción de Nicaragua en los mercados internacionales, a fin de dinamizar el desarrollo socioeconómico del país a corto y mediano plazo.

La educación emprendedora consiste en dar una formación fundamental en aspectos y valores como el desarrollo integral del ser humano, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, adquisición de conocimientos y estrategias para iniciar negocios y el desarrollo del gusto por la innovación. (Ezequiel Herruzo Gómez, Brizeida r. Hernández Sánchez, Giuseppina María Cardella, José C. Sánchez García, 2019, pág. 11).

En Nicaragua, una de las principales empresas para asesorar en Comercio Exterior es la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), organización empresarial fundada en 1991 para representar y prestar servicios a sus asociados: Exportadores, importadores y prestadores de servicios al comercio internacional.

Los asociados, son empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen como denominador común la visión de alcanzar objetivos empresariales ambiciosos. Los servicios de APEN han sido diseñados para cubrir los aspectos de la gestión de comercio exterior de una empresa, lo que aunado a nuestra vocación de servicio, profesionalismo y dedicación asegura la mejor orientación para el éxito de sus negocios.

Otro ente en Nicaragua que asesora en trámites de comercio exterior, es la Delegación Presidencial para la Promoción de Inversiones, Exportaciones y Facilitación del Comercio Exterior, fue creada por Ley No. 915, adscrita a la Presidencia de la República y es presidida por el delegado Presidencial General Álvaro Baltodano Cantarero.

Es importante recalcar que el comercio exterior de Nicaragua, está basado en el avance y desarrollo de las políticas económicas de mercado, tanto en el ámbito nacional como internacional. Enriquecido con una amplia gama de temas relacionados como los tratados de libre comercio, las exportaciones e importaciones.

La globalización es un proceso económico en que las empresas y mercados tienden a extenderse alcanzando una dimensión mundial. La creciente integración de los mercados mundiales, significa una serie de oportunidades para la comercialización de los productos o servicios, pero a su vez el aumento de la competencia de escala nacional a internacional.

En Nicaragua el llamado comercio global, ha creado nuevos mercados de exportación, para productos establecidos en el mercado internacional como: cacao, café, carnes, mariscos, artesanías, entre otros.

El sector exportador ha venido trabajando en mejorar sus procesos, pero pese a ello existen aún procesos operativos y administrativos, que son ineficientes y no contribuyen en el fortalecimiento de la cadena de la exportación, por lo tanto, es necesario coadyuvar con ideas y propuestas a fortalecer el sector.

Algunos se niegan a contribuir al análisis porque perciben la colaboración interempresarial o la asociatividad como una pérdida de posicionamiento; mientras que nuestro competidor más cercano Costa Rica, que maneja exportaciones mayores, mantiene procesos más simplificados en esta área.

En Nicaragua existe el Centro de Trámites de las Exportaciones, es una entidad gubernamental de servicio, de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y domicilio en la ciudad de Managua. CETREX tiene como objetivo principal centralizar la ejecución de las funciones específicas de las entidades públicas que atienden los trámites relacionados con las exportaciones.

CETREX atiende los trámites de exportación mediante un Formulario Único de Exportación, el cual hará las veces de póliza y de Registro, su finalidad es incorporar todos los elementos necesarios para cumplir con los requisitos de exportación.

Luego de haber trabajado por seis años en el comercio exterior, y teniendo un gran conocimiento en los temas de tramitación pre aduanal y aduanal, me ha dado un fácil acceso a adquirir la información necesaria, y esto me ha motivado a la elaboración de este proyecto, también tomando en cuenta que existen varias empresas y personas que necesitan la asesoría en los temas antes mencionados.

La investigación para la creación de un Plan Estratégico en el Centro de Trámites de las Exportaciones servirá para gestionar actividades que cubran, las necesidades del mercado, desarrollando la coordinación para prestar servicios de asesorías y capacitación a las PYME que requieran este tipo de servicios.

## **1.2. Justificación**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar viabilidad de la creación de un plan estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a las pymes en el Centro de Trámites de las Exportaciones en el departamento de Managua en el periodo 2020-2021.

El campo investigativo también busca comprender las barreras que poseen las PYME para la internacionalización de sus productos y de esta forma encontrar estrategias eficientes en los procesos de exportación para las pymes.

El enfoque será capacitar y asesorar en los procesos de exportación, es decir; toda la tramitología que conlleva a las pymes para poder exportar su mercancía, al mismo tiempo encontrando mercados atractivos a través del aprovechamiento de los acuerdos comerciales suscritos por Nicaragua.

Así mismo, en el presente trabajo se buscará como implementar las Tecnologías de la Información y Comunicación, es decir aprovechar las nuevas tecnologías para transmitir información sobre procesos de exportación desde ambientes virtuales.

Este análisis exhaustivo, podrá determinar ciertas carencias que poseen aquellos entes vinculados al comercio exterior, que producto de un efecto domino repercute en la parte interesada, que son las pymes.

A partir del análisis de ciertas deficiencias, se podrá crear una estrategia acorde a las necesidades de los interesados, lo cual generará un mayor aporte a nuestra economía nacional, para aquellos productos atractivos en el mercado internacional.



### **1.3. Planteamiento del Problema**

Unos de los mayores problemas que poseen aquellos interesados en exportar es la falta de información, e incluso la desinformación, ejercida por instituciones públicas y privadas que ven como un fondo monetario a las pymes.

Esto genera montos exagerados en asesorías y capacitaciones en procesos de exportación, y genera que las empresas que quieren diversificar y ampliar su campo a través del comercio internacional, desaprovechen estas oportunidades.

Las pymes consideran que las instituciones estatales y las empresas privadas de comercio internacional (agencias aduaneras, consolidadoras de carga, aerolíneas aéreas), no poseen los conocimientos esenciales para capacitar y asesorar en temas de tramitología para poder exportar diferentes productos, ocasionando atrasos en la cadena logística.

Al mismo tiempo la burocracia a la cual están sometidos los interesados para ciertos trámites informativos, no cumple con las expectativas de aclarar dudas, lo cual establece un patrón de desmotivación generalizado.

#### **1.4. Formulación del Problema**

Las barreras para la internacionalización de las pymes radican en no acceder a información sobre procesos de exportación, y desconocer requisitos indispensables para la exportación de productos, instituciones públicas como privadas, no satisfacen las condiciones del mercado en temas de comercio exterior.

Estas inconformidades y desconocimiento de la información sobre procesos de exportación pueden generar inconformidades el sector pymes. Un plan estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación solucionaría las barreras para la internacionalización de las pymes, pero también apoyando la gestión en el uso de las TICs.

Se proporciona las siguientes interrogantes de investigación:

Pregunta Total:

- ¿De qué manera un plan estratégico puede servirnos como herramienta de gestión para lograr asesorar y capacitar a las pymes sobre procesos de exportación?

Preguntas Específicas:

- ¿Por qué es importante estudiar las condiciones del mercado para asesorar y capacitar en procesos de exportación?
- ¿Cuáles serían las barreras de las pymes para su internacionalización?
- ¿Por qué es importante verificar la implementación de las TICs para el asesoramiento y capacitación a las pymes en la empresa?
- ¿Por qué es importante validar la creación de un plan estratégico en el Centro de Trámites de las Exportaciones para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a través del Estudio de Viabilidad para satisfacer las necesidades de las pymes en las áreas de comercio exterior?

## **II. Objetivos de la Investigación**

### **2.1. Objetivo General**

- Analizar la viabilidad de la creación de un Plan Estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a las pymes en el Centro de Trámites de las Exportaciones durante el periodo 2021-2022 en el departamento de Managua

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Estudiar las condiciones de mercado en el que se brindan los servicios de asesoramiento y capacitación en procesos de exportación a las pymes.
- Identificar las barreras para la internacionalización de las pymes nicaragüenses
- Potenciar las Tecnologías de la Información y Comunicación para la capacitación y asesoramiento sobre procesos de exportación para las pymes.
- Validar la creación de un Plan Estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación en el Centro de Trámites de las Exportaciones a través del Estudio de Viabilidad para satisfacer las necesidades de las pymes en el área de comercio exterior

### **III. Marco Teórico**

El marco teórico afirma el sustento de la investigación y el diseño del estudio con el fin de tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamentará la parte teórica fundamental de dicha investigación.

#### **3.1 Generalidades del Comercio Internacional**

##### **3.1.1 Concepto de Mercado**

Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio. (Kotler, Philip, Armstrong, Gary, 2013, pág. 8).

##### **3.1.2 Comercio**

El comercio consiste en el intercambio de bienes y servicios entre varias partes a cambio de bienes y servicios diferentes de igual valor, o a cambio de dinero.

El comercio existe entre diferentes regiones principalmente por las diferentes condiciones de cada región, unas regiones pueden tener ventaja comparativa sobre un producto, promoviendo su venta hacia otras regiones.

##### **3.1.3 Comercio Internacional**

Comercio internacional es el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos a más naciones, de tal manera, que se de origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) y entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

El comercio internacional pone el énfasis en las transacciones reales de la economía internacional, es decir, en aquellas transacciones que implican un movimiento físico de bienes o un compromiso tangible de los recursos económicos. (Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, 2006).

### **3.1.4 Exportación**

Las exportaciones son la venta, trueque o donación de bienes y servicios de los residentes de un país a no residentes; es una transferencia de propiedad entre habitantes de diferentes países. El vendedor (residente) es llamado “exportador” y el comprador (no residente) “importador”. (Galindo, Mariana y Veridiana Ríos, 2015, pág. 2).

### **3.1.5 Importancia de las Exportaciones**

La importancia de las exportaciones reside primero en el efecto que tienen sobre el crecimiento económico, la productividad y el empleo del país en cuestión. Primero, las exportaciones son uno de los componentes de Producto Interno Bruto (PIB); el aumento de las exportaciones, todo lo demás constante, induce un incremento en el PIB, es decir, implica crecimiento económico. (Galindo, Mariana y Veridiana Ríos, 2015, pág. 2)

Segundo, las exportaciones tienen una incidencia positiva en la productividad, al favorecer la recolocación de recursos hacia actividades más productivas. (Bernard& Jensen, 1999).

Es decir, cuando un país exporta aquellos servicios y bienes en los que muestra una ventaja en la producción, las mayores ganancias por ventas en el extranjero de estos bienes y servicios atraen recursos productivos (trabajadores, inversiones, maquinaria y equipo, investigación, etc.). Esta reasignación de recursos, provoca una mayor productividad de la economía en su conjunto, y esto a su vez, induce un mayor crecimiento económico.

### **3.1.6 Tratados de Libre Comercio**

Desde la perspectiva jurídico-política, los tratados de libre comercio son acuerdos o convenios con fines de integración económica que tienen como objetivo, para los Estados parte, integrar mercados e imponer obligaciones de reducción o eliminación de barreras arancelarias para impulsar el comercio y fomentar la inversión extranjera, aunque algunos se enmarcan en un "ámbito de liberación comercial sobre la base de un comercio compensado para que los Estados prosigan en su desarrollo económico y social".

### 3.1.7 Importancia de los Tratados de Libre Comercio

Cuando son tratados de libre comercio (TLC) se establecen reglas para realizar el intercambio de productos y de servicios, eliminando los obstáculos (arancelarios, impuestos, etc.) en las importaciones y las exportaciones.

Estos tratados comerciales ofrecen las siguientes ventajas:

- Acceso a mercados más amplios
- Competitividad y acceso a una mayor diversidad de productos y servicios
- Eliminación de condiciones y barreras comerciales
- Intercambio de tecnología

### 3.1.8 Procesos de exportación

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), un proceso de la actividad del comercio exterior, en donde se completan un conjunto de etapas que completar para poder vender un producto fuera de las fronteras del país en el que se produce. Para ello, es necesario cerrar una operación comercial internacional.

### 3.1.9 Etapas del proceso de exportación

**Acuerdo comercial:** Dentro de esta etapa es necesario realizar todos aquellos trámites que son necesarios para que la mercancía llegue al cliente. En consecuencia, hay que firmar el contrato con las condiciones de la entrega, el precio y demás peculiaridades de cada operación.

**Producción del pedido:** Una vez que el acuerdo se ha cerrado y ya están estipuladas todas las condiciones del pedido, se procede a producirlo. En función del tipo de producto que sea y el volumen contratado, requerirá un mayor o menor tiempo de entrega.

**Elaboración de documentación pre aduanal:** Los trámites aduaneros recogen todas las gestiones y los papeleos que se deben llevar a cabo si queremos cumplir con los requisitos necesarios para importar o exportar mercancías de un país a otro regulándose con la normativa que se aplique en la aduana de cada país.

**Elaboración de documentación aduanal:** Se trata de los documentos que prueban el origen de la mercancía y sirve para satisfacer las exigencias (sanitarias) de la aduana de destino, del importador/cliente o de la entidad financiera a través de la cual se realiza la operación de exportación.

**Transporte nacional:** La mercancía se transportará hacia el puerto o aeropuerto del que vaya a partir. Si, por el contrario, es transporte terrestre, se enviará al país receptor. Sea cual sea el método de transporte internacional, hay que realizar los trámites de exportación del país de origen.

**Transporte internacional:** Cuando el transporte se realiza por vía aérea o marítima, el transporte internacional será el encargado de desplazar los productos al país de destino. Una vez que la mercancía ha llegado a la frontera del país receptor, se realizarán los trámites necesarios para la importación.

**Entrega del pedido:** Una vez que se han superado las etapas mencionadas anteriormente, se formalizará la entrega de la mercancía al cliente.

### 3.1.9.1 Agentes implicado en el proceso de exportación

**Proveedor:** Es la empresa que vende sus productos

**Cliente:** Se trata del receptor de la mercancía.

**Bancos de ambas partes:** Se convierten en un agente fundamental para formalizar los pagos, créditos u otras operaciones financieras relacionadas con el acuerdo comercial.

**Transportistas:** Realizan el transporte de la mercancía entre países.

**Personal de aduanas:** Son los encargados de solicitar y validar toda la documentación necesaria para la exportación.

**Seguros:** Cuando se tratan de grandes operaciones, se suelen realizar seguros que garanticen el cobro de la mercancía o los daños.

**Tramitología:** La tramitología es el Arte o ciencia de resolver, perfeccionar o facilitar los trámites.

**Optimización de procesos:** El propósito de la optimización de procesos es reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, llegando a la meta del proceso.

### **3.2. Plan Estratégico**

Según Weston (2020) la planeación estratégica se define como: Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable.

Desde el punto de vista empresarial, se afirma que: Abordar el proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas determinadas áreas de negocios; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales. (Zabala, 2005, p. 66)

Otro autor afirma que: Es un proceso complejo que lleva a una empresa a un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. (Fred, 2003, p. 5)

Serna (1994) nos dice: La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de



competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55)

### 3.2.1 Conceptos vinculados a la planeación estratégica

Para seguir progresando en este documento, y seguir consolidando el marco teórico, debemos seguir avanzando en la restante terminología relacionada a la planeación estratégica.

**Decisiones estratégicas:** “toma de decisiones que, por su relevancia bien económica, bien social, bien de otra índole tienen una especial importancia para la persona que tiene que tomar la decisión”. (Pardo, 1987, p.1). Otro autor afirma que, “las estratégicas guían a la dirección de operaciones para la transformación de recursos en productos, sobre la base del conocido paradigma de las 5P (...) Personal, Planta, Partes, Procesos y Planificación”. (Huertas y Domínguez, 2008, pp.7-8)

**Diagnóstico estratégico:** “es el análisis de la capacidad potencial de la empresa y de la evolución del entorno y el análisis de los actores, su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de ésta”. (Varo, 1994,p. 199).

**Dirección estratégica:** “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (Fred, 2003, p. 5).

**Estrategas:** todos los individuos que actúan racionalmente son estrategas, toman sus decisiones de acuerdo a las mejores oportunidades basadas en su experiencia, ahora bien, “el estratega debe vigilar este proceso de manera continua; debe identificar y evaluar; decidir y actuar, una y otra vez” (Montgomery, 2012, p. SN).

**Estrategias:** “consiste en proyectar, ordenar y dirigir las operacionales militares de tal manera que se consiga el objetivo propuesto. En el ámbito empresarial, los pasos o momentos que conforman unas estrategias son llamados técnicas o tácticas” (González, 2003, p. 2).

Otro autor señala, “la estrategia en el ámbito empresarial contiene un conjunto de fines, misiones y objetivos, así como las acciones que han de emprenderse para alcanzarlos”. (Huertas y Domínguez, 2008, p.7).

