

# Universidad Thomas More



**“Barreras que limitan las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. Caso de estudio: Empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots”**

**Autor:**

Ethi Eloína Duarte Téllez

Trabajo de grado presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al título Gerencia en Negocios Internacionales.

**Tutor:**

Lic. Pablo Escorcía

**Managua, 12 de diciembre 2025**

## Contenido

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Capitulo II .....</b>	<b>5</b>
<b>Revisión de la Literatura.....</b>	<b>5</b>
<b>Capitulo III .....</b>	<b>15</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>15</b>
<b>Preguntas de Investigación .....</b>	<b>16</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>Los objetivos específicos son:.....</b>	<b>16</b>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>18</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>18</b>
<b>Diseño.....</b>	<b>18</b>
<b>Contexto de la investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>Estrategia de la recolección de datos.....</b>	<b>20</b>
<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>21</b>
<b>Declaración de variables.....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo V.....</b>	<b>22</b>
<b>Análisis de Resultados .....</b>	<b>22</b>
<b>Análisis de las entrevistas realizadas a las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots.....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>30</b>
<b>Prueba de hipótesis .....</b>	<b>31</b>
<b>Hipótesis 1 .....</b>	<b>31</b>
<b>Hipótesis 2: .....</b>	<b>32</b>
<b>Hipótesis 3: .....</b>	<b>33</b>
<b>Hipotesis 4: .....</b>	<b>33</b>
<b>Capitulo VII.....</b>	<b>34</b>

<b>Conclusiones</b> .....	34
<b>Capitulo VIII</b> .....	35
<b>Recomendaciones</b> .....	35
<b>Anexos</b> .....	36
<b>Bibliografía</b> .....	44

## Índice de Tablas

Tabla 1 - Conocimiento del proceso exportador.....	24
Tabla 2 - Recursos financieros disponibles .....	25
Tabla 3 - Innovación en productos y procesos.....	26
Tabla 4 - Apoyo institucional recibido .....	26
Tabla 5 - Barrera interna en su intención de exportación.....	32
Tabla 6 - La falta de recursos financieros.....	32
Tabla 7 - Implementación de estrategias.....	33
Tabla 8 - El acompañamiento de instituciones.....	34

## **Agradecimientos.**

Primeramente, agradezco a Dios y a María Santísima, por brindarme la fortaleza, la paciencia y la sabiduría necesaria para alcanzar el proceso de esta meta.

A mis padres, Ileana e José, por su amor incondicional, sus consejos, sacrificios y apoyo constante que me han acompañado en cada paso de mi formación, su ejemplo de dedicación y esfuerzo ha sido la base que me ha permitido avanzar. A mis hermanos, Dervin, Eloísa y Huber por haber estado siempre en cada momento.

A mi tutor Lic. Pablo Escorcía, por su paciencia, orientación y valiosos consejos durante el desarrollo de esta investigación y parte de mis años universitarios. Su apoyo ha sido clave para culminar este proyecto con éxito.

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio analiza cuáles son las principales barreras internas que limitan la exportación de las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. Para esto se tomó como casos de estudio a tres empresas: Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots, que pertenecen a los sectores artesanal, textil y calzado. Estas empresas fueron seleccionadas porque tienen potencial para exportar, pero enfrentan diferentes dificultades que les impiden hacerlo de manera directa y constante.

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas para conocer de manera más cercana la experiencia de cada empresa. A partir de esto se identificaron barreras como el poco conocimiento sobre el proceso exportador, la falta de recursos financieros, la necesidad de innovar en los productos y el apoyo limitado que reciben por parte de instituciones públicas y privadas.

Los resultados muestran que el conocimiento sobre exportación no es igual en las tres empresas: mientras Alfa Sevilla Boots tiene más preparación, Telares Indígenas Nicaragua tiene un nivel más bajo y Nicahat se encuentra en un punto intermedio. También se encontró que los recursos financieros siguen siendo un obstáculo importante, ya que para exportar se necesitan inversiones que muchas veces las PYMES no pueden cubrir. Otro hallazgo importante es que, aunque todas las empresas intentan innovar y mejorar sus productos, esta capacidad depende del acceso a financiamiento y capacitaciones.

Por otro lado, el acompañamiento institucional ha tenido un impacto positivo en las empresas, sobre todo en motivarlas y brindarles información para prepararse mejor, pero aún es insuficiente para que puedan consolidarse en mercados internacionales.

En general, este estudio demuestra que las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses sí tienen potencial para exportar, pero necesitan más apoyo, capacitación y recursos para superar las barreras internas identificadas. Con esto se espera que las empresas puedan fortalecer sus procesos y que las instituciones puedan diseñar programas que respondan mejor a sus necesidades.

## Capítulo I

### Introducción

Las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para la economía de Nicaragua, ya que representan la mayoría de las empresas y generan gran parte del empleo formal. A pesar de su importancia, muchas Pymes dependen casi exclusivamente del mercado interno, lo que limita su crecimiento y competitividad.

Internacionalizarse representa una oportunidad para diversificar mercados y aumentar ingresos, pero las Pymes nicaragüenses enfrentan barreras internas, como falta de conocimiento sobre exportación, recursos financieros limitados, poca innovación y escasas estrategias de marketing internacional. También se enfrentan a barreras externas, como trámites aduaneros complicados, altos costos logísticos y exigencias regulatorias.

Esta investigación se centra en Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots, empresas con potencial exportador en los sectores de artesanía, textil y calzado. Mediante entrevistas y análisis de datos, se busca entender cómo estas barreras afectan su capacidad de exportar y cómo las estrategias internas y el apoyo institucional pueden ayudar a superarlas.

El estudio busca aportar información útil para que las Pymes puedan fortalecer sus capacidades y aprovechar oportunidades internacionales, contribuyendo así al desarrollo económico del país.

## **Capítulo II**

### **Revisión de la Literatura**

#### **Barreras a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses**

#### **Importancia de las pymes en la economía nicaragüense**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen una parte esencial del tejido económico de Nicaragua, desempeñando un papel clave en la generación de empleo, dinamización de las economías locales y fomento del emprendimiento. De acuerdo con cifras oficiales el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), las Pymes constituyen más del 90% del total de empresas registradas en el país y generan aproximadamente el 70% del empleo formal en el sector privado (MIFIC, 2022). Esta relevancia estructural convierte a las Pymes en un eje fundamental para la estrategia de desarrollo económico nacional, especialmente en lo que respecta a su integración en los mercados internacionales a través de la exportación de bienes y servicios.

#### **Limitaciones en el acceso a mercados internacionales**

Sin embargo, a pesar de su importancia y del potencial exportador que muchas de estas empresas poseen, las Pymes nicaragüenses enfrentan múltiples barreras que limitan su capacidad para internacionalizarse. Diversas investigaciones han documentado las dificultades estructurales, institucionales y operativas que enfrentan estas empresas al intentar acceder y mantenerse en mercados extranjeros. Estas barreras pueden clasificarse en internas (relacionadas con capacidades organizativas, técnicas y financieras) y externas (vinculadas al entorno macroeconómico, normativas y condiciones del mercado internacional), según el modelo propuesto por Leonidou (2004). En este sentido, la presente revisión de literatura tiene como propósito examinar de manera crítica y documentada las barreras más relevantes que obstaculizan la inserción internacional de las Pymes en Nicaragua, a fin de contribuir con conocimiento útil para formuladores de políticas, cámaras empresariales y emprendedores.

#### **Situación regional y oportunidades de exportación en Nicaragua**

Las pequeñas y medianas empresas aún enfrentan múltiples obstáculos estructurales, entre ellos la sobrerregulación, las dificultades logísticas y las complejidades aduaneras, lo cual

limita su capacidad para competir en igualdad de condiciones (Visa Inc., 2023). A nivel regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (2024) señala que las exportaciones totales de América Latina crecieron un 3,5 %, a pesar de la incertidumbre internacional, mientras que el comercio entre países de la región permanece estancado.

A nivel regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (2024) señala que las exportaciones totales de América Latina crecieron un 3,5 %, a pesar de la incertidumbre internacional, mientras que el comercio entre países de la región permanece estancado. En el caso específico de Nicaragua, las exportaciones totales de mercancías aumentaron un 4 % en 2023, con un desempeño positivo en sectores como el textil, frutas y minería (Banco Central de Nicaragua, 2024; Revista Estrategia & Negocios, 2024). Estas cifras evidencian que, aunque existen oportunidades reales para la expansión comercial, las Pymes requieren de políticas más efectivas, capacitación técnica y apoyo institucional para superar las barreras internas que dificultan su inserción en los mercados internacionales.

### **Dependencia del mercado interno y limitaciones empresariales**

Entonces, el grave problema que tienen las Pymes es que dependen de la economía local, es decir, piensan solo en vender internamente y, por ende, siempre a los mismos clientes. Esto quizás, se deba a que son tan altos y generosos sus ingresos que se cierran a la oportunidad de hacerlos crecer aún más, ya sea por desconocimiento del cómo hacerlo de manera efectiva, o por miedo a no hacerlo bien y fracasar; o simplemente, porque son conformistas con lo que el mercado interno les genera y no les permite crecer a nivel personal, ni empresarial. (Diuza, V. 2016).

