

Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua : un resumen cuantitativo	Titulo
Van der Kamp, Rick - Autor/a;	Autor(es)
Managua	Lugar
Nitlapan	Editorial/Editor
2006	Fecha
	Colección
Desarrollo empresarial; Competitividad; PYMES - Pequeñas y Medianas Empresas; Productividad; Globalización; Nicaragua;	Temas
Doc. de trabajo / Informes	Tipo de documento
* <a href="http://biblioteca.clacso.edu.ar/Nicaragua/iid-uca/20170417031446/pdf_292.pdf">http://biblioteca.clacso.edu.ar/Nicaragua/iid-uca/20170417031446/pdf_292.pdf</a>	URL
Reconocimiento-No Comercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND <a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es">http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es</a>	Licencia

**Segui buscando en la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO**  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar>

**Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)**  
**Conselho Latino-americano de Ciências Sociais (CLACSO)**  
**Latin American Council of Social Sciences (CLACSO)**  
[www.clacso.edu.ar](http://www.clacso.edu.ar)



Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales  
Conselho Latino-americano de Ciências Sociais  
Latin American Council of Social Sciences





# ***Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua***

***un resumen cuantitativo***



***Rick Van der Kamp***

Van der Kamp, Rick  
Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua/  
Rick Vander Kamp.--  
1 a ed.—Managua, NITLAPAN-UCA, 2006  
89 p.

ISBN: 99924-0-538-4

1. PYMES-NICARAGUA 2. COMPETITIVIDAD  
3. PRODUCTIVIDAD TECNOLOGIA 4. DESA-  
RROLLO EMPRESARIAL 5. PRODUCTIVIDAD  
LABORAL 6. GLOBALIZACION 7. SERVICIO  
DESARROLLO EMPRESARIAL

© Rick Van der Kamp.  
Instituto de Investigacion y Desarrollo Nitlapan – UCA.

**Edición:** Hebé Zamora

**Cuido de la edición:** Arellys Morales Cardoza

**Diseño y diagramación:** Lluiman Morazan

**Impresión:**

Impresiones Arca S. A.

# Contenido

<b>Agradecimiento</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>9</b>
Definición del sector Pyme	9
Teoría de las Pymes	10
Productividad y tecnología	11
Servicios de Desarrollo Empresarial	13
<b>Pymes en Nicaragua</b>	<b>15</b>
Población de empresas	15
Ubicación	15
Actividades	19
Edad	21
Empleo	23
Valor agregado	23
Proveedores y clientes de las Pymes	27
Problemas y necesidades de las Pymes	29
<b>Competitividad</b>	<b>31</b>
Definición	31
Competitividad internacional	33
Productividad laboral	34
Clima de negocios	37
Competencia	40
El desafío de la globalización	42
<b>Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para las Pymes</b>	<b>47</b>
Entidades de SDE	47
Tipo de servicios ofrecidos	48

Financiamiento de los servicios SDE	52
Servicios informales	54
Fomento del mercado de SDE	54
Impacto de los servicios SDE	58
Voluntad de pagar	61
<b>El futuro</b>	<b>63</b>
Libre comercio	63
El Cafta	64
Nicaragua – Plan Nacional de Desarrollo (PND)	72
Otros actores en Nicaragua	75
Tendencias con los donantes	77
El mercado SDE	79
<b>Conclusiones</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>85</b>
<b>Lista de siglas</b>	<b>89</b>

## Agradecimiento

---

Este estudio no habría sido posible sin la ayuda y el aporte del personal del Instituto Nitlapan – UCA, donde la gran mayoría del trabajo para realizarlo ha sido hecho. Debo agradecer en particular, a la gente del programa Fomento a la Pequeña Empresa, donde he trabajado los últimos dos años, la cual, además de su aporte profesional y experiencia, me ha regalado su amistad y sabiduría. Gracias a Gisselle, Sharon, Juan Carlos, Monserrath, Joe, Elizabeth, Karina, Grace, Segovia, Jaqueline, Manuel y doña Elizabeth por todo lo que me han dado.