### **3.2.2 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica**

Otro autor señala, “la estrategia en el ámbito empresarial contiene un conjunto de fines, misiones y objetivos, así como las acciones que han de emprenderse para alcanzarlos”. (Huertas y Domínguez, 2008, p.7).

Las etapas que constituyen la planeación estratégica, se han venido explicando de acuerdo a diversos enfoques. Sobre el particular a continuación se muestran los pasos que constituye este proceso de acuerdo a varios autores.

Fred (2000), asevera “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia”. (p. 5)

Parafraseando a Fred, la primera etapa contiene la construcción de la misión y visión de la empresa, la caracterización de las oportunidades y amenazas en torno a la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades en el ámbito interno, el establecimiento de objetivos a largo plazo, y el establecimiento de estrategias y su implementación.

En cuanto a la segunda etapa, es conocida en algunas ocasiones como el proceso de la planeación estratégica a la implementación de estrategia, resalta la necesidad de una estructura organizacional eficaz para alcanzar las metas anuales de la mano con las políticas de la empresa.

En la última etapa señalada por Fred, se realiza el análisis de la efectividad de la estrategia que fue tomada inicialmente, para determinar si funcionó o no correctamente, para tomar los correctivos que sean necesarios en las próximas gestiones.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) en su libro “Safari a la Estrategia” proponen las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica: a) la etapa de fijación de objetivos, b) la

etapa de verificación externa, c) la etapa de verificación interna, d) la etapa de evaluación de estrategias, e) la etapa de puesta en operación de la estrategia, y f) fijar plazos para todo el proceso. (pp. 72-75).

La primera etapa que señala Mintzberg et al., está vinculada a que quiere lograr la organización para así fijar la estrategia; en la segunda etapa, se analiza el ambiente externo y se sugiere el desarrollo de pronósticos para prepararse ante posibles factores foráneos que puedan afectar a la empresa.

En cuanto a la etapa tres que corresponde a verificación interna, se establece caracterizar a la empresa de acuerdo a sus virtudes y debilidades; en la evaluación de la estrategia, se estudia cuáles son los resultados que ésta ha generado.

La puesta en operación de la estrategia, como su nombre lo indica es la ejecución del plan maestro; y finalmente, la fijación de plazos para todo el proceso, establece que las etapas del proceso simplemente no se deben programar, sino que se deben determinar los tiempos exactos de ejecución de cada punto.

Por su parte Serna (2008) indica que existen cinco etapas interconectadas, las cuales son: diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización estratégica e implementación estratégica. (p. 57).

La etapa uno, servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa; en la etapa dos, las empresas deben tener claro hacia dónde van, es decir, saber cuáles son sus objetivos. En la etapa tres, las operaciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos. En la etapa cuatro, como operará la estrategia en cuanto a fechas y tiempos. Y en último lugar, la etapa cinco implementaciones estratégicas, que es simplemente la puesta en marcha.

Carreto (2008), coincide con Fred y señala también que las etapas de la planificación estratégica son: formulación de las estrategias, implementación de estrategias, y evaluación de estrategias. (párr. 1-3).

La primera, incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

La segunda, requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción”.

La tercera consta de: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

### **3.3 Generalidades de la Empresa**

#### **3.3.1 Empresa**

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

### 3.3.2 Estructura de una Empresa

Se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

**Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) [5] o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).

**Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.

**Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

**Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

**Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.

**Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

**Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).

**Producción, transformación y/o prestación de servicios:** Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.

**Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, Pág. 7

### **3.4 MIPYME**

El Instituto Libertad y Democracia (2012) define a las MIPYMES como Empresas Extralegales que tienen como características fundamentales, la ausencia de permisos legales para operar como organización y por tanto faltas de control y organización para su funcionamiento.

Las Micro Pequeña y Mediana Empresas (MIPYMES) desempeñan un papel muy importante en la economía de nicaragüense, a través de la generación de empleo, sostén económico y oportunidades de progreso, beneficiando tanto a sus propietarios como a empleados y familiares que colaboran en ellas.

Según Conimipyme, citando datos oficiales del 2020 del Banco Central de Nicaragua, existen unas 270 mil mipymes; no obstante, Conimipyme indica que pueden ser unas 300 mil, más del 50 por ciento de estas son micro y un poco más del 58 por ciento son lideradas por mujeres.

El ministro del MIFIC, Orlando Solórzano, indicó que las mipymes reflejan de manera contundente la importancia que tienen en la generación de empleo, representando 72 por ciento del total de empleo.

#### **3.4.1 Clasificación de las MIPYME**

La Ley 645 hace referencia a tres tamaños Micro Empresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas (MIPYME) estas operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

La clasificación de Micro, Pequeña o Mediana Empresas se hará conforme a los parámetros establecidos en la Ley 645 toma en cuenta tres variables: (1) Número Total de Trabajadores, (2) Activos Totales en córdobas y (3) Ventas Totales Anuales. Estos tres valores son ponderados, es decir, tiene un peso que, al combinarse entre ellos, determina en que categoría será clasificada la empresa.

Las variables para clasificación de la empresa se basan en el siguiente cuadro:

**Clasificación de la MIPYME**  
 REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LAS MICRO,  
 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)  
 DECRETO N° 17-2008. Aprobado el 04 de Abril del 2008

VARIABLE	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
No. total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos totales	Hasta 200 miles	Hasta 1,5 Mill	Hasta 6.0 mill
Ventas anuales	Hasta 1.0 mill	Hasta 9.0 mill	Hasta 40.0 Mill

Fuente: Decreto No. 17

### 3.5 Asesorías

El término asesoría se deriva del verbo latino *assidére*, significa “estar sentado al lado” y se ha empleado en múltiples direcciones del conocimiento, en las diferentes épocas.

Para Aubrey (1990), es un proceso de ayuda y apoyo, orientado hacia el cambio o la mejora, un modelo de cambio democrático, coherente, responsable y comprometido; para Bolívar (1997, 1999) es un modelo de colaboración profesional basado en un compromiso ético y deontológico en busca de la mejora de los aprendizajes para todos; según Nonaka & Takeuchi (1999), son fases apropiadas para generar, dinamizar y promocionar el conocimiento profesional.

### **3.5.1 Tipos de asesorías**

En este sentido, dentro del amplio catálogo de opciones para la empresa, las asesorías más solicitadas serían:

**Administrativa:** Acudes a esta asesoría cuando los papeles en la oficina están fuera de control. El profesional encargado te indicará cómo priorizar los documentos, archivar de forma eficiente y organizar los trámites para que estén dentro de las normas y plazos legales.

**Contable:** Si estás teniendo problemas con tus balances a fin de mes o el manejo de libros, podrías necesitar ayuda. Esta asesoría abarca todos los aspectos contables de tu empresa, empezando por el libro mayor, ingresos y egresos, estados de cuenta, cuentas por pagar, entre otras.

**Financiera:** El manejo financiero de un negocio es uno de los aspectos más críticos para su supervivencia. El asesor empresarial puede enfocarse en la gestión de cuentas de manera general para evaluar el uso de recursos. También puede señalar oportunidades de inversión o expansión, mejorar la toma de decisiones u optimizar departamentos.

**Fiscal:** No hay mucho misterio en este tipo de asesoría. El experto simplemente se encargará de revisar los procesos para el pago de impuestos y cumplir con las obligaciones tributarias. Te indica cómo actualizarte, implementar soluciones informáticas homologadas, aprovechar el sistema fiscal y cumplir con tus obligaciones.

**Jurídica:** Los temas legales son imprescindibles para crear una empresa, gestionar contratos, estipular las condiciones de tu patrimonio y establecer relaciones comerciales. Esta asesoría también resulta fundamental para el manejo de empleados, situaciones derivadas de cambios en las leyes y estatutos decretados por el gobierno.

**Laboral:** En un negocio, tendrás que atender la contratación, el despido y otras necesidades relacionadas con los colaboradores. Un asesor laboral puede hacer las veces de departamento de



RRHH y dar las claves para mejorar la productividad, optimizar el staff, identificar conflictos organizacionales e impulsar una experiencia

Informática: No menos importante que las demás por lo que representa para la evolución de la empresa, es cada vez más solicitada. Las TICs y otras tecnologías disruptivas forman el futuro de los negocios, por lo cual se necesita saber cómo sacarle el mayor provecho a los recursos que se debe implementar. Gairín (2001); y Valiente (2004)

### **3.5.2 Importancia de las asesorías**

Resulta de vital importancia contar con el apoyo de un profesional para poder tomar las mejores decisiones para el negocio desde conocimiento de las leyes y normas fiscales, por supuesto, pero una buena asesoría no es solo dar consejo, sino que también es clave que sean capaces de entenderse bien con el cliente.

## **3.6 Capacitación**

Según el autor Chiavenato (2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

### **3.6.1 Importancia de la capacitación**

Según Rodríguez (2005), la importancia de la capacitación radica en lo siguiente: Ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2007), en su libro hace mención que según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Beneficios de la capacitación para las empresas:

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización

### 3.6.2 Tipos de capacitación

**Capacitación para el trabajo:** Esta clase de capacitación se enfoca en instruir a los colaboradores para que puedan realizar una tarea determinada, lo cual les ayudará a crecer personal y profesionalmente y permitirá que alcancen los objetivos propios y los de una compañía.

**Capacitación en el trabajo:** Este tipo de capacitación que complementa la primera. Hace referencia a un proceso de enseñanza a través del cual los colaboradores se adaptan a las oportunidades que pudieran presentarse dentro de la organización.

**Capacitación promocional:** se brinda cuando existe la posibilidad de un ascenso dentro de la organización. Esta le permite detectar las necesidades del colaborador y adquirir los conocimientos necesarios para poder ejecutar de manera correcta sus nuevas actividades y lo ayuda a desarrollar habilidades que serán necesarias en su nuevo puesto laboral.

**Capacitación dentro de la empresa:** Este tipo de capacitación busca el crecimiento integral de cada colaborador teniendo en cuenta sus aptitudes y habilidades, por medio de diferentes actividades.

**Capacitación vivencial:** A través de la experiencia o la vivencia de los conceptos, es posible que los equipos de trabajo sepan a profundidad qué significa el verdadero trabajo en equipo y fortalezcan valores como el liderazgo, el compromiso, el respeto, la empatía, entre muchos otros.

**Capacitación formal:** Este tipo de capacitación tiene una duración que varía, puede ser de horas o, incluso, de meses. Puede ser impartida por medio de cursos, seminarios, talleres, clínicas, entre otras formas.

**Capacitación preingreso:** La capacitación de preingreso es impartida por el departamento de recursos humanos y consiste en someter a las personas a una simulación de las labores que tendrían que llevar a cabo en caso de ingresar a la compañía.

**Capacitación conductual:** Este tipo de capacitación va dirigida a las personas de más altos cargos, como gerentes o supervisores, con la finalidad de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias para dirigir los equipos y la conducta de los mismos.

### **3.7 Tecnologías de la información y comunicación (TICs)**

Contemplan al conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información, como al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), en su utilización en la enseñanza.

#### **3.7.1 Importancias de las TICs en las exportaciones**

Desde la perspectiva de mejoramiento de las condiciones de competitividad, la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) señala que las aplicaciones de las TIC pueden aumentar la competitividad exportadora de las empresas de los países al mejorar la infraestructura de servicios que sustentan el comercio internacional.

### **3.8 Servicios**

Según Kotler un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” [Collins, 2006:7]. ... En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.

### **3.9 Competencia**

Según Kobinger (1996), “una competencia es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”.

#### **3.9.1 Competencia Empresarial**

Según Stoner (2013), se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

### **3.10 Precio**

En términos más amplios, el precio es la suma de los valores monetarios que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013). Desde el punto de vista de un vendedor, el precio es la entrada de dinero, ingresos y de beneficios.

### **3.11 Viabilidad del proyecto**

La viabilidad de un proyecto es su capacidad para finalizar satisfactoriamente, entregando los resultados esperados con la iniciativa. Analizar esta cualidad antes de la etapa de planificación sirve como guía para impulsar la toma de decisiones desde la comprensión integral de los parámetros del proyecto, los objetivos a alcanzar y los factores de riesgo.

### 3.11.1 Estructura de análisis de viabilidad

**Alcance del proyecto:** contribuye a definir los límites y evitar desviaciones que alejen de los resultados esperados.

**Análisis de situación:** sirve para identificar las fortalezas y debilidades del enfoque actual.

**Definición de requisitos:** esta etapa depende del objeto de la atención del proyecto y se nutre de la participación conjunta de integrantes del proyecto a diferentes niveles.

**Determinación del enfoque:** que representa la solución recomendada o curso de acción óptimo que concluirá en la satisfacción de necesidades.

**Evaluación de la viabilidad del proyecto:** examina la rentabilidad del enfoque seleccionado.

**Revisión del estudio de viabilidad de un proyecto:** todos los elementos anteriores se ensamblan en un estudio de viabilidad que debe someterse a una revisión formal en la que participen todas las partes involucradas. Este examen tiene dos propósitos.

#### **IV. Preguntas Directrices**

1. ¿Cuáles son las condiciones del mercado en el que se brindan asesoramiento y capacitación en procesos de exportación a las pymes?
2. ¿Cuáles son las barreras para la internacionalización de las pymes?
3. ¿Cómo se podría implementar de las Tecnologías de la Información y Comunicación para brindar servicios de capacitación y asesoramiento en procesos de exportación?
4. ¿Cómo se podría validar la creación un Plan Estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación en el Centro de Tramites de las Exportaciones a través del Estudio de Viabilidad para satisfacer las necesidades de las PYME en el área de comercio exterior?

## V. Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumento de Investigación
Estudiar las condiciones de mercado en el que se brindan los servicios de asesoramiento y capacitación en procesos de exportación a las pymes.	Estudio de mercado	Característica de un mercado en el que se introduce un nuevo producto, como el número de competidores, el nivel o la intensidad de la competitividad y la tasa de crecimiento del mercado.	Conocer el mercado en el que se brindan los servicios de asesoramiento y capacitación en procesos de exportación a las pymes.	-Entidades -Recursos económicos -Aliados -Recursos profesionales -Recursos humanos.	-Entrevista -Encuestas
Identificar las barreras para la internacionalización de las pymes nicaragüenses	Estudio documental	Según la ley 645 de promoción de las MIPYME, Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan	La identificación de las barreras para las pymes	-Cantidad de pymes exportadoras	-Guía de Entrevista para Grupos Focales

		como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios.		-Censo Económico Urbano -Sector al que pertenecen las pymes -Ingresos promedio	-Revisión documental -Guía de Observación técnica
Potenciar la las Tecnologías de la información y Comunicación para la capacitación y asesoramiento sobre procesos de exportación para las PYME	Estudio documental	Las Tics son los recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos	Evaluación de las TICs como ventaja para la empresa en el mercado	-Recursos económicos -Aliados -Necesidades identificadas -Recursos profesionales	-Guía de Entrevista -Encuestas



<p>Validar la creación de un Plan Estratégico para brindar asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación, a través del Estudio de Viabilidad para satisfacer las necesidades de las PYME en el área de comercio exterior</p>	<p>Validar la creación de un Plan Estratégico</p>	<p>Validar una idea de negocios o un modelo de negocios es comprobar que las hipótesis sobre las que basamos nuestra estrategia de negocios son ciertas y que la empresa es viable.</p>	<p>Validación de la creación de la Empresa</p>	<p>Ventajas de la empresa por sus servicios de asesoría y capacitación</p> <p>Que necesitan las PYME para su internacionalización</p>	<p>-Guía de Entrevista</p> <p>-Encuestas</p>
---	---	---	--	---	--

## **VI. Diseño Metodológico**

En este acápite se describe el proceso metodológico de investigación utilizado en la elaboración de la presente investigación, de igual forma aquellas técnicas de recopilación que permitieron cumplir con los objetivos previstos:

Para poder llevar a cabo este plan estratégico de capacitación y asesoría se debe obtener la información necesaria y determinar los aspectos necesarios para la elaboración de esta investigación, que sustente objetivamente lo que se plantea.

Existen varias formas de realizar una investigación, entre los más importantes se encuentran los estudios exploratorios, correccionales, descriptivos y cualitativos. Danhke establece que los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno. (Fernández y Baptista 2003).

Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a la vez nos puede proporcionar información, para llevar a cabo estudios explicativos, que logren generar un sentido de entendimiento y deben estar altamente estructurados.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), la investigación al inicio puede ser exploratoria, luego pasa a ser descriptiva y correlacional, y finalmente termina como explicativa.

### **6.1. Tipo de Estudio**

Esta investigación será analizada desde una perspectiva mixta, se establecerá de una forma descriptiva las barreras de la PYME para para la internacionalización y luego desde una forma cualitativa las ventajas que puede ofrecer la creación de un Plan Estratégico para brindar capacitación y asesoramiento a las pymes para su internacionalización, estableciendo como servicio innovador el uso de las TICs, para asesorías y capacitación en procesos de exportación.