## **Principales barreras a la exportación**

### **Barreras de conocimiento y falta de capacitación**

Según Mendoza y Quispe (2017), se han identificado las principales barreras de exportación que son: las barreras de conocimiento, que explica la falta de capacitación y especialización del personal, así como la inexperiencia en el manejo de información del mercado a exportar, lo que genera sobrecostos y pérdida de oportunidades. Se observa, además, la falta de diversidad cultural en el proceso de negociación, así como en el cierre de contratos y/o búsqueda de nuevos mercados, a este proceso se le conoce como barreras culturales.

### **Necesidad de investigación y estudio del mercado de destino**

Cabe resaltar entonces, que las Pymes en su proceso de internacionalización deben tener presente que es necesario investigar y estudiar el mercado al cual se dirigen, como también, clasificar a todos los factores directamente relacionados con el proceso, entre ellos el más importante, las barreras de exportación, que servirán posteriormente para la toma de decisiones más asertivas. Por esta razón, el proceso de internacionalización de las pymes, es crucial para la diversificación productiva, la cual a su vez impulsa el desarrollo económico, por ello, fomentar mejoras políticas y herramientas de apoyo a la internacionalización de estas empresas, es un aporte para un desarrollo más inclusivo. (Frohman, Mulder, Olmos y Urmeneta, 2016).

### **Restricciones financieras y acceso limitado al crédito**

Uno de los factores internos más ampliamente reconocidos como limitante para las Pymes exportadoras es la carencia de financiamiento adecuado. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha señalado que las PyMEs en la región enfrentan severas restricciones de acceso al crédito, lo cual limita su capacidad para invertir en procesos de mejora productiva, certificaciones internacionales o estrategias de marketing que les permitan competir en el exterior (CEPAL, 2021). Esta situación se agrava en países con sistemas financieros poco desarrollados o con escasa presencia de instrumentos específicos para apoyar la internacionalización de las Pymes, como es el caso de Nicaragua.

### **Déficit en capacidades técnicas y organizativas**

Además del financiamiento, las capacidades técnicas y organizativas también representan una limitación importante. Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han demostrado que muchas Pymes carecen de personal especializado en comercio internacional, así como de conocimiento sobre requisitos regulatorios, procesos logísticos, normas de etiquetado o certificaciones exigidas por los mercados meta (BID, 2022). Esta brecha de capacidades se traduce en mayores costos de entrada, demoras y riesgos de incumplimiento normativo, lo cual desalienta la participación sostenida de las Pymes en los mercados internacionales.

### **Barreras externas: logísticas, aduanas y regulaciones**

Por otro lado, las barreras externas también juegan un papel crucial. Nicaragua, aunque parte de tratados como el CAFTA-DR, enfrenta desafíos institucionales como la falta de transparencia aduanera, costos elevados en el proceso de exportación, y limitaciones en infraestructura logística que encarecen significativamente el transporte interno (US International Trade Administration, 2024; Funides, citado en *Estrategia & Negocios*, 2016). El informe Doing Business del Banco Mundial (2020) ubica a Nicaragua en una posición desfavorable respecto a la facilidad para hacer comercio transfronterizo, señalando procedimientos lentos, sobrecostos y prácticas discrecionales en la gestión aduanera. Estos factores reducen la competitividad de las Pymes, que operan con márgenes de ganancia reducidos y con menos capacidad para absorber costos adicionales.

### **Exigencias internacionales y barreras no arancelarias**

Asimismo, el entorno internacional plantea desafíos adicionales como la creciente complejidad de las barreras no arancelarias, tales como requisitos sanitarios, fitosanitarios, normas técnicas o estándares ambientales, que muchas veces resultan inalcanzables para pequeñas empresas sin acompañamiento técnico adecuado. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2021), el incremento de estas barreras técnicas al comercio ha sido especialmente desafiante para países en vías de desarrollo, cuyas Pymes deben competir

con empresas extranjeras que gozan de mayores capacidades tecnológicas y respaldo institucional.

En el caso nicaragüense, estudios como el de Pérez y López (2020) evidencian cómo las barreras logísticas y administrativas afectan de manera desproporcionada a las pequeñas empresas, limitando no sólo su capacidad de exportar, sino incluso de sostener relaciones comerciales estables con compradores internacionales. En muchos casos, las Pymes optan por no exportar debido a los riesgos y costos percibidos, renunciando así a oportunidades de crecimiento y diversificación de ingresos.

## **Importancia de las Barreras que limitan las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua**

### **Impacto en el desarrollo económico y social**

Comprender la importancia de las barreras que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en su proceso de internacionalización es esencial para formular políticas públicas efectivas y estrategias empresariales sostenibles. Las barreras no sólo representan obstáculos inmediatos al comercio, sino que también reflejan desigualdades estructurales dentro del sistema económico nacional e internacional.

En Nicaragua, donde las PyMEs constituyen el 97% del total de empresas y son responsables de una gran proporción del empleo privado (CONIMIPYME, 2022), su éxito en los mercados internacionales podría significar un aumento considerable en el ingreso nacional, la diversificación de la economía y la reducción de la pobreza. Sin embargo, los obstáculos a la exportación perpetúan un modelo económico dependiente de grandes empresas exportadoras y sectores tradicionales, limitando el potencial innovador y productivo de las Pymes.

### **Efecto multiplicador de comercio internacional en las pymes**

Diversos estudios han demostrado que la eliminación o mitigación de estas barreras puede tener efectos directos en la expansión del comercio exterior. Por ejemplo, según un

informe del International Trade Centre (ITC, 2020), una mejora en los procesos aduaneros y logísticos podría incrementar en hasta un 14% la participación de las Pymes latinoamericanas en el comercio internacional. Este dato evidencia la relevancia de atacar estos cuellos de botella desde una perspectiva técnica y estratégica.

La importancia también radica en el efecto multiplicador que tiene el comercio internacional sobre las Pymes. Al exportar, las empresas no sólo acceden a mayores mercados, sino que también se ven incentivadas a elevar sus estándares de calidad, adoptar tecnologías innovadoras y fortalecer sus capacidades organizativas (OCDE, 2019). En el caso nicaragüense, esto podría traducirse en un salto cualitativo en sectores como la agroindustria, el textil o la manufactura artesanal, con efectos positivos en encadenamientos productivos y generación de valor agregado.

### **Diseño de políticas públicas inclusivas y focalizadas**

Por último, identificar las barreras específicas que enfrentan las Pymes permite diseñar políticas públicas más inclusivas y focalizadas. No todas las empresas enfrentan los mismos obstáculos: mientras unas carecen de información, otras enfrentan restricciones de financiamiento o debilidades institucionales. Conocer estas diferencias es crucial para implementar programas de asistencia técnica, fondos de apoyo, plataformas de promoción comercial o mejoras regulatorias que realmente respondan a sus necesidades y capacidades.

### **Teorías sobre internacionalización y barreras a la exportación**

La internacionalización de las empresas es un proceso complejo que ha sido ampliamente estudiado por la literatura económica y de negocios. Comprender las teorías que explican este fenómeno es clave para analizar las barreras que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, particularmente en economías en desarrollo como la nicaragüense.

Una de las teorías más conocidas es el modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977), el cual sostiene que las empresas se internacionalizan gradualmente, a medida que acumulan conocimiento y experiencia sobre los mercados exteriores. Según este enfoque, las firmas comienzan exportando a países geográficamente y culturalmente cercanos, para

luego expandirse a otros más complejos. Esta teoría resulta especialmente útil para entender el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas, que suelen tener recursos limitados y un bajo nivel de conocimiento sobre los mercados internacionales.

Aplicado al caso de Nicaragua, muchas Pymes tienden a iniciar exportaciones hacia países centroamericanos, con los que comparten idioma, cercanía logística y tratados comerciales favorables. Sin embargo, el modelo también ayuda a explicar por qué muchas de estas empresas no logran superar la fase inicial de internacionalización: las barreras como la falta de información sobre el mercado, la carencia de redes comerciales, y el miedo al riesgo económico dificultan el avance hacia nuevos destinos.

### **Barreras Internas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses**

Las barreras internas son aquellas limitaciones que se originan dentro de las propias empresas y que, en muchos casos, pueden ser modificadas o gestionadas directamente por ellas. Para las PyMEs nicaragüenses que buscan internacionalizarse, estas barreras representan obstáculos significativos que afectan su capacidad para competir en mercados extranjeros.

El financiamiento adecuado es un elemento clave para emprender el camino de la exportación. Sin embargo, numerosas PyMEs centroamericanas, incluyendo las de Nicaragua, enfrentan un acceso limitado al crédito formal. Según el Banco Interamericano de Desarrollo y la OMC, muchas solicitudes de financiamiento para exportar son rechazadas, y en caso de aprobarse, se enfrentan condiciones más restrictivas que las de las grandes empresas. Esta situación dificulta la inversión en certificaciones internacionales, embarques y participación en ferias o misiones comerciales.

Para internacionalizarse, estas empresas requieren equipos con conocimientos en comercio exterior, idiomas y normativas internacionales. Sin embargo, muchas PyMEs no cuentan con personal capacitado ni con una cultura empresarial orientada a la exportación. Informes recientes señalan que la ausencia de planeación estratégica, de departamentos dedicados o de formación específica representa una barrera interna significativa.

La falta de estructura interna adecuada, como departamentos de exportación o procesos definidos, impide que las pequeñas y medianas empresas gestionen eficientemente las operaciones internacionales. Esta debilidad organizacional ocasiona errores administrativos, demoras y dificultad para afrontar los requisitos del comercio exterior.