En Nitlapan, además, estoy en deuda con Arelys Morales, que me ha ayudado a organizar los diversos aspectos prácticos de esta publicación; con Francisco Pérez, por compartir su experiencia en publicaciones académicas, y con Arturo Grigsby, por sus consejos, revisiones, y numerosas conversaciones sobre el tema, que, paso a paso, me han apuntado hacia dónde seguir.

Además, la idea de esta publicación nunca hubiera tomado impulso sin el apoyo de Paul Kester. Mientras escribía, recibí el aporte valioso de Jim Tanburn, quien me aconsejó sobre el tema de impacto de los SDE. El financiamiento de esta publicación ha sido posible gracias al Fondo de Conocimiento en Nicaragua.

Por fin, debo un enorme agradecimiento a Nicaragua, que no sólo me ha permitido desarrollarme profesionalmente, sino que me ha mostrado su versatilidad, belleza y mística.

A todos los amigos que he conocido y que me han ayudado a entender este hermoso país, muchas gracias.

**Rick Van der Kamp**

Mayo 2006.

Managua, Nicaragua



# Introducción

---

Este estudio empezó de una forma muy sencilla y recién llegando a Nicaragua, pues estaba impaciente por encontrarme con más información sobre el sector Pyme del país, dado que en esa área me iba a enfocar en los próximos años.

Durante los siguientes meses y años, tuve la oportunidad de aprender cada vez un poquito más sobre las características, los elementos y los desafíos del sector, y desde el inicio, ante la falta de estadísticas consistentes sobre el mismo, mi motivación ha sido continua para recolectar la mayor cantidad posible de información sobre las pequeñas empresas.

Nicaragua recibe millones de dólares al año para el desarrollo de varios programas, y financiamiento para fomento al sector Pyme, sin embargo, nadie en el país es capaz de determinar el impacto de todos estos programas, por el sencillo hecho de que no existe información --ni al nivel macro ni municipal-- sobre el crecimiento y otras características de las pequeñas empresas nacionales.

He comparado la situación con ser jefe de un equipo de fútbol en un gran partido, tratando continuamente de guiar a sus jugadores y de reemplazar a aquéllos que estaban cansados o lesionados. Lo único extraño es que, aunque tu motivación es ganar el partido, nunca te das cuenta del puntaje, y nadie te lo puede decir... Creo que aquí existe una gran falla en el fortalecimiento institucional del país, y espero que el Banco Central o el INEC, si fuera necesario, apoyados por la cooperación internacional, puedan mejorar esta situación cuanto antes.

Este libro es un estudio sobre el sector Pyme en Nicaragua, ejecutado dentro del programa Fomento a la Pequeña Empresa (FPE) de Nitlapan – UCA. El propósito de este estudio ha sido generar una visión completa del estado actual del sector, y de los mayores problemas y oportunidades que éste enfrenta. Esta



visión, en una segunda etapa, ha servido para determinar la estrategia más adecuada para el programa FPE, en lo que a brindar servicios y productos de valor agregado para el sector Pyme se refiere. Paralelamente, se ha continuado con la actualización y adición de información a la investigación, con el fin de que pueda servir como documento de referencia para cualquier persona interesada en las pequeñas empresas de Nicaragua.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo, debido a la falta de este tipo de información sobre el sector Pyme. Además de usar las estadísticas disponibles (en mayor parte del Banco Central de Nicaragua y de organizaciones multilaterales), el estudio también ha utilizado fuentes secundarias, entre ellas, varias publicaciones y análisis ya disponibles sobre el tema. Por fin, la investigación se ha beneficiado mucho de la experiencia y de la información disponible dentro del programa FPE, donde la interacción directa con la población meta (pequeñas empresas) genera información cualitativa y cuantitativa no disponible en fuentes académicas.