Este trabajo acorde a los objetivos de la investigación se enfoca en analizar la viabilidad para la creación un plan estratégico en comercio exterior, que se enfoque en el asesoramiento y en la capacitación de pymes en procesos de exportación para su internacionalización.

## **6.2. Tipo de Enfoque**

El enfoque mixto, investigación múltiple, investigación integrativa, son algunos de los nombres que ha recibido este tipo de investigación (Barrantes, 2014, p. 100), que ha generado diferentes discusiones a lo largo de los años.

El enfoque mixto puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100).

Durante mucho tiempo, se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran completamente contrarios y que, por ende, no podían utilizarse de forma conjunta; sin embargo, tal como Uwe Flick (2012) explica “(...) la combinación de ambas estrategias ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas.” (p.277).

Actualmente, se puede observar una posición más aceptada por parte de algunos expertos, y esta tendencia se puede encontrar en algunos estudios en donde se busca dar, tanto una explicación de los hechos (enfoque cuantitativo) como una comprensión de estos (enfoque cualitativo). Lo que puede contribuir a anular los posibles sesgos de la investigación y fortalecer el proceso investigativo (Barrantes, 2014, p. 98).

Por lo tanto, la investigación será cualitativa, porque habrá ciertas características que expliquen por medio de otras investigaciones y entrevistas a expertos la situación de las pymes en referencia a la internacionalización, pero también será cuantitativa, porque se lograra obtener respuestas a través de las encuestas, y establecer diferentes soluciones dentro de la empresa para la internacionalización de las pymes.

### **6.3. Metodología**

El objetivo de estudio de esta investigación es analizar la viabilidad de un Plan Estratégico para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a las pymes en el Centro de Trámites de las Exportaciones durante el Periodo 2021-2022 en el departamento de Managua, haciendo un estudio de las necesidades que enfrenta el campo de las PYME para su internacionalización, así mismo, como propuesta innovadora, utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación para las capacitaciones y asesorías sobre procesos de exportación, lo cual determinara la viabilidad para la puesta en marcha de este proyecto.

Este proyecto pretende ser un apoyo fundamental para el sector PYME en Nicaragua, para poder ser parte de la reactivación de económica en la internacionalización de las PYME.

### **6.4. Determinación del Universo o Población**

Según Conimipyme, citando datos oficiales del 2020 del Banco Central de Nicaragua, existen unas 270 mil mipymes, 20% tiene perfil exportador, es decir 25 920 empresas.

Según el Centro de Trámites de las Exportaciones existen 1300 exportadoras inscritas en su base de datos, de estas 1248 son pymes exportadoras.

### **6.5. Selección de la Muestra**

En este caso se aplicará el muestreo no probabilístico, según (Cuesta, 2009) El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

La muestra es una porción representativa de una población. Primero, se hace un censo para luego tomar la muestra significativa de ese universo de individuos. Las muestras se enfocan en la selección de los participantes del estudio. Esta se saca en concordancia con el problema y el diseño de la tesis.

El procedimiento será el muestreo por conveniencia, por el motivo del acceso y disponibilidad a la información.

Para realizar la selección de participantes, se tomarán en cuenta lo siguientes criterios:

- PYME que exportan
- PYME que tienen problemas para exportar
- PYME que desean exportar
- PYME ubicados en Managua

Para realizar la presente investigación se trabajará con 20 PYME, además de las PYME, se trabajará con expertos del Ministerio de Economía Familiar y Comunitaria, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, Centro de Trámites de las Exportaciones, Dirección General de Aduanas, Instituto de la Pesca, Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria.

#### **6.6. Proceso de Investigación**

La búsqueda de información del presente trabajo investigativo, se ha realizado a través de las fuentes primarias de informes internacionales y nacionales, apoyado en una guía de observación técnica, de las pymes en Managua para poder recopilar información de la situación.

Otra fuente de información, han sido las fuentes secundarias, todo esto para poder fundamentar el marco teórico, así mismo, se ocuparon libros y páginas web para la presente investigación, donde la información ha sido confiable, para poder desarrollar de una manera objetiva el presente documento de investigación.

#### **6.7 Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos**

Según Arias (2006) define como las técnicas de recolección de datos "como el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación (pág. 376).

Según, Arias (2006), los instrumentos son cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información. Entre los cuales se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas y otros".

Para lograr los objetivos planteados para la presente investigación, se han empleado programas estadísticos y matrices de consolidación, a fin de analizar los datos y poder entender, pero también dar a conocer los factores que ayudaran a fundamentar la viabilidad de la creación de la empresa, para poder solucionar los problemas de los interesados.

### **6.7.1. Entrevista**

Según Sampieri (2006), las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. La habilidad del entrevistador es vital para el éxito en la búsqueda de hecho por medio de la entrevista.

Implementar la entrevista nos proporcionara información esencial acerca de la situación de las pymes y las barreras a las que se enfrenta para poder internacionalizarse. La Entrevista estará dirigida a servidores públicos y dueños de pymes.

- Centro de Trámites de las Exportaciones
- Ministerio de Economía Familiar
- Instituto de la Pesca
- Instituto de protección y Sanidad Agropecuaria
- Pequeñas y medianas empresas (pymes)
- Ministerio de Fomento Industria y Comercio

### **6.7.2. Técnica documental**

Según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y María del Pilar Baptista, la técnica documental es detectar, obtener y consultar la biografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.

La técnica documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores

en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Entre los tipos de documentos utilizados están: Informes estadístico del INIDE, Informes del Banco Central (BCN), Informes del Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina, Informes de pymes, entre otros.

### **6.7.3 Encuesta**

El método utilizado para la realización de esta investigación fue la encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri et. al., 2003). Las encuestas pueden ser descriptivas o explicativas.

Las encuestas servirán para obtener un estudio detallado de los problemas a los cuales se enfrentan las pymes para la internacionalicen. La aplicación de este instrumento se realizó mediante el espacio tecnológico Google drive, ya que facilita el análisis y la aplicación del desarrollo de las mismas.

Se realizarán 20 encuestas y de esta forma realizar un análisis estadísticas de las preferencias de los encuestados.

## **VII. Análisis de resultados**

En este capítulo, se presentará el análisis de la investigación, el cual consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

El análisis de los resultados será presentado en orden jerárquico, tomando en cuenta cada objetivo específico, sus variables e indicadores.

### **7.1 Condiciones del mercado en las que se brindan los servicios de asesoramiento y capacitación en procesos de exportación a las PYME**

#### **7.1.1 Situación de las PYME en América Latina**

Las pymes son el motor de las economías de América Latina y el Caribe. Dado que no existe un acuerdo a nivel regional sobre la definición de una pyme o mipyme, los volúmenes varían según la fuente consultada y en función de los criterios utilizados para la medición.

No obstante, en la gran mayoría de los casos, las mipymes superan el 99% de las empresas de la región (Stumpo y Dini, 2018). Esta cifra confirma su importancia en el entramado de la economía de los países. A pesar del gran peso que tienen en el número total empresas, su incidencia en la generación de empleo y el nivel de producción se reducen sensiblemente.

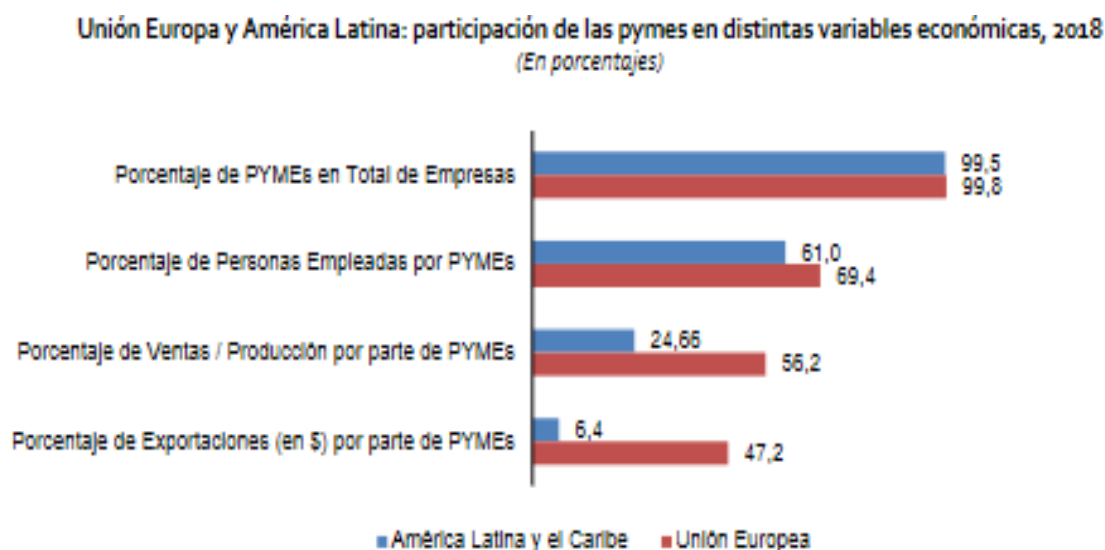
En este sentido, su participación en la generación de puestos de trabajo alcanza aproximadamente un 61% (Stumpo y Dini, 2018), reafirmando de este modo la importancia de fomentar y apoyar su crecimiento del empleo. Cabe destacar que, si bien se ha introducido el concepto de micro, pequeñas y medianas empresas.

Según Frohmann, Mulder y Olmos (2018), la mayor parte de las empresas exportadoras son pymes (89% en el 2014). Sin embargo, este grupo representa una muy baja proporción de los montos totales exportados (cerca del 6% en ese mismo año).



A modo comparativo, la participación de las pymes en las exportaciones de América Latina corresponde a la mitad de la que se registra en Europa del Este y es un tercio inferior a la de Asia Oriental.

**Tabla 1: Variación económica de las pymes**



Fuente: Adaptación de Stumpo y Dini (2018), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Santiago: CEPAL.

### 7.1.2 Situación de las PYME en Nicaragua

Según Conimipyme, citando datos oficiales del 2020 del Banco Central de Nicaragua, existen unas 270 mil mipymes; el 30% es pequeña empresa, y el 18 % restante son mediadas empresas, es decir, existen 129,600 Pymes a nivel nacional.

Las pymes han venido a ser una alternativa de desarrollo en la economía nacional y en la reducción de pobreza. A pesar de los obstáculos que se presenta por ser empresas pequeñas han mejorado su mecanismo de trabajo y han sido generadoras de empleo.

La pandemia generada por el COVID-19 en 2020 ha sido para el mundo una demostración del poder de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas fundamentales para impulsar la transformación de las empresas.

La pandemia y las distintas medidas de contención sanitaria han generado una disrupción generalizada en la actividad económica. Varios economistas, organismos internacionales y bancos de inversión coinciden en que la crisis sanitaria se acompaña por una fuerte recesión económica que se prolongará probablemente por muchos meses.

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (pymes) no resultaron ser una excepción y se han visto fuertemente afectadas por la crisis, en especial por su incapacidad financiera, la falta de liquidez y la escasa robustez económica.

El Gobierno de Nicaragua está tomando medidas cada vez más importantes para frenar el avance de la epidemia. En muchos casos también han establecido políticas de mitigación de los impactos para las empresas más vulnerables.

Sin embargo, para muchas empresas la reducción de la demanda, la incapacidad para adoptar políticas de teletrabajo, y en ciertos casos, hasta la paralización de las operaciones han dificultado su recuperación.

Para muchas empresas, la transformación digital se precipitó de forma acelerada, empujándolas a repensar su estrategia y modelo de negocios como única forma de sobrevivir. Aquellas que aún no se han visto obligadas a hacerlo, posiblemente deban enfrentar este desafío en el corto plazo.

### **7.1.3 El proceso de internacionalización de las PYMES**

El proceso de internacionalización de la empresa viene siendo estudiado históricamente, este proceso radica en que las pymes llevan a cabo para ser parte de un nuevo mercado, crecer y obtener mejores márgenes de rentabilidad.

Con la internacionalización, las pymes pueden unificar mercados, homologar gustos y necesidades del cliente, cantidad y calidad de bienes y servicios, estandarización de servicios, distribución y venta y nuevos canales de comunicación.

#### **7.1.4 Pymes exportadoras en Nicaragua**

Nicaragua contabiliza 1,300 empresas exportadores, según el Centro de Trámites de las Exportaciones, además de eso, en Nicaragua, de las 129 600 según el Banco Central, 20% tiene perfil exportador, es decir 25 920 empresas. En este punto las pymes son las que se han perfilado para levantar las exportaciones a través de la industrialización y encaminar al país a que se desligue de la venta de materias primas.

Según Blanka Callejas, vicepresidenta de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), en Nicaragua las pymes no logran dar el salto exportador porque buscan nichos de mercado de volumen, es decir, que demandan gran cantidad de producto que al final no tienen la capacidad de cubrir como pymes.

Solo una de cada diez pequeña y mediana empresa en América Latina exporta y la mitad de las que entran a los mercados internacionales lo abandona en el curso de un año y, peor aún, la mayoría de lanzamientos de productos y entradas al mercado también fracasan.

Existen al menos “diecinueve factores críticos” que dificultan la internacionalización de las empresas nicaragüenses, es decir que obstaculizan que estas puedan vender sus productos en el exterior.

A esa conclusión llegó la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), que hizo un diagnóstico sobre esos factores, encontrando que los principales en orden de importancia son: el empaque y etiquetado, la responsabilidad social, la diferenciación de productos, las políticas de calidad y la adaptación de los productos al mercado externo, desconocimiento de certificaciones origen, desconocimiento de sobre documentación pre aduanal.

Según, miembros de APEN explicaron que varios de esos factores están dentro de las exigencias de cualquier TLC, incluyendo el tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, conocido como DR-Cafta.

Por ejemplo, en relación con la adaptación de los productos a los mercados externos, Castillo dijo que “a lo mejor las empresas nuestras tienen un buen producto para nosotros, para Costa Rica o Guatemala, pero no para el mercado estadounidense”.

Nicaragua ha logrado durante los últimos quince años no sólo incrementar sus exportaciones, sino también aumentar en forma importante la diversificación de las ventas al exterior, tanto en términos de productos como de destinos de exportación.

Además, ha logrado incrementar la importancia relativa de las exportaciones dentro de la producción total (% del PIB). Las autoridades nicaragüenses otorgan importancia a la promoción de las exportaciones.

En el marco institucional, el diseño de las políticas comerciales, las realiza el ministerio a cargo de las exportaciones (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio -MIFIC), junto con otros ministerios como el Ministerio de la Economía Familiar.

Por su parte, la implementación de las políticas de apoyo a las exportaciones está a cargo de la Dirección General de Fomento a las Exportaciones, dependiente de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones del MIFIC y Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX).

En la implementación de políticas las autoridades nicaragüenses coordinan esfuerzos con otras entidades públicas y privadas, como el Consejo de Negocios y Asistencia a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Industrial (CENAMI).

## 7.1.5 Sector estatal que apoya a las PYME para su internacionalización

### 7.1.5.1 Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional a través del Ministerio de Economía Familiar viene trabajando desde años atrás la Feria EXPOPYME Nicaragua, bajo el lema “Modernizando a las PYMES para la Economía Global” con el propósito de promover el desarrollo y operatividad tecnológica de las Pymes.

Los empresarios a nivel nacional han tenido la oportunidad de fortalecer sus conocimientos sobre la modernización a través de espacios de asesorías técnicas que permitan pasar de la supervivencia a la rentabilidad.

Este evento cuenta cada año con más cien PYMES de todos los sectores económicos y se realiza bajo una dinámica integral e interactiva que permite el desarrollo de negociaciones directas, a través de indicaciones por parte de especialistas nacionales y extranjeros.

Entre las actividades las encuentran las siguientes:

- **Negocios en Conexión:** Realización de Webinars con speakers internacionales con enfoque sobre la cadena de valor y gestión empresarial.
- **Agricultura Familiar, Sostenible e Inteligente:** Asesorías y presentación de procesos orientados al manejo en la producción primaria a través de la aplicación de procesos Tecnológicos.
- **Agro-transformando Productos con Valor:** Espacios para asesorías y talleres permanentes de procesos de transformación y agregación de valor mediante la aplicación de tecnologías fomentando la industrialización de las Pymes a cargo de la Dirección General de Agregación de Valor.
- **Matchmaking multisectorial:** Espacio enfocado a la competitividad y oportunidades de negocios. Puntos de encuentros para negociaciones entre Pymes industrializadas,

inversionistas y socios tecnológicos (Plataformas web, e-commerce, entre otras) en articulación con MIFIC, CETREX, CONICYT, CONIMIPYME y CENPROMYPE.