Las pequeñas empresas muchas veces carecen de la capacidad tecnológica necesaria para adaptarse a estándares internacionales. La falta de escala y de inversión en innovación impacta directamente en su competitividad y en su capacidad para negociar condiciones más favorables con clientes o proveedores.

Así como también la falta de mentalidad proactiva y el temor a asumir riesgos dificultan que las pequeñas y medianas empresas se vuelvan exportadoras regulares. Este tipo de barreras culturales internas afecta especialmente a exportadores principiantes o intermitentes que no logran consolidarse en el mercado exterior.

### **Barreras externas y estructurales en la exportación de pequeñas y medianas empresas en Nicaragua**

Las barreras externas o estructurales son aquellas que provienen del entorno macroeconómico, institucional y regulatorio. Estas limitaciones están fuera del control directo de la empresa y suelen requerir intervención estatal o cooperación interinstitucional para ser superadas.

**Procesos aduaneros lentos e impredecibles:** Aunque Nicaragua tiene compromisos con tratados como el CAFTA-DR, la práctica operativa de la Dirección General de Aduanas (DGA) presenta serios obstáculos. Se reportan procedimientos arbitrarios, inspecciones innecesarias y evaluaciones injustificadas del valor de los productos, que a menudo duplican o triplican los costos reales. Esto genera demoras que pueden extenderse por semanas o meses y elevan significativamente el costo de exportación para las Pymes, según observaciones incluidas en las evaluaciones de barreras comerciales de países de la región (USTR, 2023)

**Condiciones macroeconómicas y falta de infraestructura:** Según el FMI (Fondo Monetario Internacional, 2016), Nicaragua presenta condiciones estructurales que reducen su

competitividad externa: dificultad para obtener electricidad, procesos administrativos lentos y condiciones inadecuadas para registrar propiedades o contratar crédito, lo que afecta directamente a las empresas pequeñas y medianas. Además, la falta de infraestructura logística eficiente obliga a muchas Pymes a utilizar rutas largas o depender de puertos en países vecinos, lo que encarece los envíos y agrega incertidumbre al proceso.

**Barreras técnicas y reglamentarias:** Las barreras no arancelarias, que incluyen requisitos sanitarios, fitosanitarios, certificaciones técnicas y estándares ambientales, son cada vez más exigentes. Estas medidas elevan los costos de cumplimiento para las Pymes, las cuales normalmente carecen de recursos técnicos o financieros para abordarlas adecuadamente (UNCTAD, 2024).

**Entorno institucional poco favorable:** El contexto institucional nicaragüense está marcado por altos niveles de incidencia de corrupción y poca transparencia, lo cual desincentiva la inversión y dificulta la relación con proveedores del Estado. Según Biz Latin Hub una empresa internacional con sede en Colombia que ofrece servicios en Nicaragua, estas condiciones crean riesgos legales y de negocios que afectan especialmente a las Pymes exportadoras.

**Costos energéticos elevados y regulaciones volátiles:** El costo y la incertidumbre del precio de la energía representan otro impedimento estructural. Empresas consultadas indican que el precio de la electricidad es alto y sus incrementos son impredecibles, lo que dificulta la planificación de operaciones exportadoras. Asimismo, regulaciones cambiantes o leyes de control de financiación externa complican el entorno para el acceso a recursos externos y al mercado global.

### **En el caso de las tres empresas seleccionadas para este estudio, a saber:**

**Nicahat:** Es una empresa ubicada en el norte de Nicaragua que se especializa en la elaboración de sombreros de palma, un producto culturalmente arraigado y valorado por su calidad artesanal. A pesar de tener un producto distintivo, Nicahat enfrenta barreras como la limitada capacidad de producción, falta de certificaciones internacionales y dificultades para acceder a ferias o plataformas de promoción en el exterior.

Además, su modelo productivo depende en gran parte de procesos manuales que, aunque valiosos, no cumplen con los volúmenes exigidos por compradores internacionales. La falta de acceso a financiamiento y la escasa vinculación con instituciones de apoyo a exportadores son obstáculos que restringen su potencial de internacionalización.

**Telares Indígenas Nicaragua:** Por su parte, representa un esfuerzo por preservar la tradición textil ancestral, produciendo prendas y accesorios con diseños originarios. Si bien ha tenido participación en espacios de promoción cultural a nivel nacional, la empresa ha enfrentado dificultades para adaptarse a los requerimientos técnicos del mercado internacional, como el etiquetado, las tallas estandarizadas, o el empaque.

A ello se suma el reto de la logística: los costos de envío al extranjero resultan elevados y no siempre existen acuerdos con operadores logísticos que comprendan las necesidades específicas de estas empresas. El conocimiento limitado de los procesos de exportación y la falta de acompañamiento institucional han sido también factores clave que limitan su expansión.

**Alfa Sevilla Boots:** Ubicada en Camoapa, es reconocida por su producción de botas de cuero de alta calidad. A diferencia de las anteriores, esta empresa ha logrado posicionar parte de su producción en mercados regionales, pero aún enfrenta barreras en temas de certificación, formalización de canales de exportación, y cumplimiento de normas técnicas internacionales.

Aunque su producto tiene una identidad clara y potencial competitivo, los procesos burocráticos, la escasa articulación con plataformas comerciales internacionales y los altos costos de exportación limitan su expansión a mercados más amplios.

El análisis de la literatura consultada evidencia que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Nicaragua enfrentan un conjunto complejo de barreras que obstaculizan su inserción y sostenimiento en los mercados internacionales. Estas barreras no solo se originan en el entorno externo, como la inestabilidad económica global, la falta de acuerdos comerciales efectivos o las exigencias regulatorias de los países destino, sino que también responden a limitaciones internas estructurales, como la escasa capacidad gerencial, la falta de información sobre mercados externos, la limitada inversión en innovación, y la deficiente infraestructura logística.

A pesar de la existencia de programas públicos e iniciativas privadas orientadas a la promoción de las exportaciones, el alcance de estos mecanismos aún resulta insuficiente para generar un cambio significativo en el panorama exportador de las Pymes. Las intervenciones institucionales, si bien han mostrado avances, requieren mayor coordinación, seguimiento y adaptación a las necesidades reales de las empresas, sobre todo aquellas que no pertenecen a los sectores tradicionalmente exportadores.

## **Capítulo III**

### **Planteamiento del problema**

#### **Justificación**

La presente investigación cobra relevancia al enfocarse en una problemática concreta que afecta a un segmento empresarial clave para el desarrollo económico del país: las pequeñas y medianas empresas con vocación exportadora. Comprender las barreras que limitan su crecimiento internacional no solo permitirá visibilizar los obstáculos existentes, sino también proponer recomendaciones prácticas que puedan ser aprovechadas tanto por las empresas como por las instituciones de apoyo.

El análisis de los casos de Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots permite observar de forma más directa cómo operan estas barreras en distintos sectores no tradicionales: agroindustria, artesanía y cuero-calzado.

Este estudio es valioso porque puede aportar información útil para la formulación de políticas públicas más ajustadas a las realidades locales, así como para el fortalecimiento de los servicios de acompañamiento empresarial. En un escenario económico donde la integración a los mercados internacionales es cada vez más exigente, es indispensable que las Pymes cuenten con las condiciones mínimas para competir. Investigar y visibilizar estas barreras es, por tanto, un paso necesario para avanzar hacia un modelo de desarrollo más inclusivo, resiliente y con mayores oportunidades para las empresas emergentes del país.

## **Preguntas de Investigación**

1. ¿De qué manera la falta de conocimiento sobre el proceso exportador representa una barrera interna para las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots?
2. ¿Constituye la falta de recursos financieros una barrera interna que limita el proceso exportador de las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots?
3. ¿Qué tipo de estrategias han desarrollado las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses como Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots para superar las barreras internas que limitan su participación en el comercio exterior?
4. ¿En qué medida el acompañamiento institucional que han recibido las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots ha influido en su intención o capacidad de insertarse en los mercados internacionales?

## **Objetivos**

Analizar las principales barreras internas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots en su intención de exportar.

### **Los objetivos específicos son:**

1. Identificar si la falta de conocimiento sobre el proceso exportador representa barrera interna para las empresas Nicahat, Telares Nicaragua y Alfa Sevilla Boots.
2. Determinar si la falta de recursos financieros componen una barrera interna para el proceso exportador de las empresas Nicahat, Telares Nicaragua y Alfa Sevilla Boots.

3. Identificar las principales estrategias internas implementadas por Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots para superar las barreras productivas, organizativas y comerciales que afectan su participación en el comercio internacional.
  
4. Examinar cómo el acompañamiento de las instituciones ha influido en la intención o capacidad de estas empresas para insertarse en los mercados internacionales.

### **Hipótesis**

Ho 1: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no consideran que la falta de conocimiento sobre el proceso exportador representa una barrera interna para su intención de exportación.

Ha 1: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas de Nicaragua y Alfa Sevilla Boots consideran que la falta de conocimiento sobre el proceso exportador representa una barrera interna para su intención de exportación.

Ho 2: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas de Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no consideran que la falta de recursos financieros representan una barrera interna para su intención de exportación.

Ha 2: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas de Nicaragua y Alfa Sevilla Boots consideran que la falta de recursos financieros representan una barrera interna para su intención de exportación.

Ho 3: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no han implementado estrategias internas para superar las barreras productivas, organizativas y comerciales que limitan su participación en el comercio internacional.