## Definición del sector Pyme

Una de las definiciones claves dentro del ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) es el tamaño de las empresas. Tradicionalmente, la clasificación de éstas se hace de acuerdo con el número de empleados. Aunque hay desventajas en este método, sigue siendo la variable más usada para la definición.<sup>1</sup>

Más importante que eso, sin embargo, es el hecho de que una vez decidida una clasificación, los datos y estadísticas generados sean consistentes. Desafortunadamente, ese no es el caso en las estadísticas de Nicaragua, lo cual significará que, en el resto de este documento, trabajaremos con términos como micro, pequeña y mediana empresa, siempre definiendo sus límites. Donde no haya definición explícita, la misma será supuesta:

- *Microempresa*: 1-5 empleados (FTE<sup>2</sup>)
- *Pequeña empresa*: 6-20 empleados (FTE)
- *Mediana empresa*: 21-50 empleados (FTE)
- *Gran empresa*: 51 o más empleados (FTE)<sup>3</sup>

Vale notar que la clasificación de empresas no es uniforme en el mundo. En general, se podría decir que entre más grande es una economía, más altos son los límites para ser una mediana o gran empresa. En Brasil y Estados Unidos, por ejemplo, una mediana empresa tiene hasta 499 empleados.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> La OIT (2004), por ejemplo, reconoce que el trabajo temporal complica la definición del número de trabajadores dentro de una empresa. Una posible solución para eso es hablar de FTE (Full-Time Equivalents), más que de trabajadores full-time.

<sup>2</sup> FTE significa "full time equivalent" o el equivalente de un trabajador que labora tiempo completo.

<sup>3</sup> Estos límites son según el informe internacional (ej. OIT), salvo el límite por grandes empresas. Dado el tamaño de la economía nicaragüense, una empresa con más de 50 empleados se considera grande en el contexto nacional.

<sup>4</sup> Cepal, 2003.

En este estudio se usarán indistintamente los términos "Pymes", "Mipymes" y "pequeñas empresas" para referirse al sector de empresas de 1 a 50 empleados en Nicaragua. Si hay que referirse a una subdivisión de esta categoría, será mencionada específicamente.

## Teoría de las Pymes

El marco teórico del sector de micro, pequeñas y medianas empresas no es fundamentalmente diferente del marco del sector privado en su totalidad. Las pequeñas empresas, aun contando con reglas y servicios diferenciados, compiten para los mismos clientes y operan con las mismas estrategias que empresas más grandes. No obstante, la diferencia entre un empresario que se autoemplea en una microempresa y una gran empresa multinacional, puede ser enorme. Por eso, el sector Pyme ha recibido una atención diferenciada en las últimas décadas. Aparte del sencillo argumento que 'small is beautiful', existen buenas razones para esforzarse de manera especial en fomentar el sector de las pequeñas empresas. Sin embargo, también existen argumentos que van en contra de una atención específica para el sector Pyme, los que pueden ser resumidos de la siguiente manera:

### **A favor de una atención especial para Pymes:**

- Creación de empleo. En la gran mayoría de países, el sector Pyme es el empleador dominante. Si se fomenta el crecimiento de este sector hay mayores probabilidades de generar nuevos empleos.
- Promoción de una asignación eficiente de recursos. Dado que las Pymes usan menos capital y en ellas hay más labor, los recursos abundantes de un típico país en desarrollo (labor) están mejor empleados con crecimiento de pequeñas empresas.
- Más beneficios para la infraestructura productiva (competitividad) de una región. Las pequeñas empresas son más flexibles, lo cual les permite brindar aquellos productos y servicios que son más importantes para completar las diversas cadenas de producción de una región.
- Mejor impacto en nivelar diferencias regionales. Las grandes empresas tienen la tendencia de aglomerarse en un limitado número de regiones; las Pymes tienen menos concentración regional, lo cual fomenta que haya un desarrollo más equitativo.

- Más flexibilidad para responder a cambios en el ámbito general. Dada su flexibilidad, las pequeñas empresas tienen mayor capacidad para ajustar su oferta a cambios en el entorno económico de un país.