- **Innovando con Design Thinking:** Espacio donde los empresarios podrán rediseñar o crear una nueva propuesta de valor, a través de la metodología del “Pensamiento del Diseño” con especialistas del Consejo Nacional de Universidades (CNU).
- **Ruta Emprendedora:** Se habilitarán Stands informativos (MIFIC - VUI, INIFOM - Alcaldía de Managua, CETREX, INTA, IPSA, INATEC- CI, TELCOR – CEABAD, INTUR, Correos de Nicaragua y MINSAs), facilitando asesorías permanentes con información sobre las diferentes actividades que se realizan para el impulso de las Pymes.
- **Cine Technoclub:** Se contará con un espacio de cine para proyectar películas con temas que fomenten la innovación y tecnologías.
- **Expo feria de Productos y Servicios:** Se habilitarán espacios a las Pymes destinados para la exposición y comercialización de las distintas ofertas de productos y servicios los que estarán adecuados y visibilizados de acuerdo al sector productivo.

La Expopyme tiene el objetivo de promover el desarrollo tecnológico de las pymes, donde los empresarios van a tener la oportunidad de recibir un acompañamiento personalizado, en herramientas que, les permitirá pasar de la supervivencia a la rentabilidad e impulsar globalización a través de la adopción de nuevas tecnologías.

En la entrevista realizada al experto 1, (ver anexo 3), en su experiencia como Especialista en brindar asesoramiento y capacitación nos explica:

*“Nosotros como gobierno funcionamos en articulación con otras instituciones que también brindan servicio a las pymes para la formalización, para la certificación, para las asesorías; tenemos desde alcaldías hasta Cetrex, DGA, DGI a través de una ruta emprendedora.”*

### 7.1.5.2 Ministerio de Fomento Industria y Comercio

El MIFIC fue creado en 1998 y lleva a cabo las actividades propias de promoción de las exportaciones. En este campo se complementa con esfuerzos del Ministerio de la Economía Familiar al apoyar emprendimientos productivos.

Es la institución pública a cargo de fomentar las exportaciones, por medio de su dependencia la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE) y del Centro de Tramites de las Exportaciones (CETREX).

MIFIC promueve incentivos a la exportación de conformidad con la Ley 382, Ley de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo y Facilitación de las Exportaciones y su Reglamento, así como de la Ley 489, Ley de Pesca y Acuicultura y su reglamento.

Así mismo el MIFIC ha sido asesor de Pyme para establecer una serie de estudios, análisis de mercado, evaluación de los eventos comerciales más apropiados, entrenamiento y capacitación por un experto previo al evento, y apoyo logístico, los programas de este ministerio han logrado agendar de reuniones personalizada para empresas que participan en eventos y de esta forma fomentar acuerdos de negocios.

**Tabla 2: Marco institucional**



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

### 7.1.5.3 Centro de Trámites de las Exportaciones

Esta institución apoya esta iniciativa que promueve a las pymes, que juegan un rol muy importante en dinamizar la economía del país en el ámbito de los mercados nacionales e internacionales.

Cetrex apoya técnicamente a las pymes exportadoras, a las pymes con orientación exportadora y pymes que tienen potencial y quieren dar ese paso hacia la internacionalización del negocio y concretando específicamente a través de exportaciones de sus productos o de sus servicios.

CETREX tiene como objeto principal centralizar la ejecución de las funciones específicas de las entidades públicas que atienden los trámites relacionados con las exportaciones y entre sus principales funciones se encuentra:

- Unificar las actividades correspondientes de las dependencias involucradas en el trámite de exportación.
- Simplificar el proceso exportador, disminuyendo sus costos financieros y humanos para el sector privado.
- Controlar en general el sistema y generar las estadísticas internas requeridas.
- Atender solicitudes de información y asesoría relacionadas con el trámite de exportación.
- Realizar el trámite documentario en forma ágil y oportuna.

En la entrevista realizada al experto 2, (ver anexo 3), en su experiencia como Especialista en brindar asesoramiento y capacitación nos explica:

***“Compartió que esa institución a las pymes, que juegan un rol muy importante en dinamizar la economía del país en el ámbito de los mercados nacionales e internacionales. Cetrex apoya técnicamente a las pymes exportadoras, a las pymes con orientación exportadora y pymes que tienen potencial y quieren dar ese paso hacia la internacionalización del negocio y concretando específicamente a través de exportaciones de sus productos o de sus servicios.”***



**Tabla 3: Delegaciones del Centro de Trámites de las Exportaciones:**

#	DEPARTAMENTO	UBICACION
1	Managua	Dirección: Summer Los Robles, 1c al norte, 1c al oeste Edificio VUCEN, Managua
2	Chinandega	Dirección: Semáforos del puente La Retirada 20 mts arriba, puente los millonarios. Chinandega
3	Chinandega	Dirección: Ante puerto punta Icacos Corinto.
4	Chinandega	Dirección: Entrada principal de los semáforos 25 varas al oeste, frente al Gallo más Gallo, Somotillo
5	Rivas	Dirección: De la antigua gasolinera Texaco, 100 metros al oeste Plaza Comercial La Estación Modulo No.6
6	Nueva Segovia	Somoto Dirección: De FUNDENUSE 1/2 AL oeste, contiguo a ASODENIC, Ocotal
7	Madriz	Dirección: De farmacia el pueblo, 1/2 cuadra al oeste, contiguo a Movistar, Somoto

**Tabla 3: Delegaciones del Centro de Trámites de las Exportaciones**

**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

#### **7.1.5.4 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT)**

Es una entidad pública adscrita a la Vicepresidencia de la República, creada por decreto 5-95, cuyo objetivo principal es regular el ámbito de la ciencia y tecnología en los diferentes sectores productivos.

Coordina y supervisa los programas, proyectos y actividades científico-tecnológicas, sirviendo de enlace entre organismos nacionales e internacionales con los actores de ciencia y tecnología de Nicaragua.

El CONICYT fue creado en 1995 y fomenta la transferencia tecnológica y científica entre distintas instituciones, a través de proyectos con propósitos sociales basados en tecnología, ciencia e innovación.

Estimula la generación, transferencia y uso del conocimiento en la solución de necesidades planteadas por los diferentes sectores en las áreas prioritarias. De forma complementaria, incentiva la innovación y el desarrollo social y económico de Nicaragua.

### **7.1.6 Sector Privado que trabaja para la internacionalización de las PYME**

#### **7.1.6.1 Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN)**

Esta es una organización privada que nace en 1991 para apoyar las exportaciones no tradicionales de Nicaragua, con el apoyo económico de la USAID. Con el tiempo la institución se involucró también en el apoyo a las exportaciones tradicionales lo cual le garantizó una mayor sostenibilidad.

Los servicios que brinda APEN han sido diseñados para cubrir los aspectos de la gestión de comercio exterior de una empresa, Son una organización que transforma las necesidades de los productores y exportadores en oportunidades de mercado, desarrollando su capacidad exportadora, generando riqueza y contribuyendo en su bienestar y; mediante la utilización de tecnología, el desarrollo del capital humano, la mejora continua, y el fomento de la gremialidad en las diferentes cadenas de valor.

**Tabla 4: Programas de APEN para innovar la exportación:**

APEN: programa de apoyo a las pymes para innovar para la exportación		
Dimensiones de la innovación de exportación	Nombre del programa	Período de operación
(1) Programas de apoyo para la obtención de certificaciones (normas) y estándares, y otros tipos de Propiedad Intelectual, por ejemplo para:		
b. Adquisición de certificaciones de estándares	Vinculación comercial e inclusión a la cadena de valor de cacao con enfoque de género	2016-2018
	Modelo de Negocios inclusivo con enfoque de género	2015-2016
(2) Programas de apoyo para la adaptación del producto a la demanda de los consumidores, por ejemplo para:		
a. Adecuación de productos a la demanda en el mercado de destino (calidad, materiales y empaques)	Programa Modelo de Empresa Ancla	2014-2015
	Fomento de las Cadenas de Valor	2014-2016
(3) Programas de apoyo para la búsqueda de nuevos canales de distribución o comercialización, por ejemplo para:		
a. Participación en misiones al exterior (prospección, exposición, ferias)	Vinculación comercial e inclusión a la cadena de valor de cacao con enfoque de género	2016-2018
	Inclusión de los pequeños y medianos productores de las cadenas de valor con enfoque de género	2015-2016
d. Otros (especifique)	Asistencia técnica para aumentar el acceso a los mercados regionales	2015-2016

**Fuente: APEN**

En la entrevista realizada al experto 3, (ver anexo 3), en su experiencia como Especialista en brindar asesoramiento y capacitación nos explica:

**“Reconoce que se debe cambiar la matriz exportadora a través de una articulación entre el sector privado (empresas) y el sector público. A la vez destaco que deben aprender cómo entrar a un mercado distinto al nacional, ajustándose a un nuevo modelo productivo en el que los consumidores exigen que los negocios promuevan la responsabilidad social empresarial, protegiendo al medio ambiente y garantizando los derechos de los trabajadores.”**

### 7.1.6.2 Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE)

Es una organización privada fundada en 1963 por empresarios de diferentes sectores productivos de Nicaragua.

Tiene cuatro objetivos básicos:

- promover el principio de la libre empresa y libertad económica
- proveer servicios de fortalecimiento en políticas públicas a los agremiados de distintos sectores, regiones y gremios
- colaborar con el sector público en tareas de desarrollo económico local y nacional
- trabajar con otras organizaciones privadas para el cumplimiento de objetivos comunes.

El INDE ha sido fundamental en la creación de otras instituciones claves para el desarrollo económico de Nicaragua como el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP).

**Tabla 5: Programas de INDE para innovar la exportación:**

INDE: programas de apoyo a las pymes para innovar para la exportación		
Dimensiones de la innovación de exportación	Nombre del programa	Año de creación
(1) Programas de apoyo para la obtención de certificaciones (normas) y estándares, y otros tipos de Propiedad Intelectual, por ejemplo para:	Feria del queso	2010
a. Adquisición de patentes, licencias, marcas	Feria del queso	2014
e. Otros (especifique)	Asistencia técnica: charlas/talleres	2014
(2) Programas de apoyo para la adaptación del producto a la demanda de los consumidores, por ejemplo para:		
a. Adecuación de productos a la demanda en el mercado de destino (calidad, materiales y empaques)	Feria del queso	2017
b. Adquisición de maquinaria y equipo	Feria del queso	2016
(3) Programas de apoyo para la búsqueda de nuevos canales de distribución o comercialización, por ejemplo para:		
a. Participación en misiones al exterior (prospección, exposición, ferias)	Feria del queso	2017
b. Estudios de mercado	Estudio de consumo de quesos	2017
c. Envío de muestras	Feria del queso	2017
d. Otros (especifique)	Mapa del queso	2017

**Fuente: INDE**

### **7.1.6.3 Centro de Negocios y Asistencia a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Industrial (CENAMI) de la Cámara de Industrias de Nicaragua (CADIN)**

CADIN se creó en 1964 como cámara de industriales solamente. En la actualidad agremia a casi todo el sector industrial nicaragüense incluyendo las actividades de beneficiado de café, mataderos de carne, lácteos, químicos, farmacéutica, maquila de textiles y arneses en zonas francas, tabacaleras, camareros, calzado, agroalimentos, artesanías, madera, entre otros.

En 2010, CADIN creó un centro de asistencia técnica y jurídica a las pymes denominado Centro de Negocios y Asistencia a la Micro, Pequeña y Mediana Empresas Industrial (CENAMI). Para lo anterior CADIN coordina mediante el CENAMI actividades de apoyo a las pymes con otros actores.

En la entrevista realizada al experto 4, (ver anexo 3), en su experiencia como Especialista en brindar asesoramiento y capacitación nos explica:

*“CADIN es la institución que marca el liderazgo y en los últimos cinco años hemos apoyado a más de 2,800 pequeñas empresas, a través de la participación de ruedas de negocios, ferias, y proyectos con cooperación internacional. Es por ello que estamos apoyando este importante foro iberoamericano de TIC, porque en nuestro país las Pymes son parte de la columna vertebral de nuestra economía, son fuertes generadoras de empleos, elementos claves que contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto nacional.”*

### **7.1.6.4 Agencias Aduaneras**

La función principal de las agencias de aduanas es actuar como colaboradores ante las autoridades aduaneras en el cumplimiento de las normas legales relacionadas con los procedimientos aduaneros y las actividades de comercio exterior.

Actualmente el sistema aduanero nicaragüense consta con aproximadamente 133 agencias aduaneras registradas y certificadas por la DGA, éste es un sector muy competitivo que se encuentra en constante aumento.

Las funciones o servicios que brinda un agente aduanal van más allá de la exportación de mercancías, su principal objetivo es brindar asesoría en comercio exterior con información experta que ayude a prevenir errores, reducir tiempos y sobre todo costos.

En la entrevista realizada al experto 5, (ver anexo 3), en su experiencia como Especialista en brindar asesoramiento y capacitación nos explica:

***“Nicaragua posee grandes retos en términos de aduana, esto se debe a que hay que tener mayor claridad, en los procesos administrativos y logísticos para apoyar a las pymes, poder estar a la altura de la competencia es responsabilidad del Gobierno y del sector privado, para no quedar rezagado”***

Como resumen, se puede establecer que a lo largo de los años la empresa privada ha logrado capacitar y asesorar a las pymes, pero no existe un factor de continuidad y de reinversión a los programas, para poder adaptarse a los nuevos cambios en el mundo del comercio exterior.

**Tabla 6: Programas de instituciones privadas para innovar la exportación:**

<b>Nicaragua: programas de instituciones privadas que apoyan la innovación para la exportación</b>			
Dimensiones de la innovación de exportación	Instituciones privadas		
	APEN	INDE	CADIN
(1) Programas de apoyo para la obtención de certificaciones (normas) y estándares, y otros tipos de Propiedad Intelectual, por ejemplo para:			
a. Adquisición de patentes, licencias, marcas		Feria del Queso	
b. Adquisición de certificaciones de estándares	Vinculación comercial e inclusión a la cadena de valor de cacao con enfoque de género Modelo de Negocios inclusivo con enfoque de género		Obtención de certificaciones de calidad
e. Otros (especifique)		Asistencia técnica: charlas/talleres	
(2) Programas de apoyo para la adaptación del producto a la demanda de los consumidores, por ejemplo para:			
a. Adecuación de productos a la demanda en el mercado de destino (calidad, materiales y empaques)	Programa Modelo de Empresa Ancla Fomento de las Cadenas de Valor	Feria del Queso	
b. Adquisición de maquinaria y equipo		Feria del Queso	
(3) Programas de apoyo para la búsqueda de nuevos canales de distribución o comercialización, por ejemplo para:			
a. Participación en misiones al exterior (prospección, exposición, ferias)	Vinculación comercial e inclusión a la cadena de valor de cacao con enfoque de género	Feria del Queso	
b. Estudios de mercado		Estudio de consumo de quesos	
c. Envío de muestras		Feria del Queso	
d. Otros (especifique)	Inclusión de los pequeños y medianos productores de las cadenas de valor con enfoque de género Asistencia técnica para aumentar el acceso a los mercados regionales	Mapa del Queso	

**Fuente: CEPAL**

## 7.2 Identificación de las barreras para la internacionalización de las pymes

Según diversos estudios las barreras internas, son específicas en la empresa y se asocian con insuficientes recursos organizacionales para el desarrollo de una estrategia de marketing internacional. Estas se asocian con información y conocimiento del mercado, recursos humanos, recursos financieros, calidad de producto, y adaptabilidad técnica.

Las barreras externas se encuentran tanto en el entorno nacional como en el del país de destino de la actividad internacional, e incluyen la estructura industrial, la competencia, barreras de los consumidores, de procedimiento, y barreras relacionadas con el sistema de distribución. Las barreras externas pueden clasificarse en procedimentales, gubernamentales, del entorno y de los consumidores en destino.

Según una publicación de la CEPAL, las barreras para la internacionalización de pymes en Latinoamérica son: los requisitos de ingreso, adaptación del producto y canales de comercialización

Las barreras para la internacionalización se agrupan en internas y externas, hay que tener en cuenta que existen ciertas barreras clave, vinculadas a tres grupos de actividades: requisitos de ingreso, adaptación del producto y canales de comercialización.