Ha 3: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots han implementado estrategias internas para superar las barreras productivas, organizativas y comerciales que limitan su participación en el comercio internacional.

Ho 4: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no consideran que el acompañamiento de las instituciones influyeran en la intención o capacidad de estas empresas para insertarse en los mercados internacionales.

Ha 4: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots consideran que el acompañamiento de las instituciones influyeran en la intención o capacidad de estas empresas para insertarse en los mercados internacionales.

## **Capítulo IV**

### **Metodología**

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo, porque se busca entender a fondo las experiencias, percepciones y opiniones de las pequeñas y medianas empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots sobre las dificultades que enfrentaron para exportar. El enfoque cualitativo nos permitió conocer mejor los detalles y aspectos específicos de estas barreras internas, así como las estrategias implementadas para superarlas y el impacto del acompañamiento institucional recibido, las formas en que las empresas se enfrentaron, algo que no se puede captar bien con números o encuestas estrictas.

### **Diseño**

Se optó por un estudio de caso múltiple, el cual permitió analizar en detalle la realidad particular de tres pequeñas y medianas empresas nicaragüenses: Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots. Esta estrategia metodológica resultó adecuada en este caso ya que permitió comprender fenómenos complejos en contextos reales y permitió identificar tanto las características comunes como específicas entre los casos seleccionados.

El estudio fue de naturaleza cualitativa, orientado a profundizar en la comprensión de las barreras internas que afectaron la capacidad de exportación de las empresas, las estrategias desarrolladas y el impacto del acompañamiento institucional recibido. Al tratarse de un estudio de caso múltiple, se realizó un análisis comparativo entre las tres unidades de estudio,

enriqueciendo la interpretación de los hallazgos y permitiendo identificar patrones y aprendizajes relevantes aplicables a otras pequeñas y medianas empresas nicaragüenses.

### **Contexto de la investigación**

Esta investigación se llevó a cabo en los municipios de Camoapa y Matagalpa, específicamente en las zonas donde el acceso a maquinaria más moderna y la necesidad de capacitación en marketing digital para posicionar su mercado donde operan las pequeñas y medianas empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots.

El estudio se llevó a cabo durante un periodo de un mes, comprendiendo la fase de aplicación de entrevista, análisis de datos y elaboración de resultados. Se preveo que la recolección de información fue realizada entre septiembre y octubre de 2025, en función de la disponibilidad de los participantes.

Para el desarrollo de la investigación, se solicitaron los permisos correspondientes a las autoridades de cada empresa, asegurando el acceso y la cooperación de sus integrantes para la aplicación de la entrevista. Asimismo, se gestionó la autorización ética pertinente, garantizando que el estudio cumplió con los principios de confidencialidad, voluntariedad y respeto a los derechos de los participantes.

El instrumento principal para recolectar datos fue una entrevista dirigida a los directivos, encargados de exportación y personal involucrado en las operaciones comerciales internacionales de las empresas. Esto permitió obtener información directa sobre las barreras internas que enfrentan, así como sobre las estrategias y apoyos recibidos para superar dichos obstáculos.

La recolección de datos en esta investigación se llevó a cabo mediante una estrategia cualitativa basada en la aplicación de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, dirigidas a los actores clave de las empresas seleccionadas: Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots.

## **Estrategia de la recolección de datos**

La estrategia de investigación se basó en un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y herramientas de análisis estadístico, con el objetivo de identificar y comprender las barreras internas que limitan la exportación de productos en las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots. En primer lugar, se aplicó entrevistas semiestructuradas a los gerentes y propietarios de cada empresa, lo que permitió recopilar información directa sobre el nivel de conocimiento del proceso exportador, la disponibilidad de recursos financieros, las estrategias de innovación y marketing, y el apoyo institucional recibido.

Posteriormente, se codificó las respuestas de las entrevistas para transformarlas en datos cuantificables, asignando escalas ordinales (bajo, medio, alto) a variables como el conocimiento del proceso exportador, la innovación, los recursos financieros y la intención de exportación. Esta codificación permitió aplicar técnicas estadísticas de análisis descriptivo, incluyendo frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, con el fin de identificar patrones comunes, diferencias y similitudes entre las tres empresas.

Para profundizar en la relación entre las barreras internas y la capacidad de exportar, se empleó la correlación de Spearman, que permitió determinar si existe una relación significativa entre variables independientes (conocimiento, recursos, innovación, apoyo institucional y estrategias de marketing) y la variable dependiente (intención de exportación). Esta herramienta proporcionó información sobre la magnitud y dirección de dichas relaciones, ayudando a identificar los factores más críticos que limitaron la participación en mercados internacionales.

Finalmente, se complementó el análisis cuantitativo con un análisis comparativo de casos, que permitió observar de manera detallada cómo cada empresa enfrenta los obstáculos internos, qué estrategias implementan y cuáles son sus aprendizajes más relevantes. La combinación de estas técnicas garantizó una comprensión integral de las barreras internas y servirá de base para formular recomendaciones prácticas que fortalezcan la competitividad.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La información se obtuvo a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los gerentes o representantes de cada empresa. Las respuestas fueron codificadas y clasificadas en variables como conocimiento del proceso exportador, recursos financieros, innovación y apoyo institucional. La información cualitativa se complementó con análisis cuantitativo descriptivo, permitiendo establecer relaciones entre variables y medir tendencias.

### **Técnicas de análisis**

Para el análisis de los datos se utilizaron métodos descriptivos y comparativos. Se calcularon frecuencias, porcentajes y medidas de relación (correlación de Spearman) entre las variables independientes y la variable dependiente (intención de exportación). Los resultados se interpretaron considerando los fundamentos teóricos y estudios previos, garantizando la validez interna de los hallazgos.

### **Declaración de variables**

#### **Variables independientes:**

**Conocimiento del proceso exportador:** Se refiere al nivel de capacitación y experiencia que posee la empresa sobre los trámites, regulaciones y procedimientos para exportar sus productos. La unidad de medida será una escala ordinal (bajo, medio, alto).

**Recursos financieros:** Cantidad de capital disponible y acceso a financiamiento para la producción y exportación de los productos. Se medirá en escala ordinal (bajo, medio, alto).

**Innovación en productos y procesos:** Capacidad de la empresa para desarrollar productos novedosos, mejorar diseños y optimizar procesos con el fin de incrementar la competitividad en mercados internacionales. Medido en escala ordinal (bajo, medio, alto).

**Apoyo institucional:** Nivel de acompañamiento recibido de entidades públicas o privadas, incluyendo asesorías, capacitaciones y financiamiento para exportación. Medido en escala ordinal (bajo, medio, alto).

Estrategias de marketing y comercialización: Métodos utilizados para promocionar productos y captar clientes, incluyendo redes sociales, participación en ferias y ventas en tiendas. Medido en escala ordinal (bajo, medio, alto).

### **Variable dependiente:**

Intención de exportación: Capacidad y disposición de la empresa para participar en mercados internacionales, evaluada a través de la participación en ferias, número de clientes internacionales y volumen de exportación alcanzado. La unidad de medida será una escala ordinal (bajo, medio, alto). internacional de las empresas estudiadas.

## **Capítulo V**

### **Análisis de Resultados**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas a las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses vinculadas al sector artesanal, textil y de calzado, específicamente aquellas con potencial o experiencia en exportación. El propósito principal es identificar las barreras internas que limitan la internacionalización de sus productos y analizar de qué manera estas afectan su capacidad competitiva en los mercados externos.

El análisis se centró en variables como el nivel de conocimiento sobre procesos de exportación, acceso a financiamiento, capacidad productiva, recursos humanos especializados, y estrategias de promoción internacional.

Los resultados muestran que una de las principales dificultades para las pymes radica en el limitado conocimiento técnico sobre los procedimientos de exportación, lo cual se refleja en la ausencia de personal capacitado en comercio exterior y en la falta de asesoría institucional. Este aspecto constituye una de las barreras internas más recurrentes dentro del sector.

Asimismo, se evidencia que la falta de acceso a financiamiento limita la capacidad de las empresas para innovar, diversificar su oferta y cumplir con los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales. Las entrevistas revelaron que muchas pymes

dependen de recursos propios o préstamos informales, lo que restringe su crecimiento y reduce su margen de competitividad.

Por otro lado, el déficit en infraestructura tecnológica y logística afecta el control de calidad y los tiempos de entrega, factores determinantes en las relaciones comerciales internacionales. Además, se observó que pocas empresas implementan estrategias de promoción internacional o marketing digital, lo que reduce su visibilidad y posicionamiento en el extranjero.

El procesamiento estadístico permitió identificar tendencias y patrones comunes que explican la relación entre las variables analizadas. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para plantear estrategias que fortalezcan la gestión empresarial y promuevan la diversificación de las exportaciones agrícolas. De esta manera, el análisis contribuye a comprender mejor las debilidades internas que deben superarse para alcanzar una internacionalización sostenible.

**Tabla 1. Conocimiento del proceso exportador - Empresas estudiadas, 2025**

Empresa	Nivel de conocimiento	Código	Observaciones
Nicahat	Medio	2	Conocimiento práctico mediante exportaciones indirectas.
Telares Indígenas Nicaragua	Bajo	1	Necesitan más capacitación para exportar.
Alfa Sevilla Boots	Alto	3	Ha recibido capacitaciones formales sobre exportación.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas aplicadas (2025).