### **En contra de una atención especial para las Pymes:**

- Las grandes empresas son mejores para innovar y aumentar la productividad. Dada la concentración de recursos financieros en una gran empresa, ellas son las mejor organizadas para llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo, y usar nuevas tecnologías para aumentar la productividad (y por ende los sueldos) de sus trabajadores.
- Mejor calidad del trabajo en la gran empresa. En general, las grandes empresas cuidan más el entorno laboral de sus empleados.
- La atención debe enfocarse al total de empresas. Dado que los diferentes tipos de empresas tienen distintas ventajas, sería mejor fomentar el sector empresarial en su totalidad, y no sólo en un segmento.
- Donde más se necesita, es menos probable que funcione la atención para las Pymes. La discriminación y otros obstáculos para que se desarrolle el sector Pyme son propios de países donde el gobierno tiene fuertes vínculos con las grandes empresas. Debido a que en estos países también hay limitación de habilidades en el gobierno y corrupción, el entorno para programas de fomento a pequeñas empresas es más desfavorable.
- El 'mercado' es mejor para determinar el tamaño ideal de una empresa: existen industrias y sectores que funcionan mejor con empresas más grandes. Estimular empresas pequeñas causa distorsiones en el mercado que pueden perjudicar su funcionamiento óptimo.

## **Productividad y tecnología**

Los argumentos en contra de un enfoque específico en el sector Pyme ilustran la importancia de estrategias que se centran en mejorar su competitividad y productividad (si iniciamos desde el deseo de luchar contra la pobreza en un país o región). La relación entre productividad, tecnología y sueldos puede ser ilustrada usando la microeconomía clásica. Una característica de ella es que se emplea una función para relacionar la producción ( $Y$ ) a los factores de producción capital ( $K$ ) y labor ( $L$ ). La función más usada en la microeconomía clásica es la de producción agregada continua, la cual tiene como caracterís-

tica crucial que un determinado nivel de producción puede ser alcanzado con diferentes combinaciones de los factores de producción. Representando esto, matemáticamente, así:

$$Y = F(K, L)$$

La producción por trabajador, o productividad laboral, se puede escribir como:

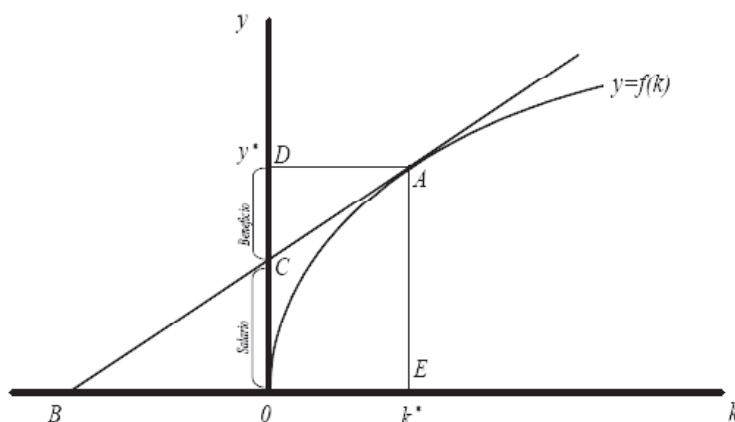
$$\frac{Y}{L} = F\left(\frac{K}{L}, 1\right) \quad \text{o} \quad y = f(k)$$

Con  $y=Y/L$  y  $k=K/L$ . Es decir, la productividad laboral dentro de una empresa depende del capital que se usa por trabajador. Intuitivamente, eso suena lógico: entre más máquinas y herramientas tiene disponible un trabajador, mayor será su producción.

Si suponemos ahora competencia perfecta —es decir, una situación de muchos oferentes y muchos demandantes—, llegamos a una situación en la cual la compensación de los factores de producción es igual a su productividad marginal.<sup>5</sup> En este caso, el tangencial de la curva de  $y=f(k)$  en diagrama 1 representa la productividad marginal de labor. En un determinado nivel  $k^*$ , la productividad laboral es  $y^*$ . La productividad marginal de labor, que también es su sueldo, es representada por OC, y la tasa de beneficio de capital por CD.