**Tabla 7: Barreras para las pymes en el marco nacional e internacional**

Escasa información	Costos elevados por normas o certificaciones	Complejidad de trámites
<ul style="list-style-type: none"><li>• La escasez de información sobre el funcionamiento de los mercados exteriores y, en particular, sobre las dificultades para acceder a canales de distribución de los productos exportados y para contactar con los clientes extranjeros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los elevados costos de las normas y los procedimientos de certificación de los productos y, en especial, la falta de información sobre las prescripciones vigentes en los demás países.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El desconocimiento y la complejidad de los trámites aduaneros y burocráticos.</li></ul>

**Fuente: CEPAL**



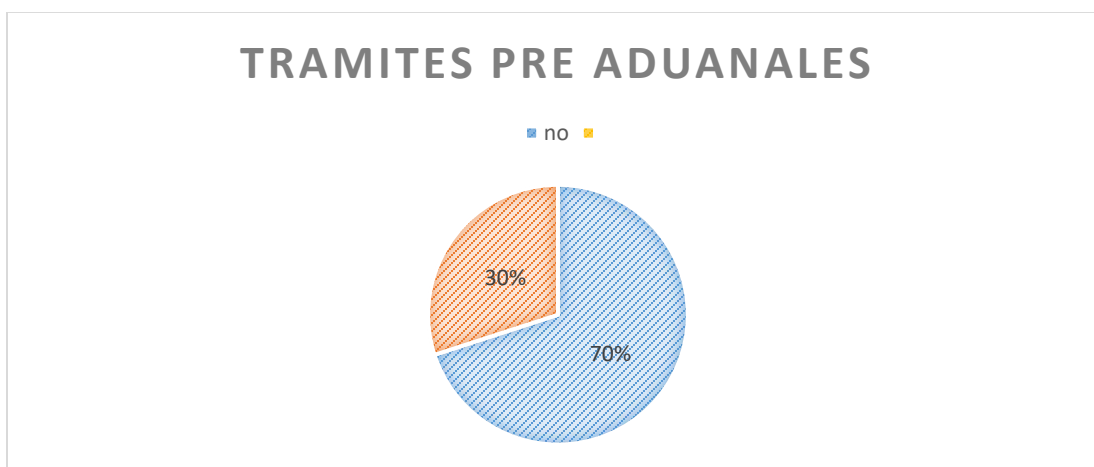
### 7.2.1 Acceso a la información

El acceso a la información y conocimiento de mercados es un obstáculo clave que dificulta la internacionalización de las pymes. Las empresas se enfrentan a grandes asimetrías de información cuando buscan atender a los nuevos mercados.

Esto incluye acceder a información que les permita comprender la demanda del mercado para entender a su nuevo cliente, comprender aspectos culturales, sus necesidades, las alternativas que tiene para acceder a los servicios logísticos, entre otros. Pero lo más importante, desconocer de los requisitos de ciertos productos de exportación, así como también de la documentación para obtenerlos.

Esta barrera no solo impacta en el conocimiento de los potenciales clientes, sino en el acceso al conocimiento de los aspectos legales y regulatorios que operan en cada mercado destino, lo cual tiene consecuencias directas en otras barreras que se presentarán más adelante, por ejemplo, la capacidad de adaptar el producto a nuevos requisitos, o la necesidad de transformar los procesos logísticos.

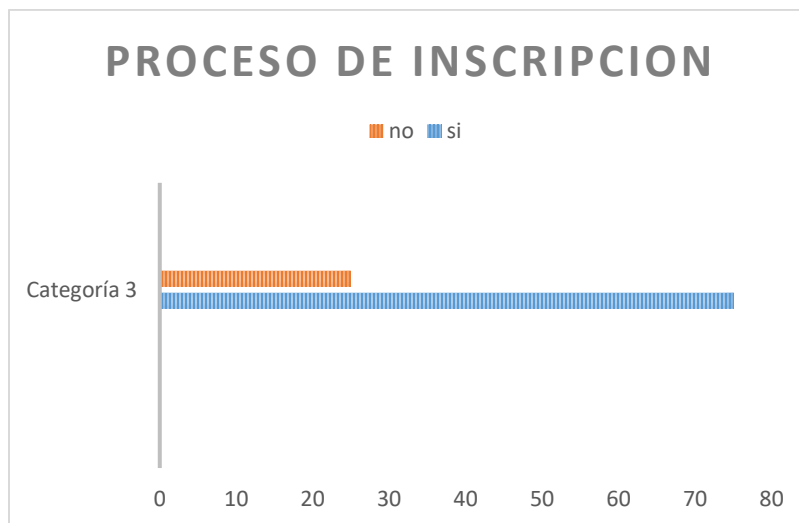
**Gráfico 1: Trámites Pre Aduanales**



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

Las encuestas reflejaron, que un 70% de los encuestados reflejaron no conocer lo que son los tramites pre aduanales, aun cuando, ya han realizado procesos de exportación con dificultades. Y solo el 30% lo identifica sin poder realizar el trámite a la perfección.

**Gráfico 2: Proceso de inscripción**



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

Con el tema del proceso de inscripción de exportadores, 25% de los encuestados desconoce el procedimiento, mientras que el otro 75% conoce el procedimiento para inscribirse como exportador.

### **7.2.1.1 Acceso a los segmentos de clientes y adaptación de canales**

En general las pymes no tienen recursos o contactos suficientes para poder acceder a clientes lejos de su zona de influencia. Por lo tanto, un cliente internacional es uno de los más difíciles a los que se puede llegar.

El desconocimiento de ferias y eventos específicos y/o la imposibilidad de participar de los mismos para llegar a un contacto directo con posibles clientes genera que esta sea si bien la barrera más compleja de salvar.

En algunos casos, las empresas pueden acceder a los contactos a través de cámaras empresariales u otras organizaciones, pero en muchos casos pueden carecer de recursos monetarios que cubran membresías, pasajes y accesos, lo que redonda en un círculo vicioso que complejiza en mayor medida este punto.

**Gráfico 3: Acceso a clientes**



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

El 100% de los encuestados, aduce que ha tenido problemas para poder conectar con clientes, por no poder participar en ferias internacionales, debido a los altos costos que implica esta actividad, también consideran que no hay una base de datos sobre clientes, que sea de acceso público para las pymes.

### **7.2.1.2 Desconocimiento de los tramites de exportación**

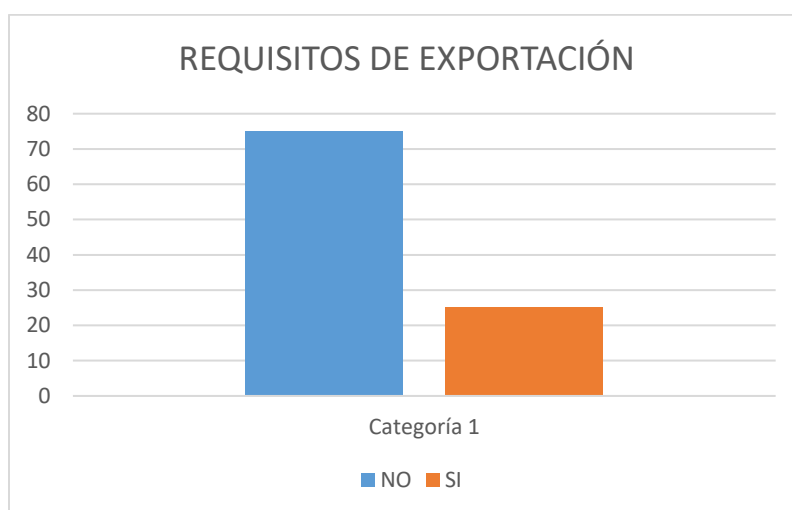
El desconocimiento de los trámites aduaneros limita muchas veces el desarrollo de las Pymes. En la práctica, los empresarios compran primero y luego realizan la tramitología correspondiente, sin la planificación debida.

El desconocimiento en materia regulatoria para exportar, es uno de los principales factores que impide a las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) en Nicaragua expandir su mercado al exterior e incrementen su negocio.

Uno de los errores más comunes que cometen los empresarios es no tener la documentación requerida durante el proceso de exportación, tales como factura, detalle de los productos que son exportados para su clasificación en el sistema.

Exportar implica superar numerosos controles legales, sanitarios, técnicos y hasta culturales. También exige cuidar la calidad del servicio o producto que se exporta, diseñar una cuidadosa logística de transporte o garantizar el financiamiento de la operación.

**Gráfico 4: Requisitos de Exportación**



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

Las encuestas reflejaron también, que un 75% de los encuestados reflejaron tener problemas para identificar requisitos de exportación, Y solo el 25% los identifica, pero solo para un producto.

### 7.2.1.3 Certificados de Origen

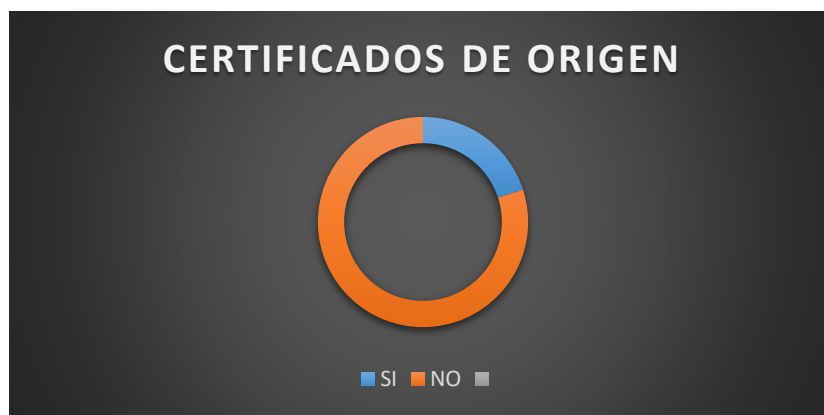
Un certificado de origen, es uno de los documentos más importantes del comercio internacional, ya que acredita que las mercancías y los productos se obtienen, producen, fabrican o transforman íntegramente en un país o región determinado.

Si una pyme debe de realizar una exportación de mercancía, en primer lugar, debes saber que vas a necesitar un certificado de origen, porque es el documento que acredita el lugar en el que se ha fabricado tu mercancía.

Por lo tanto, las autoridades aduaneras del país importador deberán exigir este documento con la finalidad de poder aplicar los aranceles e impuestos correspondientes.

Gracias al certificado de origen, puede ser que las mercancías puedan beneficiarse de preferencias o reducciones arancelarias, en base a los acuerdos de libre comercio. Asimismo, sin el certificado de origen, la mercancía no podrá entrar en el territorio aduanero de destino.

#### **Gráfico 5: Certificados de Origen**



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

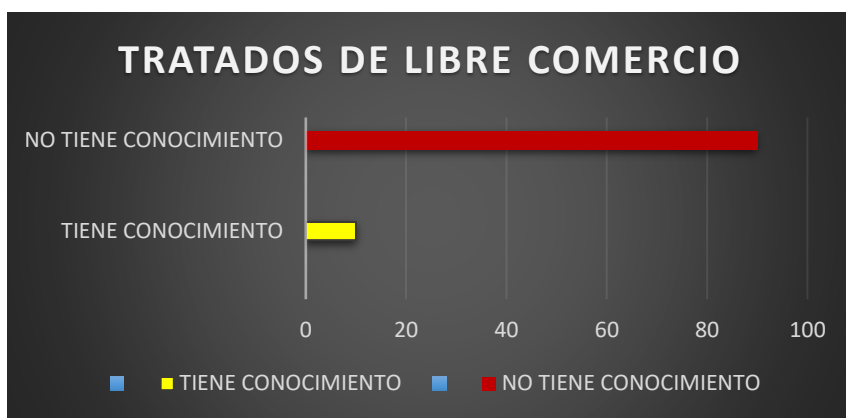
En el tema sobre los certificados de origen, un 80% acepto tener problemas con el desconocimiento para superar barreras arancelarias, y un 20% ha podido usarlos sin problemas.

#### **7.2.1.4 Los tratados de libre comercio**

Desconocer un tratado de libre comercio (TLC) que suscriben dos o más países, nos proporciona serias desventajas para la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios.

Debido a esto las empresas no aprovechan los beneficios que están relacionados con los aspectos de tipo comercial, las empresas no aprovechan las facilidades para educir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas.

**Gráfico 6: Tratados de Libre Comercio**



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

En este gráfico, solo un 10% tiene conocimientos que Nicaragua ha firmado más de 2 Tratados de Libre Comercio y el otro 90% solo pudo identificar uno o dos tratados de Libre Comercio que tiene Nicaragua.

#### **7.2.1.5 Desconocer las herramientas tecnológicas que brinda CETREX para la facilitación del comercio**

El comercio y la tecnología son factores importantes para el desarrollo económico y social de un país. La tecnología ha sido una de las formas más eficientes para que una nación se diferencie de sus competidores y construya ventajas competitivas. ... Así pues, lograron agilizar los procesos y tareas del comercio.

Son pocas las pymes que aprovechan la tecnología para el crecimiento, la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc.

### Gráfico 7: Herramientas Tecnológicas



Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)

Como conclusión podríamos establecer, que las principales de las barreras para la internacionalización de las pymes, son los siguientes:

- Acceso a la información
- Acceso a los segmentos de clientes y adaptación de canales
- Desconocimiento de los tramites de exportación
- Certificados de Origen
- Los tratados de libre comercio
- Desconocer las herramientas tecnológicas que brinda CETREX para la facilitación del comercio

**Tabla 8: Barreras en Nicaragua para la internacionalización de las pymes**



**Fuente: Elaboracion propia, Gomez. O (2021)**

### **7.3 Potenciar las Tecnologías de la información y Comunicación para la capacitación y asesoramiento sobre procesos de exportación para las pymes en el Centro de Trámites de las Exportaciones.**

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) juegan un rol fundamental en la reducción de las barreras de acceso de las pymes en los procesos de exportación para integrarse al sector exportador, se trata de disminuir las barreras al acceso de la información.

Algunos lo definen como la integración de tecnologías digitales en cualquier aspecto que sea factible de ser digitalizado. Otros definen la digitalización como el uso de tecnologías para cambiar o mejorar el modelo de negocio de las empresas y así generar mejores oportunidades, mayor valor y aumentar los ingresos.

Muchas empresas en la región entienden que la digitalización potencia el acceso a nuevos mercados y genera de nuevas oportunidades de negocio. A través de las tecnologías es posible mejorar la gestión y los procesos de atención de los distintos segmentos de clientes, permitiéndoles



desarrollar ventajas competitivas a través de la individualización de ellos y una mejor atención a sus necesidades y expectativas.

### **7.3.1 Soluciones digitales como componente para la capacitación y asesoría hacia las pymes**

Muchas empresas a nivel regional vinculadas a los procesos de exportación en la región, entienden que la capacitación y asesorías potencia el acceso a nuevos mercados y genera de nuevas oportunidades de negocio.

A través de las tecnologías es posible mejorar la gestión y los procesos de atención de los distintos segmentos de clientes, permitiéndoles desarrollar ventajas competitivas a través de la individualización de ellos y una mejor atención a sus necesidades y expectativas.

En un mundo dominado por las tecnologías de la información y comunicación (TICs), en el que el empleo de estas hace que las empresas sean más competitivas e innovadoras, es de vital importancia diseñar e implementar en ellas una estrategia con el objetivo de adoptar procesos de trabajo más eficientes.

El uso de las TICs en el mundo empresarial permite ofrecer servicios capaces de aprovechar estas tecnologías para aportar un mayor valor agregado al cliente y posibilitar la realización del trabajo de una forma más eficiente, al tiempo que se reducen enormemente los costos.

A pesar de vivir en la sociedad de la información y la comunicación, son todavía muchas las pymes que se resisten a dar el cambio e incorporar en sus empresas recursos TIC. Sin embargo, el uso de los avances tecnológicos, ofrecen grandes ventajas a las empresas.

El uso de la tecnología en la capacitación virtual ha hecho que la vida sea más fácil para las personas y las compañías. Dejando a un lado las barreras espacio temporales o hasta de falta de recursos, gracias a las TIC's las personas tienen acceso a educación en línea de calidad.

El uso de la tecnología en la capacitación y asesoría virtual ha hecho que la vida sea más fácil para las personas y las compañías. Dejando a un lado las barreras espacio temporales o hasta de falta de recursos, gracias a las TIC's las personas tienen acceso a educación en línea de calidad.

Lo más importante es que las empresas comprendan la importancia de la formación corporativa, es decir, que faciliten a sus empleados los programas necesarios para su mejor desempeño y desarrollo profesional.

Cuando hablamos a nivel corporativo, la capacitación virtual resulta de gran importancia, porque a través de herramientas innovadoras se podrá generar conocimiento de alto nivel en los en las pymes.