La tabla 1 presenta el nivel de conocimiento que poseen las tres empresas sobre el proceso de exportación, codificado en una escala de 1 (bajo) a 3 (alto). Se observa que Nicahat presenta un nivel medio de conocimiento, ya que cuenta con experiencia indirecta en exportación y dominio básico de los procedimientos aduaneros. Telares Indígenas Nicaragua, en cambio, presenta un nivel bajo, lo que evidencia la necesidad de mayor capacitación en temas de comercio exterior. Por su parte, Alfa Sevilla Boots refleja un conocimiento alto, sustentado en la participación en programas de formación sobre exportación y buenas prácticas de manufactura.

Los resultados muestran que el conocimiento del proceso exportador es una de las principales barreras internas que enfrentan las empresas. Aquellas con mayor nivel de conocimiento, como Alfa Sevilla Boots, demuestran mayor capacidad de planificación y orientación hacia los mercados internacionales, mientras que las que presentan limitaciones, como Telares Indígenas, dependen de intermediarios o carecen de estrategias de exportación definidas.

**Tabla 2. Recursos financieros disponibles para exportación - 2025**

Empresa	Nivel de recursos	Código	Observaciones
Nicahat	Medio	2	Limitaciones no críticas, más enfocadas a capacidad productiva.
Telares Indígenas Nicaragua	Bajo	1	Recursos insuficientes para exportar directamente.
Alfa Sevilla Boots	Medio	2	Requiere acompañamiento financiero para exportar.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas aplicadas (2025).

Esta tabla 2 presenta la disponibilidad de recursos financieros que poseen las empresas para sostener operaciones de exportación. Se utilizó una escala de 1 (bajo) a 3 (alto). Los resultados reflejan que Telares Indígenas Nicaragua tiene un nivel bajo, lo que representa una barrera significativa para financiar certificaciones, transporte y trámites aduaneros. Nicahat y Alfa Sevilla Boots se encuentran en un nivel medio, indicando que, aunque disponen de ciertos recursos, aún enfrentan limitaciones para expandir su capacidad exportadora.

Los resultados indican que los recursos financieros constituyen un obstáculo importante para la internacionalización de las pymes. Si bien algunas cuentan con capital para operar localmente, la inversión requerida para exportar de manera directa sigue siendo una limitante. Esto evidencia la necesidad de mejorar el acceso a créditos especializados y programas de apoyo financiero.

**Tabla 3. Innovación en productos y procesos - 2025**

Empresa	Nivel de innovación	Código	Observaciones
Nicahat	Alto	3	Diseños diferenciados y procesos creativos.
Telares Indígenas Nicaragua	Medio	2	Productos personalizados y adaptados a tendencias.
Alfa Sevilla Boots	Medio	2	Innovación basada en necesidades del cliente y calidad.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas aplicadas (2025).

La tabla 3 detalla el nivel de innovación que caracteriza a las tres empresas, según su capacidad para introducir nuevos productos, diseños o métodos de producción. Se empleó una escala de 1 (bajo) a 3 (alto). Nicahat destaca con un nivel alto, evidenciando la aplicación de innovación en diseño y presentación de productos. Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots presentan niveles medios, mostrando esfuerzos de mejora continua, aunque con limitaciones tecnológicas y financieras. Demostrando que la innovación es un factor diferenciador y potenciador de la competitividad internacional. Las empresas con mayores niveles de innovación tienden a desarrollar ventajas comparativas que las hacen más atractivas para los mercados extranjeros. En este sentido, Nicahat evidencia una mejor posición para la diversificación exportadora.

**Tabla 4. Apoyo institucional recibido - 2025**

Empresa	Nivel de apoyo	Código	Observaciones
Nicahat	Alto	3	Formación, asesoría y financiamiento para ferias.
Telares Indígenas Nicaragua	Medio	2	Apoyo parcial de instituciones públicas.
Alfa Sevilla Boots	Alto	3	Programas de MIFIC y cooperación internacional.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas aplicadas (2025).

Esta tabla 4 muestra el nivel de apoyo institucional recibido por las empresas de parte de entidades gubernamentales, cámaras empresariales o programas de cooperación internacional. Se aplicó una escala de 1 (bajo) a 3 (alto). Nicahat y Alfa Sevilla Boots obtuvieron un nivel alto, ya que ambas han participado en capacitaciones y programas impulsados por el MIFIC y organismos internacionales. En contraste, Telares Indígenas Nicaragua registra un nivel medio, debido a que el apoyo recibido ha sido limitado y no sostenido en el tiempo.

El apoyo institucional es un elemento determinante en la reducción de barreras internas. Las empresas con mayor acompañamiento logran mejorar su preparación para exportar y acceder a información estratégica, mientras que aquellas con menor acceso a estos programas enfrentan mayores dificultades para formalizar o expandir su participación en el comercio exterior.

### Análisis de las entrevistas realizadas a las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots

Categoría de análisis	Nicahat	Telares Indígenas Nicaragua	Alfa Sevilla Boots	Análisis general
Conocimiento del proceso exportador	Posee conocimiento del proceso exportador y ha logrado exportar indirectamente a través de clientes regionales.	Tiene poco conocimiento sobre exportación, pero ha recibido alguna información que les ha permitido mejorar la calidad de sus productos.	Posee un alto nivel de conocimiento gracias a capacitaciones recibidas, aunque aún debe cumplir ciertos requisitos para exportar directamente.	El nivel de conocimiento exportador varía: Alfa Sevilla Boots muestra mayor dominio, mientras Telares Indígenas necesita más formación. Nicahat se encuentra en un punto intermedio, exportando de forma indirecta.
Recursos financieros	No considera que los recursos financieros sean la principal limitante; su dificultad radica más en la capacidad productiva y el cumplimiento de estándares de calidad.	Los recursos financieros son una limitante fuerte que ha impedido la exportación directa.	Los recursos financieros son el principal obstáculo para exportar directamente, ya que se requiere capital y acompañamiento técnico.	El financiamiento es una barrera común, aunque afecta en distintos grados. Las tres empresas coinciden en que la falta de recursos limita su capacidad exportadora.

Estrategias implementadas para enfrentar barreras	Innovación en diseños, alianzas con artesanos, precios justos, inversión en publicidad y ferias.	Venta de productos en tiendas locales y promoción para mantener ventas y presencia.	Contratación y capacitación de jóvenes, uso activo de redes sociales y promoción del producto.	Todas aplican estrategias internas para enfrentar obstáculos, aunque adaptadas a sus capacidades. La innovación y la promoción son los principales medios para mantenerse competitivas.
Apoyo institucional	Ha recibido acompañamiento y formación por parte de instituciones públicas y privadas, lo que ha fortalecido su presencia en ferias y mercados internacionales.	Ha contado con apoyo institucional, lo que ha motivado a la empresa a seguir desarrollándose y fortalecer sus capacidades.	Ha recibido respaldo del MIFIC y cooperación suiza (programa BPM), lo que ha aumentado sus conocimientos y visión de mercado.	Todas han tenido algún tipo de apoyo institucional, que ha sido determinante para su crecimiento y motivación hacia la exportación.
Rol de la innovación	Fundamental para diferenciarse; crea productos únicos que la posicionan en el mercado nacional e internacional.	La innovación es clave para elaborar productos personalizados y adaptados a las tendencias del mercado.	Basa su innovación en la necesidad del cliente, adaptando precios y calidad según la demanda.	La innovación es un factor transversal que impulsa el crecimiento y la competitividad de las tres empresas.

Participación en ferias y eventos	Participa en ferias nacionales e internacionales, obteniendo resultados positivos y nuevos clientes.	Ha participado en ferias nacionales con resultados positivos, logrando visibilizar la empresa.	Ha participado en ferias nacionales, aunque considera que los resultados no siempre han sido favorables por los altos costos.	Las ferias son un espacio clave para la promoción, aunque su efectividad varía según la empresa y los recursos disponibles.
Estrategias de marketing	Utiliza redes sociales, ferias, entrevistas y publicidad audiovisual para dar a conocer el proceso artesanal.	Se promociona por redes sociales, tiendas locales, boca a boca y medios de comunicación.	Usa redes sociales, sesiones fotográficas y promociones para fidelizar clientes.	El marketing digital es una herramienta esencial para llegar a nuevos mercados y mantener clientes. Todas coinciden en que la visibilidad online fortalece su posicionamiento.
Aprendizajes adquiridos	La importancia de obtener certificaciones y cumplir con estándares internacionales para acceder a mercados externos.	Reconoce la necesidad de mejorar la organización interna y contar con más recursos para atender la demanda.	Aprendió la importancia de la disciplina, buena administración y capacitación continua.	El aprendizaje común es la necesidad de profesionalizar sus procesos, fortalecerse internamente y mantener la capacitación constante para exportar.

El análisis de las entrevistas evidencia que las tres empresas estudiadas —Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots— comparten el interés de expandirse hacia mercados internacionales, aunque enfrentan diversas barreras internas que limitan su capacidad

exportadora. El nivel de conocimiento sobre el proceso exportador varía entre ellas: Alfa Sevilla Boots muestra mayor preparación técnica, mientras Telares Indígenas necesita más apoyo formativo. En cuanto a los recursos financieros, todas reconocen que el capital es una limitante importante para producir a gran escala y cumplir con los estándares internacionales.