<sup>5</sup> La lógica es la siguiente: si un productor puede obtener renta con la adición de más labor o capital (si la productividad marginal de aquel factor de producción es mayor que su costo), el productor agregará más de este factor hasta que su productividad marginal sea exactamente igual a su costo, es decir, hasta que ya no haya posibilidad de generar renta por adición de labor o capital. Por ende, el costo de capital (tasa de beneficio) y de labor (sueldo) es igual a su productividad marginal.

## Productividad laboral en una empresa



Si ahora decidimos aumentar el nivel de capital por trabajador (en términos modernos, si invertimos en tecnología), el nivel de  $k^*$  y de  $y^*$  sube. Esto implica que la tangencial se mueve más hacia la derecha de la curva  $y=f(k)$ , cruzando el eje, y en un punto más alto que C. Dicho de otra forma, con una inversión en tecnología hemos aumentado la productividad marginal del trabajador, y, por lo tanto, también el sueldo que él recibirá por sus esfuerzos. La importancia de esta conclusión está en que presenta una vía importante: el desarrollo tecnológico, para mejorar la calidad de vida de los trabajadores en una empresa.

## Servicios de Desarrollo Empresarial

En este documento, **Servicios de Desarrollo Empresarial** (SDE) serán aquellos que de alguna manera ayudan a una empresa a mejorar su utilidad o funcionamiento en general. Estos servicios se dividen entre servicios técnicos productivos (donde hay un énfasis en la producción específica de la empresa) y servicios de gestión, los cuales se enfocan en la dirección, gestión o administración de una empresa. Esta división implica que la primera categoría contiene servicios especializados por rubro o rama de producción, mientras la segunda incluye servicios que son generalmente iguales entre las empresas en varias ramas industriales y agrícolas.

**Consultorías.** Se refiere a cualquier trabajo hecho para una empresa u organización. Eso incluye capacitaciones, diagnósticos, asesorías, seguimiento, servicios técnicos y otros SDE. Generalmente, el término está más referido al trabajo entre organizaciones en el sector Mipyme que a los servicios brindados directamente a empresas.

Cuando nos referimos a **diagnósticos**, queremos decir cualquier análisis de una empresa con el propósito de identificar áreas de problemas o para el mejoramiento. En general, un diagnóstico tiene como objetivo apuntar cuál tipo de servicio será el más productivo para mejorar la competitividad de una empresa. Las asesorías hechas para una empresa son servicios para empresas individuales, usualmente con el propósito de mejorar un campo débil dentro de ellas.

**La expresión servicios técnicos** es general, y suele ser usada dentro del sector Pyme en Nicaragua. Se habla de servicios técnicos productivos, o sea, servicios enfocados en los detalles de producción dentro de una empresa, tal como servicios de gestión general. Por lo tanto, esta expresión será evitada en lo posible en este documento.

# Pymes en Nicaragua

## Población de empresas

La falta de estadísticas consistentes resulta en información distinta de fuentes diferentes. Según el censo del Banco Central de Nicaragua (BCN) más reciente (2000), existen unas 112,922 empresas urbanas (en los sectores industria, servicios y construcción) registradas en Nicaragua (en 1996, año del censo anterior, esas fueron unas 146,466 empresas).<sup>6</sup> De ellas, un 96.6% tiene menos de 10 empleados. En términos de empleo, el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (definido aquí como empresas con menos de 50 empleados) provee un 74% (unas 247,660 personas) del empleo nacional urbano en Nicaragua.

**Cuadro 1 - Establecimientos y empleo Mipyme según el BCN, 2000**

	Establecimientos	Personal
1 – 3	99.202	143.449
4 – 9	9.903	52.338
10 – 20	1.976	26.607
21 – 50	824	25.172
50+	395	84.859
<b>Total</b>	<b>112.301</b>	<b>332.519</b>

Fuente: BCN, 2000

Según datos presentado por Solórzano (2000, OIT), válidos para 1998 y calculados desde la encuesta nacional de hogares, había unas 366,000 empresas no agrícolas de 1 a 30 trabajadores, que empleaban a unas 700,000 personas. La diferencia crucial entre esas dos fuentes es la inclusión del sector informal. La

<sup>6</sup> La discrepancia entre el total en el texto (112,922) y en la tabla (112,301) no está explicada por el BCN.



base de Solórzano es el Censo Nacional de Hogares (sobre medición de nivel de vida). Dado que eso toma como su base a trabajadores y no a empresas inscritas, los cálculos de él nos llevarán a una estimación más completa del sector Pyme.