La realidad virtual se volvió partner del E learning Por eso, te damos 6 ventajas de la capacitación virtual:

**Presupuesto:** Actualmente la capacitación virtual permite que la empresa optimice sus recursos en el rubro de capacitación.

**Flexibilidad:** Los empleados que tomen un curso, taller, seminario o un diplomado tienen la posibilidad de elegir el lugar y el horario para hacerlo, (fuera de las horas laborales o en momentos en que no afecte la productividad)

**Adaptabilidad:** La capacitación virtual ofrece adaptarse a las necesidades de la empresa.

**Aprendizaje continuo:** Tener un catálogo de cursos o talleres virtuales seleccionado permite que se reciba el mismo entrenamiento de una manera consistente y precisa, con la ventaja de que podrán recibir todos los materiales vía electrónica, archivarlos en sus dispositivos personales y tenerlos a su disposición en cualquier momento.

**FeedBack:** El formato virtual permite recibir retroalimentación de los maestros, asesores e incluso compañeros, a través de las distintas herramientas tecnológicas: llamadas o mensajes telefónicos, chats, correo electrónico, conferencia en video, entre otros.

Los procesos de capacitación y asesoramiento han evolucionado a través del tiempo debido a cambios en la economía mundial y la tecnología. Estas transformaciones han dictado pautas cada vez más diversas sobre las necesidades de capacitación y asesoramiento, en el tema de los servicios.

A este respecto, las teorías de administración, psicología, pedagogía y sociología han aportado ideas significativas en cuanto a la naturaleza de los procesos de capacitación. Por tanto, las empresas deben mantenerse siempre en constante mejoramiento, evaluación y seguimiento de los procesos de asesoramiento y capacitación requeridos para mantener estándares de calidad y eficiencia apropiados.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han estado al servicio de los planes y programas impulsados por el Estado para la Facilitación del Comercio y el levantamiento de barreras para la internacionalización de las empresas.

El Centro de Trámites de las Exportaciones, puede mitigar algunas de las barreras u obstáculos para la exportación e importación de las pymes, permitiendo aumentar su participación en el comercio internacional.

Aunque las medidas de facilitación del comercio benefician a todas las empresas, independientemente de su tamaño, los beneficios para las pymes podrían ser mayores dado que, a diferencia de las grandes empresas, estas enfrentan más limitantes en su proceso de internacionalización.

En el caso de Nicaragua, las medidas de facilitación del comercio en el área de acceso a la información generan impedimentos al sector pyme para su internacionalización. Es indudable que implementando las TICs para capacitación y asesorías pueden resolver obstáculos específicos que enfrentan las pymes para participar en los mercados internacionales.

En este sentido, el Centro de Trámites de las Exportaciones representa una de las medidas de facilitación del comercio claves para solucionar estos desafíos.

**Gráfico 8: Capacitación y Asesoría**



Fuente: Elaboración propia, Gomez. O (2021)

En este sentido, luego de realizar encuestas y entrevistas a las pymes involucradas, se pudo determinar que solo el 10% ha recibido alguna capacitación o asesoría en línea, y el 90% nunca ha tenido una capacitación o asesoría en línea.

Por tanto, es importante, potenciar el uso de estas herramientas tecnológicas, para disminuir las barreras de acceso a la información de las pymes, sobre todo en estos tiempos de COVID, en donde no se puede reconcentrar un número grande de protagonistas.

#### **7.4 Validar la creación de un Plan Estratégico en el Centro de Trámites de las Exportaciones para el asesoramiento y capacitación sobre procesos de exportación a través del Estudio de Viabilidad para satisfacer las necesidades de las pymes en el área de comercio exterior**

##### **7.4.1 Estudio legal**

El Gobierno ha publicado el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2021-2026 constituye el instrumento rector de la gestión pública, contiene políticas, estrategias y acciones transformadoras que ratifican la ruta de crecimiento económico y la defensa y restitución de los derechos de las familias nicaragüenses.

Nicaragua mantendrá un régimen de comercio y de inversión abierto, por lo que la Política Comercial seguirá promoviendo el acceso a mercados externos, mejorando la inserción del país en la economía internacional a través de la negociación y administración de convenios internacionales, en el ámbito del comercio y la inversión.

Además, para continuar fortaleciendo la posición de apertura comercial de Nicaragua se trabajará en lo siguiente:

- Mejorar el aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes; la negociación de nuevos acuerdos comerciales, incluyendo finalizar el proceso de adhesión a la Asociación Latinoamericana de Integración; los procesos de negociación con Perú y Colombia; y la identificación de nuevos mercados preferenciales para nuestra oferta exportadora real y potencial.

Así, mismo se debe mencionar que en los ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021, Nicaragua, el capítulo VII, sobre desarrollo socio productivo, se establece lo siguiente:

#### Inciso K. Comercio Nacional e Internacional

- Promover entre los exportadores e importadores el aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes.
- Avanzar en la facilitación del comercio para los diferentes sectores, incluyendo la implementación del Acuerdo de Facilitación de Comercio de la OMC y la Estrategia Centroamericana en este tema.

Así mismo, dentro de este marco legal, el Ministerio de Estado creado por la Ley 290 “Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo” publicada en La Gaceta Diario Oficial No. 102 del 3 de junio de 1998, reformada mediante Ley 612 “Ley de Reforma y Adición a la Ley No. 290, Ley De Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo”, publicada en La Gaceta No. 20 del 29 de enero del 2007.

Una de las principales metas de nuestro Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional a través de este Ministerio es contribuir al desarrollo integral de Nicaragua mediante la formulación

e implementación de políticas que contribuyan al incremento sostenible de la actividad productiva y empresarial del país y por ende al bienestar de los nicaragüenses y una de sus principales funciones es:

- Promover el acceso a mercados externos y una mejor inserción en la economía internacional, a través de la negociación y administración de convenios internacionales, en el ámbito de comercio e inversión;

Una de las principales metas de nuestro Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional a través de este Ministerio es contribuir al desarrollo integral de Nicaragua mediante la formulación e implementación

Dentro de este marco legal, es importante destacar a ley 382, Ley de admisión temporal para el perfeccionamiento activo de facilitación de las exportaciones. Alcanzar los objetivos de crecimiento económico y creación de empleos es indispensable para fortalecer la actividad exportadora del país y su posición en los mercados internacionales.

Es importante destacar, que la institución que ejecutara este plan estratégico debe ser realizado por El Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX), la cual es una Entidad Pública que brinda servicio al sector exportador. El objeto de centralizar la ejecución de las funciones específicas de las entidades públicas que atienden los trámites requeridos por exportadores.

CETREX se encarga de simplificar el proceso exportador, disminuyendo sus costos financieros y humanos para el sector privado, además de asesor y capacitar a las empresas, en temas de procesos de exportación.

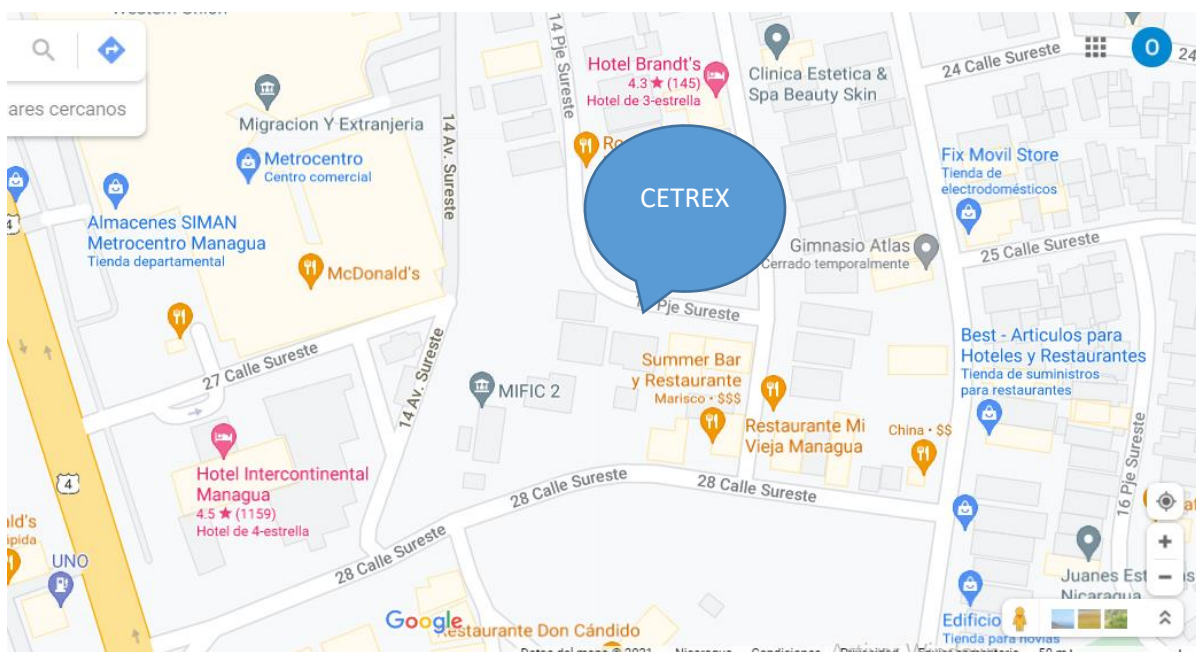
#### **7.4.2 Estudio Técnico**

El Estudio Técnico de un proyecto de inversión consiste en diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea éste un bien o un servicio.

La creación de un plan estratégico para asesorar y capacitar a las pymes, puede generar una ventana de oportunidades a estas empresas para poder internacionalizar su empresa, esta afirmación es producto de las entrevistas y encuestas aplicadas en línea para este estudio, en donde los entrevistados y encuestados perciben que este Plan Estratégico resultaría beneficioso para sus empresas.

#### 7.4.2.1 Localización

##### Ubicación del Centro de Tramites de las Exportaciones.



Dirección: Del summer de metrocentro, una 1 cuadra al oeste, media cuadra al oeste, a mano izquierda, contiguo a la delegación del Ministerio de Economía Familiar.

#### 7.4.2.2 Micro localización

Es importante destacar, que la institución que ejecutara este plan estratégico debe ser realizada por el Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX), la cual es una Entidad Pública que brinda servicio al sector exportador, debido a que su objetivo es centralizar la ejecución de las

funciones específicas de las entidades públicas que atienden los trámites requeridos por exportadores.

CETREX se encarga de simplificar el proceso exportador, disminuyendo sus costos financieros y humanos para el sector privado, además de asesor y capacitar a las empresas, en temas de procesos de exportación.

### Organigrama del Centro de Trámites de las Exportaciones



**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

#### **Dirección de Facilitación de Trámites:**

Dentro de las funciones esta: asistir mediante un punto único de contacto, las incidencias técnicas-operativas en relación al uso de la plataforma tecnológica institucional por parte de usuarios internos y externos.

Evalúa la aplicación informática Mesa de Ayuda y presentar mejoras en la funcionalidad del proceso, a fin de garantizar una gestión eficiente y atención oportuna.



Administra el sistema de trámites de exportación (Sistema de Trámites en Línea y Sistema Estadístico), con el objetivo de brindar accesos a empresas y usuarios de estadísticas en línea conforme roles establecidos en su actividad comercial.

Atender consultas e incidencias técnicas y operativas recibidas por los usuarios de los sistemas institucionales relativos al comercio exterior. Considerando la transición a VUCEN, temporalmente tendrá como función la Administración y Seguimiento de Base de Datos que soportan los procesos de trámites de comercio exterior; de forma gradual entregará esta funcionalidad y se enfocará completamente a mesa de ayuda.

**Dirección Jurídica de Comercio Exterior:**

Define los criterios de interpretación de las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos comerciales y otras disposiciones jurídicas que normen la función Institucional para su efectiva aplicación a los procedimientos de Trámites de Comercio Exterior.

Verifica el Marco Jurídico Nacional en los distintos procesos administrativos desarrollados en el giro de actividades ordinarias de la institución.

Asesorar en los aspectos legales relacionados a los trámites de Comercio Exterior u otra materia en aras del fortalecimiento de los Trámites de Comercio Exterior; así mismo propone medidas de mejora que se deben adoptar para el cumplimiento normativo y de Ley relacionado a las competencias Institucionales.

**Dirección Unidad Técnica Coordinación Interinstitucional:**

Identifica y recomienda propuestas de mejora en materia de gestión institucional y cooperación interinstitucional, que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Coordina con los usuarios internos y externos vinculados a trámites de comercio exterior, para la realización de acciones y actividades que contribuyan al proceso gradual de implementación de la VUCEN, acorde al contexto y sus capacidades institucionales.

Evalúa y sistematiza los resultados obtenidos en el proceso de gestión institucional, la implementación de los planes de capacitación y asistencia técnica a usuarios internos y externos, para cumplimiento de metas institucionales.

Supervisa el cumplimiento de los planes de trabajo de cada área de la Unidad, que contribuya a la mejora continua y el fortalecimiento de capacidades en materia de trámites de comercio exterior.

#### **Dirección Administrativa Financiera:**

Esta dirección verifica la implementación del control interno, disposiciones y procedimientos en materia administrativa, financiera y del talento humano, con el objetivo de garantizar su cumplimiento en las operaciones desarrolladas en la Institución.

Elabora manuales, disposiciones y procedimientos de carácter administrativo, financiero y del talento humano, adecuados a la dinámica de trabajo institucional y en fortalecimiento del control interno.

Básicamente debe garantizar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, en cumplimiento del marco legal y normativo vinculante, para contribuir al manejo adecuado de los recursos financieros de la Institución.

#### **Dirección de Tecnología y Sistemas**

Garantiza la implementación y funcionamiento de sistemas informáticos, normas de seguridad y conectividad, resguardo de información y equipamiento tecnológico.

Aprueba y coordina la elaboración de los planes informáticos (Estratégico TIC, Recuperación de datos, Planes Operativos informáticos y de contingencias).

Dirige y supervisa las actividades e iniciativas que promuevan la innovación tecnológica; la aplicación de la tecnología de información y el desarrollo de sistemas y procesos tecnológicos institucionales, así como la priorización de casos urgentes de sistematizar.

Se debe garantizar el funcionamiento y desarrollo eficiente de las aplicaciones y sistemas informáticos que coadyuven a la automatización de los procesos institucionales. Establecer políticas y normas en el ámbito informático a ser aplicadas por el personal en la institución.

Dentro del Centro de Tramites de las Exportaciones, el área encargada para implementar este plan estratégico, es la Dirección de Facilitación de Tramites, la cual se encarga de ver y de realizar la documentación de los diferentes productos de exportación.

Pero también será un trabajo articulado con la Dirección Jurídica de Comercio Exterior, Dirección de Tecnología y Sistemas, y la Dirección Técnica de Trabajo Interinstitucional, esta última encargada de establecer estrategias de apoyo con otras instituciones.

#### **7.4.2.3 Recursos Humanos a ocupar**

**Analistas de Tramites:** Analizar la documentación recibida por los usuarios del servicio, de conformidad al marco jurídico nacional e internacional vinculante, manuales y procedimientos establecidos, para la emisión y entrega de los documentos de exportación.

Revisar y analizar de manera ágil, integral y oportuna la documentación presentada por los usuarios de comercio exterior, en cumplimiento a convenios internacionales, leyes, decretos, acuerdos ministeriales, comunicados, manuales, guías, normativas y procedimientos establecidos para trámites de comercio exterior.

**Responsable Certificado de Origen:** Verificar la documentación soporte que ampara la exportación de las mercancías a fin de determinar si cumplen con las Normas de Origen establecidas en cada Tratado o Acuerdo Comercial firmado por Nicaragua y Reglamento Centroamericano sobre el origen de las mercancías.

Asesoría de manera ágil, integral y oportuna a los usuarios de comercio exterior. Así mismo el cumplimiento a convenios internacionales, leyes, decretos, acuerdos ministeriales, comunicados, manuales, guías, normativas y procedimientos establecidos para trámites de comercio exterior.

**Responsable de Soporte:** Administrar los activos tecnológicos (hardware y software), conforme a normas y estándares según la materia de aplicación, para el funcionamiento óptimo de las operaciones institucionales.