Asimismo, las empresas implementan estrategias de innovación y marketing digital para posicionar sus productos, demostrando creatividad y adaptación a las nuevas tendencias. El apoyo institucional ha jugado un papel relevante, ya que los programas de formación y ferias han contribuido al desarrollo de capacidades empresariales. Sin embargo, se observa la necesidad de fortalecer la organización interna y la gestión financiera.

En general, los resultados reflejan que las pymes nicaragüenses analizadas tienen potencial para internacionalizarse, pero requieren un acompañamiento continuo en temas de financiamiento, capacitación exportadora y fortalecimiento productivo para superar las barreras internas y competir eficazmente en mercados externos

## Capítulo VI

**Tabla de operacionalización de Variables**

Variable (Hipótesis)	Indicador	Ítem o pregunta (versión preliminar)	Unidad de medida
Conocimiento sobre el proceso exportador (Ho 1 / Ha 1)	Relevancia del conocimiento en la intención de exportar	¿Considera que la falta de conocimiento sobre el proceso exportador representa una barrera para su empresa?	Sí / No
Recursos financieros (Ho 2 / Ha 2)	Disponibilidad de recursos para exportar	¿Considera que la falta de recursos financieros limita la capacidad de su empresa para exportar?	Sí / No
Estrategias internas (Ho 3 / Ha 3)	Implementación de estrategias para superar barreras	¿Su empresa ha implementado estrategias internas	Sí / No

		para superar barreras productivas, organizativas o comerciales que afectan la exportación?	
Acompañamiento institucional (Ho 4 / Ha 4)	Impacto del apoyo institucional en la intención/capacidad de exportar	¿Considera que el apoyo y acompañamiento institucional han influido en la motivación o capacidad de su empresa para participar en el comercio internacional?	Sí / No

## Prueba de hipótesis

### Hipótesis 1

Ho1: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no consideran que la falta de conocimiento sobre el proceso exportador representa una barrera interna para su intención de exportación.

Ha1: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas de Nicaragua y Alfa Sevilla Boots consideran que la falta de conocimiento sobre el proceso exportador representa una barrera interna para su intención de exportación.

Tabla 5 – Barrera interna en su intención de exportación

Empresa	Considera como barrera	No considera como barrera
Nicahat	Sí	-
Telares Indígenas Nicaragua	Sí	-
Alfa Sevilla Boots	Sí	-
Total	3 (100%)	0 (0%)

**Fuente: Elaboración propia**

**Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula, dado que las tres empresas consideran la falta de conocimiento es una barrera a la exportación.

**Hipótesis 2:**

Ho2: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas de Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no consideran que la falta de recursos financieros representa una barrera interna para su intención de exportación.

Ha2: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas de Nicaragua y Alfa Sevilla Boots consideran que la falta de recursos financieros representa una barrera interna para su intención de exportación.

Tabla 6 – La falta de recursos financieros

Empresa	Considera como barrera	No considera como barrera
Nicahat	Sí	-
Telares Indígenas Nicaragua	Sí	-
Alfa Sevilla Boots	-	No
Total	2 (66.7%)	1 (33.3%)

**Fuente: Elaboración propia**

**Conclusión:** No se rechaza la hipótesis nula, ya que al menos una empresa indica que no han implementado estrategias internas para superar las barreras.

**Hipótesis 3:**

Ho3: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no han implementado estrategias internas para superar las barreras productivas, organizativas y comerciales.

Ha3: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots han implementado estrategias internas para superar las barreras productivas, organizativas y comerciales.

Tabla 7 – Implementación de estrategias

Empresa	Estrategias implementadas	No implementadas
Nicahat	Sí	-
Telares Indígenas Nicaragua	-	Si
Alfa Sevilla Boots	Sí	-
Total	2 (66.7%)	1 (33.3%)

**Fuente: Elaboración propia**

**Conclusión:** No se rechaza la hipótesis nula, ya que al menos una empresa indica que no han implementado estrategias internas para superar las barreras.

**Hipotesis 4:**

Ho4: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots no consideran que el acompañamiento de las instituciones influya en la intención o capacidad de estas empresas para insertarse en los mercados internacionales.

Ha4: Las empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots consideran que el acompañamiento de las instituciones influye en la intención o capacidad de estas empresas para insertarse en los mercados internacionales.

Tabla 8 – El acompañamiento de instituciones

Empresa	Influencia positiva	No influencia
Nicahat	Sí	-
Telares Indígenas Nicaragua	Sí	-
Alfa Sevilla Boots	Sí	-
Total	3 (100%)	0 (0%)

**Fuente: Elaboración propia**

**Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula ya que todas las empresas consideran de que el acompañamiento de las instituciones ha influido en su intención o capacidad para insertarse en los mercados internacionales.

## Capítulo VII

### Conclusiones

Después de analizar los casos de Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots, pude darme cuenta de que las barreras internas sí influyen bastante en la capacidad de estas empresas para exportar. Con respecto a la primera hipótesis, los resultados mostraron que las tres empresas consideran que el poco conocimiento sobre el proceso exportador sí les afecta, por lo que esta barrera es real y limita cómo se preparan para vender fuera del país.

En la segunda hipótesis, aunque dos empresas sí ven el financiamiento como una barrera importante, una de ellas considera que no es su mayor problema, así que esta hipótesis no se rechazó totalmente. Aun así, se nota claramente que el dinero sí es un obstáculo para la mayoría.

En la tercera hipótesis, se encontró que solo dos de las empresas han aplicado estrategias internas para enfrentar sus barreras, lo cual demuestra que no todas están igual de preparadas. Por eso, esta hipótesis tampoco se rechazó por completo. Finalmente, en la cuarta hipótesis, las tres coincidieron en que el acompañamiento institucional sí ha sido útil y las ha motivado a mejorar, lo que permitió rechazar la hipótesis nula.

En general, las tres empresas tienen potencial para exportar, pero todavía necesitan más apoyo, más capacitación y mejores recursos para poder competir internacionalmente.

## **Capítulo VIII**

### **Recomendaciones**

1. Buscar más capacitaciones sobre exportación, ya que el conocimiento fue una de las barreras principales. Las instituciones deberían ofrecer talleres más prácticos y accesibles para las pequeñas y medianas empresas.
2. Mejorar el acceso al financiamiento, porque la mayoría de las empresas no logra cubrir los costos que implica exportar. Líneas de crédito especiales o fondos para pequeñas y medianas empresas serían de gran ayuda.
3. Seguir impulsando la innovación, ya que esta fue una de las fortalezas más visibles en las empresas. Innovar en diseños, empaque o calidad puede ayudarles a competir mejor afuera.

4. Aprovechar más el acompañamiento institucional, porque ya se vio que sí les funciona. Es importante que estas instituciones den seguimiento más constante y no solo capacitaciones aisladas.
5. Fortalecer la organización interna, especialmente en temas de producción y manejo del negocio, para estar mejor preparadas cuando llegue la oportunidad de exportar directamente.

## **Anexos**

**Título de la investigación:**  
**Barreras que limitan las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. Caso de estudio: Empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots**

**Fecha de la entrevista:** 27/09/2025

**Nombre del entrevistador(a):** Ethi Duarte Téllez

**Nombre del entrevistado(a):** María Isabel Montoya Duarte

**Cargo que ocupa:** Gerente Propietaria

**Empresa:** Nicahat

**Lugar:** Camoapa, Boaco

**Hora de inicio:** 10:15 am

**Hora de finalización:** 12:00 md

**Duración aproximada:** 1 hora y 45 minutos

- 1. Para comenzar y entrar en contexto, ¿podría contarme un poco sobre su empresa? ¿Cuándo fue fundada, cuál es su giro principal, y quiénes suelen ser sus principales clientes, sean personas o empresas? O cualquier otro detalle que considere relevante.**

Nicahat es una empresa donde se realiza sombreros de pita que es la materia prima principal, hoy en día no solo sombrero sino también bolsos, abanicos, tortilleras, porta platos entre otras más, fue fundada desde el año 2010, dando un giro a nuestro negocios con diferentes diseños, acabados. Los principales clientes fueron las amistades, luego de ahí a las personas que les gustan los productos artesanales y las visitas turísticas que vienen a nuestro país.

- 2. ¿Cómo describiría el nivel de conocimiento que tienen sobre el proceso exportador? ¿Sienten que ese nivel de conocimiento ha influido de manera positiva o negativa en sus intentos de exportación?**

Conocemos el proceso de exportación, sin embargo, como somos una mipyme todavía no tenemos la capacidad para exportar directamente cantidades grandes, hasta hoy hemos vendido a varios clientes de la región con precios FOB y así hemos ido aprendiendo a exportar, sí ha influido de manera positiva ya que eso nos ha permitido exportar de manera indirectamente y prepararnos para que con el paso del tiempo se logre hacer directamente.

- 3. En cuanto a los recursos financieros, ¿han enfrentado limitaciones que les hayan dificultado o impedido exportar?**

En nuestro caso consideramos que el recurso financiero no es la limitante principal. Tomando en cuenta que nuestros productos deben cumplir un proceso de control de calidad, consideramos que la limitante principal es la capacidad productiva constante durante todo el año, cumpliendo esos estándares de calidad que el mercado externo exige.

- 4. ¿Qué tipo de estrategias han implementado para enfrentar los obstáculos productivos, organizativos o comerciales que han limitado o impedido su participación en mercados internacionales?**

- Crear diseños novedosos.