**Cuadro 2 - Establecimiento y empleo Mipyme según OIT, 1998**

	Establecimientos	Personal
1 (autoempleo)	296,000	389,000
1 – 5	63,000	189,000
6 – 30	7,000	122,000
30+	873	130,000
<b>Total</b>	<b>366,873</b>	<b>830,000</b>

Fuente: Solórzano (OIT), 2000

En otra publicación, el mismo autor da estimaciones del total de la fuerza laboral del país (incluye las empresas agropecuarias). Aquí se puede ver que el sector urbano (es decir, empresas no agrícolas) representa más o menos la mitad del empleo nacional de Nicaragua. Otra observación interesante es que el empleo en el sector de empresas grandes (más de 30 empleados) ha disminuido, favoreciendo a las empresas más pequeñas.<sup>7</sup>

**Cuadro3 - Personal no agrícola y agropecuario, según tamaño 1998-2000**

Tamaño	Personal 1998	No agrícola	Agropecuario	Personal 2000
1 - 5	1,099,178	578,000	521,178	1,187,058
6 - 30	271,279	122,000	149,279	362,792
30+	291,328	130,000	161,328	259,762
<b>Total</b>	<b>1,953,113</b>	<b>830,000</b>	<b>831,785</b>	<b>2,069,374</b>

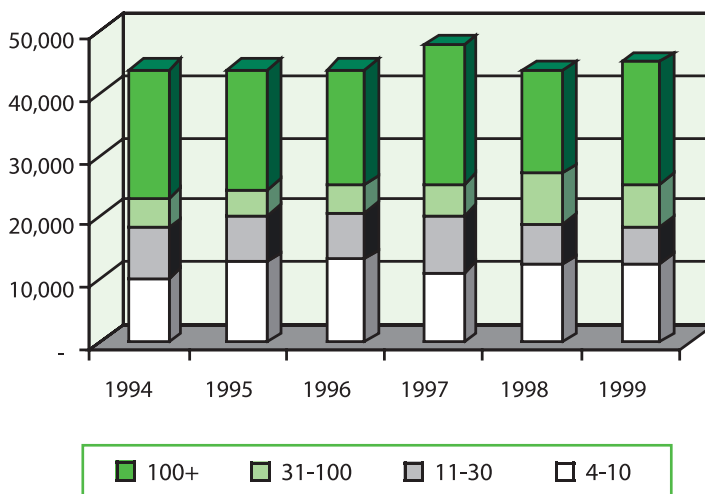
Fuente: Solórzano (OIT), 2003

<sup>7</sup> Investigación de los datos nos muestra que son las empresas más grandes, de 100 trabajadores o más, las que han perdido más de 35,000 empleos entre 1998 y 2000.

Lamentablemente, no existen sucesiones de estos cálculos, dado que la fuente de datos (Censo Nacional de Hogares) no se repite cada año. El problema central con las estadísticas que se relacionan con las Pymes es que usan varias metodologías y clasificaciones, que son poco consistentes y que cubren sólo la parte urbana del país.

Los pocos datos estadísticos que existen tampoco muestran una tendencia muy clara dentro del sector Pyme, por lo menos en términos de crecimiento. Un período sobre el empleo en el sector industrial en Nicaragua (vea gráfico abajo), que excluye a microempresas de menos de tres empleados, no muestra una tendencia clara sobre el tiempo en los 90. Estadísticas sobre empresas rurales son aún más difíciles de obtener.