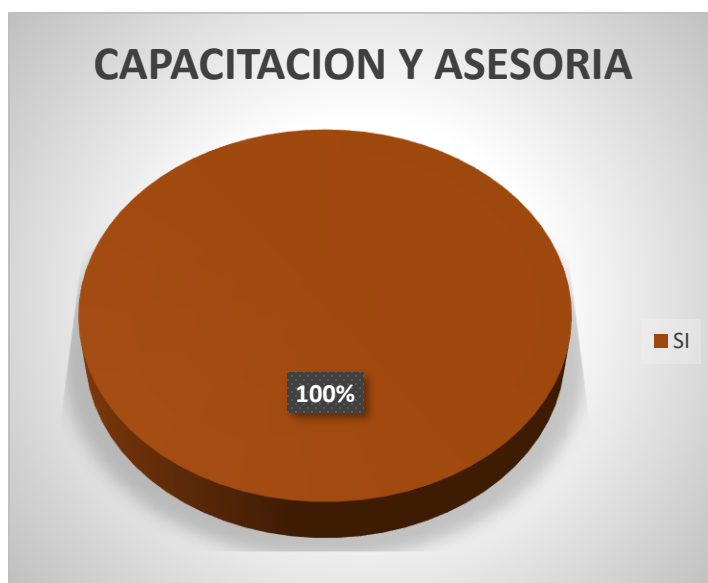
Administrar los activos tecnológicos institucionales procurando su óptimo desempeño operativo, estableciendo mecanismos de seguridad adecuados para el acceso, disponibilidad y resguardo de la información.

**Responsable de Formación Continua:** Implementar capacitaciones a los usuarios internos y externos, conforme los requerimientos de los procesos de exportación e importaciones para el uso y mejora continua de la plataforma Tecnológica VUCEN y CETREX.

#### 7.4.3 Necesidad de asesoría y capacitación a las pymes para su internacionalización

CETREX debe de Garantizar el cumplimiento de los planes de capacitaciones y documentación técnica dirigidos a los usuarios internos y externos en los procesos de exportación.

**Gráfico 9: Capacitación y Asesoría**



**Fuente:** Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)

En este sentido, luego de realizar encuestas y entrevistas a las pymes involucradas, se pudo determinar que el 100% de la muestra, está de acuerdo para ser capacitada y asesorada por CETREX.

Lo cual es bastante positivo, porque demuestra que el Plan estratégico vendría a resolver ciertas necesidades en ese sector.

**Tabla 9: Tipos de capacitación según encuestas y entrevistas**

Cantidad de entrevistados y encuestados	Temas de Capacitación y asesoría:	Porcentaje
17	Productos que gozan de preferencias arancelarias	85%
20	Llenado y uso de los certificados de Origen	100%
15	Tipos de documentos en los procesos de exportación (FUE-DUCA)	75%
18	Uso de TICs para los procesos de exportación, SISTEMA SITRADE y FUSE	90%
18	Requisitos de exportación por producto	90%
20	El ABC de un proceso de exportación	

20	Tratados de Libre Comercio	100%
Total: 20		100%

**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

Gracias a las entrevistas y encuestas se logró determinar las áreas esenciales de capacitación y asesoría que necesitan las pymes para su internacionalización, de esta forma se podrá establecer y adaptar estrategias para las pymes, al mismo tiempo establecer colaboración en un trabajo interinstitucional para poder ejecutar este Plan Estratégico.

#### **7.4.4 Relación Beneficio-Costo**

**Tabla 10: Plan estratégico**

El Plan Estratégico de capacitación y asesoría iniciaría como un proyecto con el diseño, producto de esta tesis. Para ello se prevé utilizar una oficina dentro del Centro de Trámites de las Exportaciones:

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA</b>		
<b>2</b>	<b>Archivador Metálico de 4 Gavetas</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 500</b>
<b>2</b>	<b>Escritorio de 3 gavetas</b>	<b>\$ 400</b>	<b>\$ 800</b>
<b>2</b>	<b>Silla giratoria con brazos</b>	<b>\$ 115</b>	<b>\$ 230</b>
<b>1</b>	<b>Aire acondicionado de oficina</b>	<b>\$ 300</b>	<b>\$ 300</b>
<b>1</b>	<b>Equipo telefónico fijo</b>	<b>\$ 90</b>	<b>\$ 90</b>

2	Data Show	\$ 200	\$ 400
2	Cajoneros	50\$	\$ 100
	<b>Sub Total</b>		<b>\$ 2,420</b>
	<b>EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>		
2	Computadoras de escritorio	\$ 350	\$ 700
1	Computadoras Portátiles (Laptop)	\$700	\$ 700
1	Impresora Multifuncional EPSON	200\$	\$ 200
3	Baterías para computadora escritorio	\$ 40	\$ 120
	<b>Sub Total</b>		<b>\$ 1,720</b>
	<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>\$ 4,140</b>

**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

A continuación, se describe cómo funcionará este Plan Estratégico:

Se procura ocupar una oficina dentro del Centro de Trámites de las Exportaciones, desde donde se establece toda la estrategia de este plan, desde esta oficina se gestionarán las solicitudes de capacitación, ya sea de manera virtual o presencial, utilizando locales de nuestros aliados claves.

Así mismo, en la oficina se atenderán las asesorías virtuales o presenciales, según la disponibilidad horaria del interesado. Por otra parte, se establecerán las relaciones correspondientes con los diferentes aliados claves para poder ejecutar el Plan Estratégico.

La inversión este Plan estratégico tendrá un monto total de \$4140, según tabla 9, el cual permitirá cumplir con las actividades.

A través de aliados claves en medios de comunicación estatal, se presentará este Plan Estratégico para que el sector interesado pueda gozar de los beneficios que se estarán brindando.

Para poder lograr el financiamiento de este Plan Estratégico debe ser realizado con los socios claves de Cetrex, en este caso Ministerio de Fomento, Industria y Comercio y la Comisión Nacional y trabajar con aliados claves como el Ministerio de Economía Familiar para lograr un mayor alcance de protagonistas.

Ventajas de financiar el Plan desde el aspecto público:

- Se justifica en que hay servicios que un privado no puede proveer de forma eficiente o incluso el protagonista no puede acceder por los altos costos. Por lo tanto, ante la ausencia de un acceso oportuno y acorde a las necesidades de las pymes, el Estado debe intervenir.
- Los gobiernos pueden aumentar la inversión pública como una forma de impulsar la economía.
- La inversión pública puede tener una justificación política, en el sentido que puede servir para cumplir con determinados objetivos. Estos pueden ser, por ejemplo, el impulso a ciertas actividades económicas.
- Este programa estará adaptado a las necesidades: La inversión se generará de acuerdo con el plan estratégico y a sus necesidades primordiales.
- Al realizar este beneficio costo, también se analiza mayor porcentaje de inscripción de exportadores en CETREX, que en su momento exportarán y tendrán que pagar por el servicio de tramitología.

Desventajas:

- El Coste de Oportunidad, es aquel coste que no se realizó para priorizar otra inversión más urgente o prioritaria.



- Con el tiempo el plan puede tener su punto de caducidad, en el sentido que no se pueda adaptar a la nueva realidad, con los cambios en el comercio internacional.

Por otro lado, considerando que se pueden establecer alianzas estratégicas con otros entes gubernamentales, el estado puede invertir en este Plan Estratégico para apoyar a la población.

La inversión en este Plan Estratégico es totalmente viable, porque vendrá a aumentar las exportaciones del sector pyme y al mismo tiempo, la demanda de los servicios ante Cetrex aumentará, generando mayores ingresos, no solo para esta entidad, sino para otras entidades vinculadas al comercio internacional.

En relación a las pymes, serán beneficiadas de un plan estratégico totalmente gratis sobre capacitación y asesoría sobre procesos de exportación, acorde a las necesidades de cada una de ellas. El propósito de este plan, es que el protagonista tenga un seguimiento hasta poder internacionalizar su producto, acorde a los requerimientos del mercado.

#### **7.4.5 Posibilidades de las pymes para pagar capacitaciones y asesorías**

Las pymes entrevistadas, han asegurado que se les dificulta pagar asesorías y capacitaciones en el tema de los procesos de exportación, porque implican costos muy altos, debido a la desaceleración económica y las consecuencias de la pandemia en la economía internacional.

#### **7.4.6 Fondos y recursos disponibles para financiar un Plan Estratégico de capacitación y asesoría**

Una de las vías para financiar el Plan Estratégico de capacitación y asesoría, radica en establecer alianzas estratégicas con instituciones que han realizado asesoramiento y capacitación para la internacionalización de las pymes. Por lo tanto, uno de los aliados claves para esta parte, es con el “*Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC)*” a través de la Dirección de Fomento a las Exportaciones.

Otro aliado clave es la “*Comisión Nacional para las Exportaciones (CNPE)*” que se encarga de brindar asesorías y capacitación para el acceso a mercados a las empresas exportadoras en general. Así mismo se deberá trabajar el “*Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa- MEFCCA*”.

Por último “*Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología*”: que han trabajado para impartir talleres sobre la innovación en una economía globalizada, la integración de la ciencia y la tecnología en su aplicación práctica, la gestión de la Innovación como herramienta de la Competitividad Comercial, Coaching Empresarial, entre otros.

#### **7.4.6 Propuesta de Plan Estratégico para capacitación y asesoramiento de pymes sobre procesos de exportación**

##### **Nombre del Plan Estratégico de capacitación:**

El plan tendrá por nombre “Pyme Export”, haciendo énfasis al trabajo estructural de las Pymes para su internacionalización en el tema de las exportaciones.

##### **Objetivo del plan estratégico:**

Capacitar a las pymes para poder internacionalizar sus productos, de esta forma impulsar el desarrollo empresarial que vendrá a impulsar la economía nacional de Nicaragua.

##### **Justificación del programa:**

Luego del extensivo análisis y de los resultados encontrados para la internacionalización de las pymes, este plan permitirá disminuir las barreras de acceso a la información que este sector posee sobre los procesos de exportación.

En Nicaragua, las Pymes son consideradas el principal promotor del desarrollo económico, porque son la mayoría de las empresas nicaragüenses, entre el 90 y 95%, con un aporte del 90% del empleo, y son el principal instrumento para combatir la pobreza.

Este plan brindara servicios para impulsar la competitividad de estas empresas a nivel internacional, con estrategias sólidas y dirigidas a esas áreas donde las pymes presentan enormes debilidades.

El proceso de capacitación es de carácter estratégico, mediante el cual una persona adquiere conocimientos y desarrolla habilidades especificas en un campo de acción sobre un tema específico.

### **Temas de capacitación desarrollar en el Plan Estratégico**

Con el objeto de brindar los conocimientos y las herramientas necesarias para iniciar el proceso de exportación tanto en lo comercial como en lo operativo, y que los Empresarios puedan comprender y analizar las instancias que debe desarrollar una Pymes para tener éxito como exportador, se implementar las siguientes temáticas:

#### **Objetivos generales**

- Brindar los conocimientos y las herramientas necesarias para iniciar el proceso de exportación tanto en lo comercial como en lo operativo.
- Que los participantes puedan comprender y analizar las instancias que debe desarrollar una Pyme para tener éxito exportador
- Que los participantes comprendan la importancia de la exportación e impulsen procesos generadores de divisa

#### **Módulo 1:**

**El proceso comercial de la exportación:** El proceso de exportación es el conjunto de etapas que completar para poder vender un producto fuera de las fronteras del país en el que se produce. Para ello, es necesario cerrar una operación comercial internacional.

- Inicio de proceso comercial de exportación: exportar es competir.
- Razones para la creación de un negocio de exportación.
- Metodología general del proceso comercial.

- Análisis interno de la empresa: FODA.
- Requerimientos pre aduanales aduaneros de exportación: costos y certificaciones.
- Definición del destino de exportación: ¿por cuántos comenzar?
- Definición del destino de exportación: ¿por cuál es comenzar?
- Determinación del mercado internacional.

## **Módulo 2:**

**Hacia la creación de la oferta de exportación:** Como “oferta exportable” se denomina contar con un producto competitivo (que cumpla los requerimientos de calidad, precio y ventajas competitivas) y tener la capacidad de producción, entrega a tiempo y flexibilidad para cumplir con los términos de su contrato de exportación.

- Definición del destino de exportación: ¿por cuántos comenzar?
- Definición del destino de exportación: ¿por cuál es comenzar?
- El estudio de mercado.
- Creación de la oferta exportable.
- Selección y ajuste del producto a exportar.
- Definición de los canales de comercialización.
- Creación del precio de exportación.
- Determinación de las formas de promoción internacional.
- Puesta en marcha de la oferta.
- Generación de un negocio de exportación.

## **Módulo 3:**

**El proceso operativo de la exportación:** El proceso operativo de exportación. Las operaciones de exportación deben ir acompañadas de una serie de documentos, generalmente exigidos por los clientes importadores y las regulaciones propias de los mercados de exportación, además de nuestras propias regulaciones.

- Cierre del proceso comercial e inicio del proceso operativo.
- La formalización del contrato.
- Componentes centrales del contrato.
- La factura Pro-Forma.
- El contrato certificado.
- INCOTERMS: descripción y funcionamiento.
- Documentos intervinientes en el comercio exterior.

#### **Módulo 4:**

**Cierre del proceso operativo:** El procedimiento de exportación de un producto comienza cuando dos o más empresas de diferentes países, llegan a un acuerdo de compra-venta de cualquier producto o mercancía. Para ello pactan unas condiciones de entrega (Incoterms 2020) a un precio determinado.

- El flete internacional.
- Tipos de fletes y formas de selección.
- La estructura de comercio internacional operativa de la empresa.
- Medios de pago en el comercio exterior.
- La carta de crédito como herramienta de cobro seguro.
- La cobranza.
- La transferencia internacional

#### **Módulo 5:**

**El uso de las Tecnologías de la información y Comunicación para los procesos de exportación:**

- Sistema de Tramites de Exportación
- Formulario Único de Solicitud de Exportación

- La importancia de las TICs para los procesos de exportación

**Material de estudios y tutorías:** Los protagonistas recibirán un material auto instruccional de estudios, apoyo tutorial personalizado y un continuo acompañamiento del docente durante el curso.

### **Metodología de desarrollo de los servicios del Plan Estratégico:**

La metodología parte del reconocimiento de que todos los seres humanos cuentan con experiencias y conocimientos previos frente a diferentes temáticas, bajo la premisa de que un verdadero aprendizaje solo ocurre cuando los nuevos conceptos se integran con los conocimientos ya existentes, utilizando el análisis reflexivo y la participación activa de la retroalimentación como herramientas de empoderamiento que proporcionan a la persona estrategias de intervención efectivas en sus propuestas de acción.

### **Habrán dos modalidades:**

La modalidad presencial con un número reducido de 15 personas, atendiendo las medidas contra el Covid 19, los días viernes y sábado por la mañana de 8 am a 1pm. De esta manera, lo que prevalece es el aprendizaje guiado a través de consignas para la organización de la lectura y la visualización de los materiales de estudio y la evaluación final.

La modalidad es 100% online: Se podrá cursar desde cualquier dispositivo con acceso a internet. El curso se lleva a cabo en un aula virtual ubicada en la plataforma de aprendizaje de ZOOM.

Las actividades son asincrónicas con acceso las 24 hs., por lo tanto, es posible elegir el momento para ingresar a la plataforma respetando el plazo estipulado. Los cursos estarán disponibles durante 4 (cuatro) semanas.

Esta metodología facilitará una expansión del conocimiento sobre las diversas herramientas necesarias para poder acceder a la internacionalización de los productos y servicios de las pequeñas y medianas empresas (pymes).

### **Asesorías para Exportaciones:**

**Asexport** será el nombre para esta estrategia dentro del Plan Estratégico: Es un servicio que consiste en el acompañamiento personal a cada pyme que desee evacuar dudas en temas específicos sobre procesos de exportación, la modalidad puede ser virtual y presencial.

Metodología de las asesorías: Se asigna un asesor experto en el tema requerido, trabajando de la mano con la Comisión Nacional para las Exportaciones y el Ministerio de Fomento Industria y Comercio, los cuales deberán de trabajar bajo un número de días estipulados en referencia al tema a tratar. Cada experto entregará un informe de evaluación de la asesoría.

### **Comprobación de resultados:**

El plan estratégico tendrá una evaluación y diagnóstico previo, en donde se detectarán las debilidades de los protagonistas y luego un segundo informe para verificar que los objetivos, tanto de las capacitaciones como asesoría se hayan cumplido.

Fuentes de financiamiento del Plan Estratégico:

- Apoyo del Gobierno mediante alianzas estratégicas con instituciones que realicen apoyo a las pymes para su internacionalización.
- 

### **Establecer alianzas con otros entes gubernamentales vinculados a las pymes y comercio exterior:**

Se de establecer alianzas estratégicas con agencias gubernamentales para fortalecer la promoción de este Plan Estratégico, y gestionar con otras instituciones financieras para obtener más recursos para ampliar las oportunidades empresariales.