- Respetar la independencia y creatividad de los artesanos con los que establecemos nuestra alianza comercial.
- Pagar precio justo a los artesanos y artesanas con quienes trabajamos.
- Inversión en publicidad, redes sociales y expoventas.

**5. ¿Han recibido algún apoyo o acompañamiento por parte de instituciones públicas o privadas en temas de exportación? ¿Cómo ha influido ese respaldo en su motivación y capacidad para participar en el comercio internacional?**

Efectivamente el acompañamiento, formación, asesoría y financiamiento para participar en ferias por parte de instituciones públicas y privadas, nos ha permitido poder llegar a más clientes potenciales e internacionales.

**6. ¿Qué rol juega la innovación en su empresa? Ya sea en productos, diseño o procesos, ¿cómo considera que contribuye al crecimiento y a la posibilidad de competir fuera del país?**

Para nosotros es determinante tener una innovación en cada producto, ya que a través de ella sea creado productos que nos diferencian de la competencia y esto nos ha ayudado a establecernos en el mercado por más de 15 años, contribuye fortaleciendo nuestra posición, impulsando el crecimiento de la empresa y ampliando nuestras oportunidades para competir en mercados internacionales.

**7. ¿Han tenido la oportunidad de participar en ferias o eventos de promoción comercial, ya sea a nivel nacional o internacional? ¿Cómo describirían esa experiencia? ¿Lograron capturar algún cliente?**

Sí, hemos participado en ferias y eventos nacionales e internacionales y la experiencia ha sido gratificante ya que nos ha permitido ampliar nuestro conocimiento y relaciones con otros negocios similares, hemos logrado capturar a clientes por medio de ferias y eventos.

**8. ¿Cómo dan a conocer sus productos a los clientes? ¿Qué tipo de estrategias de marketing utilizan para atraer nuevos clientes y mantener el interés en los ya existentes sobre la oferta de productos que ofrecen?**

A través de las redes sociales: facebook, instagram, tik tok, pinterest y whatsapp, también en nuestros medios de comunicación como es publicidad, entrevistas, en ferias y el boca a boca. Para promocionar la empresa se ha desarrollado una estrategia de comunicación educativa acompañada con productos audiovisuales que muestran cómo se transforman los cogollos de la palma en hilos de pita y después como esta materia prima es utilizada para elaborar todas las piezas.

**9. Finalmente, si pudiera resumirlo en unas cuantas líneas, ¿cuál ha sido el mayor aprendizaje que su empresa ha obtenido en el proceso de intentar exportar?**

Hemos aprendido que para llegar a otros mercados donde paguen precio justo por nuestros productos, a parte de eso debemos mejorar nuestra certificaciones de producto biodegradable, comercio justo y esto implica varios procesos y recursos financieros, por ende hemos aprendido que es un proceso complejo, pero no imposible.

**Título de la investigación:**

**Barreras que limitan las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. Caso de estudio: Empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots**

**Fecha de la entrevista:** 3/10/2025

**Nombre del entrevistador(a):** Ethi Duarte Téllez

**Nombre del entrevistado(a):** María Francisca Zamora Ramos

**Cargo que ocupa:** Coordinadora

**Empresa:** Telares Indígenas Nicaragua

**Lugar:** Comunidad el Chile Departamento de Matagalpa

**Hora de inicio:** 11:00

**Hora de finalización:** 12:00

**Duración aproximada:** 1 hora

- 1. Para comenzar y entrar en contexto, ¿podría contarme un poco sobre su empresa? ¿Cuándo fue fundada, cuál es su giro principal, y quiénes suelen ser sus principales clientes, sean personas o empresas? O cualquier otro detalle que considere relevante.**

Telares Indígenas Nicaragua fue fundada en el año 1988, inició con una Argentina con malacate, hilo de algodón y el telar de cintura, sus principales clientes son personas de matagalpa y de otros departamentos que les gusta este tipo de trabajos que ofrecemos.

2. **¿Cómo describiría el nivel de conocimiento que tienen sobre el proceso exportador? ¿Sienten que ese nivel de conocimiento ha influido de manera positiva o negativa en sus intentos de exportación?**

El nivel de conocimiento es poco ya que nuestros productos son más nacionales y necesitamos de más conocimiento y capacitaciones, ha influido de manera positiva porque lo poco que sabemos nos ha permitido mejorar en nuestros productos y sacarlos fuera del país.

3. **En cuanto a los recursos financieros, ¿han enfrentado limitaciones que les hayan dificultado o impedido exportar?**

Sí porque para exportar se requiere de mucho recursos financieros para exportar y lo que tenemos es poco por lo que nos hemos limitado a exportar nuestros productos.

4. **¿Qué tipo de estrategias han implementado para enfrentar los obstáculos productivos, organizativos o comerciales que han limitado o impedido su participación en mercados internacionales?**

Por ahora, lo que hemos hecho es vender nuestros productos en algunas tiendas de Matagalpa y Estelí. De esta forma hemos podido mantener las ventas y darnos a conocer un poco más, mientras seguimos buscando cómo crecer y prepararnos para llegar a otros mercados no solo nacionales.

5. **¿Han recibido algún apoyo o acompañamiento por parte de instituciones públicas o privadas en temas de exportación? ¿Cómo ha influido ese respaldo en su motivación y capacidad para participar en el comercio internacional?**

La empresa ha recibido apoyo por parte de algunas instituciones públicas, lo cual ha influido de manera positiva en su desarrollo. Este acompañamiento ha servido como una motivación importante para continuar fortaleciendo sus capacidades y avanzar hacia la participación en el comercio internacional.

6. **¿Qué rol juega la innovación en su empresa? Ya sea en productos, diseño o procesos, ¿cómo considera que contribuye al crecimiento y a la posibilidad de competir fuera del país?**

La innovación ocupa un papel fundamental en la empresa. A partir de la elaboración de sus propias telas, desarrollan una variedad de productos como mochilas, carteras, billeteras, zapatos para bebé, alfombras y centros de mesa, con diseños actuales y adaptados a las tendencias del mercado. Además, mantenemos una actitud abierta hacia la personalización, elaborando piezas según las preferencias del cliente, lo que

contribuye a mejorar la calidad, comodidad y competitividad de los productos en el mercado nacional e internacional.

- 7. ¿Han tenido la oportunidad de participar en ferias o eventos de promoción comercial, ya sea a nivel nacional o internacional? ¿Cómo describirían esa experiencia? ¿Lograron capturar algún cliente?**

La empresa ha participado en diversas ferias a nivel nacional, una experiencia que consideramos muy positiva, ya que nos ha permitido dar a conocer los productos y fortalecer su presencia en el mercado. En varias ocasiones, estas actividades también han contribuido a captar nuevos clientes y ampliar la red de contactos comerciales.

- 8. ¿Cómo dan a conocer sus productos a los clientes? ¿Qué tipo de estrategias de marketing utilizan para atraer nuevos clientes y mantener el interés en los ya existentes sobre la oferta de productos que ofrecen?**

Los productos los damos a conocer por medio de otras tiendas, redes sociales como lo es facebook, whatsapp, también de boca a boca, por medio de canales como lo es el 6 que ha venido a entrevistarnos y saber más de nuestros productos.

- 9. Finalmente, si pudiera resumirlo en unas cuántas líneas, ¿cuál ha sido el mayor aprendizaje que su empresa ha obtenido en el proceso de intentar exportar?**

Hemos aprendido que cuando hay más demanda se necesita más personal para poder cumplir con los pedidos, además de incorporar nuevas técnicas en los diseños y contar con recursos financieros suficientes. Todo esto nos ha hecho ver la importancia de estar mejor organizados y preparados si queremos llegar a exportar.

**Título de la investigación:**

***Barreras que limitan las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. Caso de estudio: Empresas Nicahat, Telares Indígenas Nicaragua y Alfa Sevilla Boots***

**Fecha de la entrevista:** 30/9/2025

**Nombre del entrevistador(a):** Ethi Duarte Téllez

**Nombre del entrevistado(a):** Juan Gabriel González Sevilla

**Cargo que ocupa:** Propietario

**Empresa:** Alfa Sevilla Boots

**Lugar:** Camopa, Boaco

**Hora de inicio:** 9:40

**Hora de finalización:** 10:35

**Duración aproximada:** 54 minutos

- 1. Para comenzar y entrar en contexto, ¿podría contarme un poco sobre su empresa? ¿Cuándo fue fundada, cuál es su giro principal, y quiénes suelen ser sus principales clientes, sean personas o empresas? O cualquier otro detalle que considere relevante.**

Inicié el 1ero de mayo del año 2016 en Camoapa oficialmente como la marca Artesnic esto fue en acompañamiento de otras personas, luego en el año 2020 decidí desarrollar mi emprendimiento y marca personal con el nombre de Alfa Sevilla Boots ya que desde los 12 a 18 años mis padres me pusieron a que aprendiera una nueva labor como una herramienta que me facilitara la vida en algún momento que no tuviera trabajo lograr desempeñarme en algo. En un inicio mis clientes principales eran amigos de universidades, ya luego al ser más conocido el producto mis clientes se derivaron en personas que les gusta participar en el hipismo y en algunas tiendas de nicaragua, mis primeros productos eran bolsos y fajas aunque las personas iniciaron a preguntarme si sabía hacer botas por lo que dije si y desde ahí inició todo.

- 2. ¿Cómo describiría el nivel de conocimiento que tienen sobre el proceso exportador? ¿Sienten que ese nivel de conocimiento ha influido de manera positiva o negativa en sus intentos de exportación?**

El nivel de conocimiento es mucho ya que he recibido capacitaciones cuales son mis debilidades a la hora de exportar. El nivel de conocimiento ha influido de manera positiva por la formalidad que se tiene que tener en el momento de exportar mis productos pues se requiere de muchos procesos en el cual nos hacen falta algunos para lograr cumplirlos.

- 3. En cuanto a los recursos financieros, ¿han enfrentado limitaciones que les hayan dificultado o impedido exportar?**

Si, es el principal motivo por el cual no he logrado exportar directamente ya que mi empresa requiere de bastante recursos financieros y tener algún acompañamiento para administrar bien los recursos financieros.

- 4. ¿Qué tipo de estrategias han implementado para enfrentar los obstáculos productivos, organizativos o comerciales que han limitado o impedido su participación en mercados internacionales?**

En el área de producción inicié a contratar a jóvenes y enseñarles como se hacía el producto ya que ellos se adaptan a lo que el cliente pide, a parte de eso las redes sociales que son fundamentales para dar a conocer mi producto a otros lugares del mundo.

- 5. ¿Han recibido algún apoyo o acompañamiento por parte de instituciones públicas o privadas en temas de exportación? ¿Cómo ha influido ese respaldo en su motivación y capacidad para participar en el comercio internacional?**

Sí, fui parte de un proyecto del MIFIC (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio), también de cooperación Suiza por medio de un programa que se llama BPM (Business Process Management). Ha influido de forma positiva por los conocimientos que he obtenido ya sea donde debo centralizar mi producto, el tipo de mercado y los requisitos que debo de cumplir a la hora de exportar directamente.

- 6. ¿Qué rol juega la innovación en su empresa? Ya sea en productos, diseño o procesos, ¿cómo considera que contribuye al crecimiento y a la posibilidad de competir fuera del país?**

En innovación en producto me baso en la necesidad del cliente ya sea de producto económico y otro más caro dependiendo de la persona, pero siempre trabajando con calidad cada producto. En primer lugar lograr mantener la producción y consumo en los mercados nicaragüenses y ver la necesidad que hay fuera del país ya que mi producto si tiene la capacidad de competir en otros países,

- 7. ¿Han tenido la oportunidad de participar en ferias o eventos de promoción comercial, ya sea a nivel nacional o internacional? ¿Cómo describirían esa experiencia? ¿Lograron capturar algún cliente?**

Sí hemos tenido la oportunidad de participar en varias ferias nacionales, lo describiría como una experiencia no tan buena porque no se logra capturar a tantos clientes y a parte los gastos que hay que hacer para estar en ferias no es muy funcional.

- 8. ¿Cómo dan a conocer sus productos a los clientes? ¿Qué tipo de estrategias de marketing utilizan para atraer nuevos clientes y mantener el interés en los ya existentes sobre la oferta de productos que ofrecen?**

Los productos los doy a conocer por medio de redes sociales como lo es tik tok, facebook, instagram y de boca a boca, un hobby es hacer sesión de fotos con algunas personas que les guste modelar y así subirlas a las redes sociales, la calidad de producto

y lograr satisfacer las necesidades del cliente al gusto que pida en los clientes que ya existen hacemos descuentos, regalías y entre otras cosas más.

**9. Finalmente, si pudiera resumirlo en unas cuántas líneas, ¿cuál ha sido el mayor aprendizaje que su empresa ha obtenido en el proceso de intentar exportar?**

El mayor aprendizaje ha sido ser disciplinado, tener una buena administración con los recursos financieros, conocer dónde está mi mercado de fidelización de clientes, mejorar en capacitaciones de exportación.

## **Bibliografía**

- *Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). Apoyo a la internacionalización de las MIPYMES en América Latina. <https://publications.iadb.org/es/apoyo-la-internacionalizacion-de-las-mipymes-en-america-latina>*
- *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Políticas de financiamiento para las PYMES en América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46711-politicas-financiamiento-las-pymes-america-latina>*
- *BAM Pereda, GER Pastor, ECO Peralta. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8483059>*
- *CONIMIPYME. (2022). Diagnóstico sobre la situación actual de las MIPYMES en Nicaragua. <https://conimipyme.org.ni>*
- *Frohman, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). La internacionalización de las PYMES latinoamericanas: Dinámicas, obstáculos y mejores prácticas. CEPAL.*

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/40412-la-internacionalizacion-las-pymes-latinoamericanas-dinamicas-obstaculos-mejores>

- *International Trade Centre (ITC). (2020). SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business.*  
<https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2020>
- *Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems—A network approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), Strategies in Global Competition (pp. 287–314). Croom Helm.*
- *Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32.* <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- *Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. Journal of Small Business Management, 42(3), 279–302.*  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- *Mendoza, M., & Quispe, R. (2017). Barreras a la exportación de las MIPYMES en el Perú. Revista Ciencia y Desarrollo, 20(2), 101–117.*  
<https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/cienciaydesarrollo/article/view/1172>
- *Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). (2022). Informe sobre el estado de las MIPYMES en Nicaragua.* <https://www.mific.gob.ni>
- *Organización Mundial del Comercio (OMC). (2021). Informe sobre el comercio mundial 2021: Las barreras no arancelarias y el comercio internacional.*  
[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/reser\\_s/wtr2021\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wtr2021_s.htm)
- *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). The Role of SMEs in Global Value Chains.* <https://www.oecd.org/industry/the-role-of-smes-in-global-value-chains.htm>
- *Pérez, L., & López, M. (2020). Diagnóstico de barreras logísticas en las exportaciones de PYMES nicaragüenses. Revista de Ciencias Empresariales, 5(1), 77–95.*  
<https://www.revistas.unan.edu.ni/index.php/cienciasempresariales/article/view/550>

- **World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436>**
- **Diario del Exportador. (2014). *4 barreras fundamentales a la exportación de las empresas*. Recuperado de: <https://www.diariodelexportador.com/2014/12/4-barreras-fundamentales-la-exportacion-23.html>**
- **La Prensa Nicaragua. (2017). *Pocas PYMES se internacionalizan. Sacarlas al mercado cuesta*. <https://www.laprensani.com/2017/11/21/economia/2334284-pocas-pymes-se-internacionalizan-sacarlas-al-mercado>**
- **ResearchGate. (2023). *Barreras a la supervivencia exportadora de las PYMES en países en desarrollo*. [https://www.researchgate.net/publication/368487513\\_Barreras\\_a\\_la\\_supervivencia\\_exportadora](https://www.researchgate.net/publication/368487513_Barreras_a_la_supervivencia_exportadora)**
- **Revista Encuentro, UNAN-Managua. (2022). *Diagnóstico sobre el proceso de internacionalización de las PYMES en Nicaragua*. <https://revistasnicaragua.cnu.edu.ni/index.php/encuentro/article/view/3100>**
- **CollegeSidekick. (2021). *Factores que limitan las exportaciones de las PYMES latinoamericanas*. <https://www.collegesidekick.com/study-docs/22360530>**
- **U.S. Department of Commerce. (2023). *Nicaragua - Trade Barriers. Country Commercial Guide*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/nicaragua-trade-barriers>**
- **International Monetary Fund (IMF). (2012). *Nicaragua: Selected Issues and Statistical Appendix. IMF Country Report No. 12/257*. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2012/257/article-A002-en.xml>**
- **Carib Export. (2021). *Technical barriers to trade affecting SMEs*. <https://carib-export.com/nl/blog/technical-barriers-to-trade-affecting-smes>**
- **Wikipedia. (s.f.). *Non-tariff barriers to trade*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Non-tariff\\_barriers\\_to\\_trade](https://en.wikipedia.org/wiki/Non-tariff_barriers_to_trade)**
- **Biz Latin Hub. (2022). *Market Entry Strategies in Nicaragua*. <https://www.bizlatinhub.com/market-entry-strategies-in-nicaragua>**

- *Diario del Exportador. (2014). 4 barreras fundamentales a la exportación de las empresas.* [https://www.diariodelexportador.com/2014/12/4-barreras-fundamentales-la-exportacion\\_23.html](https://www.diariodelexportador.com/2014/12/4-barreras-fundamentales-la-exportacion_23.html)
- *Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2025, 14 de enero). Crecen las exportaciones de América Latina y el Caribe en un contexto de incertidumbre global.* <https://www.iadb.org/es/noticias/crecen-las-exportaciones-de-america-latina-y-el-caribe-en-un-contexto-de-incertidumbre>
- *Visa Inc. (2023, 12 de septiembre). Las empresas pequeñas consideran a la expansión global como un factor clave para el crecimiento [Comunicado de prensa]. Business Wire.* <https://www.businesswire.com/news/home/20230912948705/es>
- *Banco Central de Nicaragua. (2024, 20 de febrero). BCN publica informe y estadísticas de comercio exterior al IV trimestre de 2023.* <https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/bcn-publica-informe-y-estad%C3%ADsticas-de-comercio-exterior-al-iv-trimestre-2023>
- *Banco Interamericano de Desarrollo. (2025, 14 de enero). Crecen las exportaciones de América Latina y el Caribe en un contexto de incertidumbre global.* <https://www.iadb.org/es/noticias/crecen-las-exportaciones-de-america-latina-y-el-caribe-en-un-contexto-de-incertidumbre>