### Implementación del programa:

Fases del Plan Estratégico “Pyme Export” en la siguiente tabla:

**Tabla 11: Fases de Implementación del Plan Estratégico**

Acciones para implementar para la creación del Plan Estratégico	Descripción	Fechas
Finalizar Plan Estratégico	El Plan Estratégico establece las necesidades de capacitación y asesoría, a través de la verificación y seguimiento de los requerimientos del Plan Estratégico se podrá garantizar el éxito.	11/10/22 al 22/10/21
Consulta con las pymes exportadoras y potenciales pymes exportadoras	Las pymes aprobarán si el Plan que se ejecutará responde a sus necesidades	25/10/21 al 29/10/2021
Validar el Plan Estratégico con MIFIC, MEFCCA y CETREX	Los especialistas validaran el Plan Estratégico, con el objetivo de obtener conocimientos mediante sus experiencias.	01/11/21 al 4/11/21
Implementar mejoras al Plan Estratégico conforme a los datos obtenidos con pymes y especialistas	Esto permitirá establecer correcciones al Plan Estratégico	8/11/21 al 12/11/21



Plan de comunicación	El lanzamiento del plan estratégico se promoverá con 20 pymes seleccionadas para un Plan piloto	15/11/21
Pilotaje del Plan estratégico	El pilotaje ayudara a erradicar debilidades que puedan ocurrir	17/11/21 al 24/11/21
Mejoras y Ajustes	A través de los hallazgos en el Pilotaje se podrá realizar mejoras y ajustes al Plan Estratégico	25/11/21 al 29/11/21
Ejecución	Ejecución del Plan Estratégico para el primer grupo de 20 empresas	03/01/2022 al 21/01/2022
Evaluación	La evaluación consiste analizar los elementos que actúan en Plan Estratégico para determinar el cumplimiento de objetivos	24/01/22 al 28/201/2022

**Fuente: Elaboración propia, Gómez, B. O. (2021)**

La tabla anterior proporciona un flujo de tiempo de las fases para poder ejecutar el Plan Estratégico, y de esta forma cumplir exitosamente con los objetivos planteados en la propuesta.

## VIII. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas, a partir del análisis y conclusión de los resultados del presente trabajo investigativo.

Luego de haber estudiado el objetivo No. 1 de esta tesis, concluimos que se han brindado asesorías y capacitaciones a las pymes en un determinado tiempo, y a la misma vez se comprobó que la empresa privada ha tenido mayor incidencia que el sector público.

Conforme al segundo objetivo, se determinó que existen barreras claras y determinados que afectan a las pymes nicaragüenses para su internacionalización, que la barrera para el acceso a la exportación es general, y es muy importante que el Estado establezca más estrategias de apoyo a este sector.

Así mismo el objetivo número tres, nos brinda como conclusión que en estos tiempos de pandemia, es necesario implementar este Plan Estratégico desde ambiente virtuales, así mismo, capacitar a las pymes en el uso de las TICs para mejorar sus procesos de exportación.

De acuerdo, al cuarto objetivo, se concluye y se demuestra que el Plan Estratégico está aterrizado a la realidad de las pymes nicaragüenses, y que la validación de este plan ha sido exitosa conforme al análisis de los tres primeros objetivos, así mismo la inversión económica para este Plan Estratégico es relativamente baja y asumible para el Centro de Trámites de las Exportaciones, siempre y cuando sea aprobado por el Ministerio Fomento Industria y Comercio y la Comisión Nacional para las Exportaciones, ambos como entes rectores de la gestión del Centro de Trámites de las Exportaciones.

## **IX. Recomendaciones**

En referencia al análisis de la situación del mercado, las instituciones tanto privadas y públicas, deben trabajar de forma conjunta, para lograr un mayor apoyo a las pymes en temas de comercio exterior.

Así mismo, con el tema de las barreras para la internacionalización de las pymes, otras instituciones se deben de enfocar en resolver otras barreras que limitan a las pymes, como es el tema del acceso al financiamiento o transferencia tecnológica para potenciar sus modelos de negocios.

Hay que explicar a detalle la importancia de este Plan al sector pymes, para que valoren y entiendan la dimensión de esta estrategia para su desarrollo empresarial, y para la economía nacional.

Este Plan Estratégico con el transcurso del tiempo en su implementación, se deberá de valorar modificaciones, acorde a los futuros cambios en el comercio internacional.

También se recomienda al Ministerio de Fomento Industria y Comercio, que promuevan un evento anual: La Feria del Exportador, con talleres especializados y conferencias magistrales dirigidas al sector pyme exportador.

## X. Biografía

Andrews, K. (1976). El concepto de estrategia de empresa. España: Universidad de Navarra.

Ansoff, H. (1976). Corporate Strategy: La estrategia de la empresa. España: Universidad de Navarra

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.), Conexión INTAL. Obtenido de <https://conexionintal.iadb.org/>. (s.f.), <https://www.iadb.org/es/intal/home>.

Barragán, N. (2012). Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. (14ª. Ed.). México D.F: S.A. Cengage Learning.

Calvo, M. (2005). Introducción a la Metodología Didáctica. (1ª ed.). España: MAD, S.L.

CEPAL (2019), Digital and sustainable trade facilitation in Latin America and the Caribbean. Santiago: CEPAL. Obtenido de CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44973/1/S1900932\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44973/1/S1900932_en.pdf)

Cómo promover la exportación de servicios en las pymes (2020, 04 26), Obtenido de Conexión INTAL: <https://conexionintal.iadb.org/2016/09/01/como-promover-la-exportacion-de-servicios-en-las-pymes/>.

Coss, R. (2005). Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Limusa. Enrique, Z. (2015).

Del libro: «Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, de Kotler Philip, Pearson Educación, 2002, Pág. 215.

Del libro: «Fundamentos de Marketing», 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw Hill, 2004, Pág. 353.

Del libro: «Marketing», Séptima Edición, de Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, McGraw Hill, 2004, Pág. 385.

Del libro: «Marketing», 8va. Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, 2006, Pág. 586.

Del libro: «Marketing Industrial», Tercera Edición, Dwyer Robert y Tanner John, McGraw Hill-Interamericana, 2007, Pág. 401.

ERP: qué es y cuáles son las mejores opciones para Pymes (s.f.), Obtenido de <https://ricdoc.com/erp-que-es-y-cuales-son-las-mejores-opciones-para-pymes/>.

- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para el empresa con el Cuadro de Mando Integral .México: Pearson
- Frohmann, A., Mulder, N.y Olmos, X. (2018), Promoción de la innovación exportadora. Santiago: CEPAL.
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X.y Urmeneta, R. (2016), Internacionalización de las pymes. Santiago: CEPAL.Fundación EOI (2015), E-Learning para pymes. Madrid.
- Fundación EU-LAC (2017), La Internacionalización de las pymes Latinoamericanas y su Proyección en Europa.Obtenido de [https://eulacfoundation.org/es/system/files/eu\\_lac\\_pymes.pdf](https://eulacfoundation.org/es/system/files/eu_lac_pymes.pdf)
- Gordon, R. B.y Suominen, K. (2014), A la conquista de los mercados mundiales: cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Marroquín, A. (2007). Plan de Capacitación. Tesis Licenciatura, Universidad San Carlo de Guatemala, Guatemala.
- Mogens, T. (2009). El plan de negocios dinámico.España.
- Morfin, A. (2015), FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO. Garantías y apoyo al comercio exterior de las pymes en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de [http://www.proyectomesoamerica.org:8081/phocadownload/CEPAL/S1421067\\_es.pdf](http://www.proyectomesoamerica.org:8081/phocadownload/CEPAL/S1421067_es.pdf)
- OCDE/CAF (2019), Políticas para pymes competitivas en la Alianza Pacífico y países participantes de América del Sur. Paris: OCDE Publishing.
- Olmos, X. (2019). Organismos de Promoción Comercial en el exterior como instrumento para la diversificación exportadora. Santiago: CEPAL
- Organización Mundial de Comercio (2019), Obstáculos comerciales a la participación de las pymes en el comercio. Obtenido de Informe sobre el comercio mundial: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/wtr16-4\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr16-4_s.pdf).
- Ortiz & Amaya, S. &. (2005). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4189/T11.06%2008e.pdf?sequence=1>
- Park, H., Urmeneta, R.y Mulder, N. (2019), El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño. 2019: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Plan de negocio. Madrid: Esic.Estrada. (2016). Comercio exterior y negocios internacionales. Quito: Empresdane.

Prunello, J. A. (N/D). El rol de las organizaciones de promoción comercial en la internacionalización de las pymes. International Trade Centre.

Roseth, B., Reyes, A.y Santiso, C. (2018), El fin del trámite eterno - ciudadanos, burocracia y gobierno digital.Obtenido de BID: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-fin-del-tr%C3%A1mite-eterno-Ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital.pdf>.

Sáez, L.y Taldea, G. (2015), Análisis comparativo de las soluciones CRM para pymes.

Thorrens, J. D. (2019), La ventanilla única de comercio exterior. Santiago: CEPAL.(2019). La Ventanilla Única de Comercio Exterior. ¿Cuánto aportan a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas?

Transformación digital para la América Latina del S. XXI (s.f.), Obtenido de CAF: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/02/transformacion-digital-para-la-america-latina-del-s21/>

WTO (2016), Informe sobre el comercio mundial 2016. (2019). Informe sobre el comercio mundial 2019. (s.f.). Facilitación del Comercio. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tradfa\\_s/tradfa\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm).

## **XI. Anexos**

## Anexo 1 Encuestas:

### Encuestas a pymes exportadoras y con potencial exportador

PLAN ESTRATEGICO

¿usted sabe que son documento pre aduanales? \*

- SI
- No

¿Marque con X si ha tenido estas barreras para exportar? Y marque si o no. \*

- Acceso a información sobre tramites de exportación SI NO
- Desconocimiento de requisitos de exportación de productos SI NO
- Desaprovechamiento de certificados de origen SI NO
- Proceso de inscripción como exportador SI NO
- Tener acceso a información sobre clientes SI NO
- Desconocimientos de tratados de libre comercio SI NO



Marque si conoce estas instituciones \*

MIFIC

CNPE

CETREX

IPSA

INPESCA

MEFCCA

¿De cuales de estas instituciones ha recibido talleres sobre comercio exterior? \*

MIFIC

CNPE

CETREX

IPSA

INPESCA

MEFCCA

APEN

¿Alguna de estas instituciones lo ha ayudado a internacionalizarse? \*

- MIFIC
- CNPE
- CETREX
- IPSA
- INPESCA
- MEFCCA
- APEN

⋮

¿Mencione que tipo de capacitación o asesoría ha recibido? \*

Texto de respuesta largo

---

Acti

¿Le gustaría recibir capacitación gratis? \*

- si
- No

¿Le gustaría recibir asesoría gratis? \*

- si
- No

¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir? \*

- Productos que gozan de preferencias arancelarias
- Llenado y uso de los certificados de Origen
- Proceso de inscripción ante CETREX
- Importancia de los Certificados de Origen
- Tipos de documentos en los procesos de exportación (FUE-DUCA)
- Uso de TICs para los procesos de exportación, SISTEMA SITRADE y FUSE
- Requisitos de exportación por producto

⋮

Mencione tratados de libre comercio que conozca.

Texto de respuesta largo

Act  
Ve a

¿Le gustaría recibir talleres sobre procesos de exportación?

- Sí
- No

⋮

Mencione alguna herramientas tecnológica que brinde CETREX para facilitar el Comercio Internacional

Texto de respuesta breve

Anexo 2:

**Entrevista:**

La siguiente entrevista se ejecuta con el fin de conocer acerca de su opinión sobre la internacionalización de las pymes, así como el tema de asesorías y capacitaciones.

Se dan las siguientes preguntas:

1. ¿Bríndeme su nombre, a que sector pertenece y donde trabaja?
2. ¿Cuál es su cargo laboral?
3. Explíqueme sobre las capacitaciones y asesorías que ha brindado.
4. ¿Su institución de qué manera apoya al sector pyme para su internacionalización?
5. ¿Cuáles son las barreras de las pymes para su internacionalización?
6. ¿Cómo cree usted que influyen esas barreras?
7. ¿Conoce otros programas de apoyo a las pymes para su internacionalización?
8. Desde su experiencia, ¿Qué tipo de asesoría y capacitación se debe brindar a las pymes en un plan estratégico?

**Anexo 3: Cuadro Resumen de utilización de Instrumentos.**

<b>Técnica</b>	<b>Tipo</b>	<b>Instrumento</b>
Observación	No participante	Guía de Observación Documental
Entrevista	Estructurada	Guía de Entrevista.

Anexo 1: Tabla de entrevista

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Conclusión
1. Brinde su nombre. ¿A qué sector pertenece y donde trabaja?	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC Promover el acceso a mercados externos y una mejor inserción en la economía internacional, a través de la negociación y administración de convenios internacionales, en el ámbito de comercio e inversión.	Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), el MEFCCA es parte de un nuevo modelo de atención integral a la micro y pequeña producción rural y urbana, reconociendo las diferentes capacidades de las familias nicaragüenses y distintas formas de participación en la economía nacional.	Centro de Trámites de las Exportaciones, Brinda un servicio ágil, integral y oportuno para facilitar los trámites de comercio exterior utilizando recursos humanos y tecnológicos	Estas tres instituciones se encargan de brindar atención a las pymes exportadoras
2. ¿Cuál es su cargo laboral?	Analista de Comercio Exterior, se encarga de brindar seguimiento a las pymes exportadoras, tratados internacionales, capacitación y asesorías.	Especialista en pequeños negocios diseñar e implementar propuestas metodológicas para el desarrollo de capacitaciones, talleres y eventos, orientados a responder necesidades específicas.	Analista de Tramites, Analizar la documentación recibida por los usuarios del servicio, de conformidad al marco jurídico nacional e internacional vinculante, manuales y procedimientos establecidos, para la emisión y entrega de los documentos de exportación.	Los tres entrevistados son especialista en asesoría y capacitación.
3. Explíqueme sobre las capacitaciones y asesorías que ha brindado.	Mediante capacitaciones especializadas orientadas a el uso de los tratados de libre comercio, acceso a mercados.	Capacitación de formalización de las pymes.	Capacitación sobre procesos de exportación, uso de certificados de origen, requisitos de exportación.	Los expertos han perfeccionado su nivel de experiencia en asesorías capacitaciones, talleres, entre otros.
4. ¿Su institución de qué manera apoya al sector pyme para su internacionalización?	MIFIC promueve los acuerdos comerciales, realizar talleres para las	Realiza ferias, eventos, talleres con otras instituciones del Estado para subsanar ciertas barreras que tienen las	Trabaja de la mano con el MEFCCA y MIFIC para brindar capacitaciones y talleres a las pymes.	Las tres instituciones han logrado trabajar de la mano para

	pymes sobre acceso a mercados.	pymes para su internacionalización.		apoyar a las pymes exportadoras.
5. ¿Cuáles son las barreras de las pymes para su internacionalización?	Son acceso a la información, desconocimientos de los acuerdos internacionales,	Acceso a financiamiento, la no formalización de la empresa, desconocimiento de los procesos para internacionalizar	Desconocimientos sobre procesos de exportación y requisitos de exportación, el no uso de herramientas tecnológicas	Las tres instituciones toman en cuenta la falta de acceso a la información como base fundamental de las barreras.
6. ¿Cómo cree usted que influyen esas barreras?	Falta de competitividad de las empresas a nivel internacional, no aprovechar las ventajas de los acuerdos comerciales.	Menor empleo, menor recaudación de impuestos, los niveles de vida pueden mejorar.	No gozar de preferencias arancelarias, mayores costos logísticos, mayores costos de exportación.	Las barreras actúan de manera negativa
7. ¿Conoce otros programas de apoyo a las pymes para su internacionalización?	La empresa privada realiza y cobra por realizar talleres sobre acceso a mercados, como APEN.  Talleres con el Sistema de Integración Centroamericana (SICA)	EL Instituto de Desarrollo ha realizado programas para la innovación exportadora, feria de productos.	Participación de algunas empresas en eventos internacionales a través de APEN, programas de apoyo para la obtención de normas y apoyos a los exportadores.	Consideran que la empresa privada ha brindado más apoyo, pero con costos muy elevados.
8. ¿Desde su experiencia qué tipo de asesoría y capacitación se debe de brindar a las pymes en un plan estratégico?	Identificar la necesidad sobre acuerdos comerciales, mercados de destino, requisitos de exportación	El tipo de asesoría y capacitación debe ser orientado a los requisitos por rubro de exportación de las pymes.	Uso de sistemas tecnológicos de CETREX para la exportación, requisitos de productos de exportación, requisitos de los certificados de origen, medidas fitosanitarias.	Los entrevistados consideran que se debe de asesorar y capacitar sobre procesos de exportación (requisitos, certificados de origen, acceso a mercados