**Gráfico 1 - Empleo industrial por tamaño, 1994-1999**



Fuente:BCN, 1994-1999

## Ubicación

Las empresas en el sector Pyme de Nicaragua se encuentran sobre todo en la zona del Pacífico del país (70.1%). La otra zona económicamente más activa es el norte de la zona central (Jinotega, Matagalpa, Nueva Segovia, Madriz y Estelí), donde se ubica el 20.5% de todas las empresas nicaragüenses (vea tabla). La

zona central sur y la del Atlántico juegan un papel menor en el sector privado nacional. En las dos zonas juntas se halla sólo un 9.4% de los negocios. La zona central tiene relativamente más industria (25% de su total), mientras la zona del Atlántico está más enfocada al comercio (55%).

**Cuadro 4 - Ubicación de negocios en Nicaragua, 2004**

	Industria		Servicio		Comercial		Total		Población	Tasa*
Carazo	943	21%	1.071	24%	2.386	54%	4.400	4%	149.407	2,9%
Chinandega	1.608	18%	2.119	23%	5.395	59%	9.122	8%	350.212	2,6%
León	3.017	26%	2.749	24%	5.649	49%	11.415	10%	336.894	3,4%
Managua	6.381	16%	10.997	28%	21.553	55%	38.931	34%	1.093.760	3,6%
Masaya	2.377	33%	1.409	19%	3.513	48%	7.299	6%	241.354	3,0%
RAAS	573	18%	920	29%	1.639	52%	3.132	3%	272.252	1,2%
Rivas	611	18%	1.088	31%	1.762	51%	3.461	3%	140.432	2,5%
Granada	1.177	26%	1.060	23%	2.321	51%	4.558	4%	155.683	2,9%
Boaco	319	19%	371	22%	1.002	59%	1.692	1%	136.949	1,2%
Chontales	1.100	26%	1.199	28%	1.973	46%	4.272	4%	144.635	3,0%
Jinotega	782	22%	799	23%	1.909	55%	3.490	3%	257.933	1,4%
Matagalpa	1.640	23%	1.788	25%	3.858	53%	7.286	6%	383.776	1,9%
Nueva Segovia	769	23%	716	22%	1.804	55%	3.289	3%	148.492	2,2%
Madriz	340	22%	349	23%	830	55%	1.519	1%	107.567	1,4%
Estelí	2.399	32%	1.812	24%	3.380	45%	7.591	7%	174.894	4,3%
Río San Juan	22	7%	87	28%	204	65%	313	0%	70.143	0,4%
RAAN	132	11%	293	25%	725	63%	1.150	1%	192.716	0,6%
<b>Total</b>	<b>24.190</b>	<b>21%</b>	<b>28.827</b>	<b>26%</b>	<b>59.903</b>	<b>53%</b>	<b>112.920</b>	<b>100%</b>	<b>4.357.099</b>	

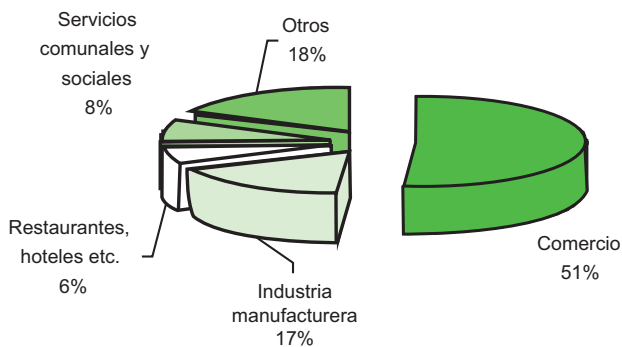
\* Tasa de empresas por población total  
Fuente: Mifc, 2004 (presentación); datos de población de INEC.

Si además comparamos el número de empresas por población, vemos que hay diferencias importantes entre los departamentos: Estelí se muestra como el área más empresarial en el país, mientras la RAAN y Río San Juan tienen hasta diez veces menos actividad empresarial por habitante.

## Actividades

Las empresas en el sector Pyme realizan varias actividades. Según datos del INEC/MEDE/ GTZ (1998), 51% de las Mipymes está involucrado en el comercio al por menor; 17% se encuentra en la industria manufacturera, 6% en el sector hotelero, 8% en servicios comunitarios y 18% en las demás actividades.

**Gráfico 2 - Pymes según actividad económica, 1998**



Fuente: INEC/MEDE/GTZ, 1998

Eso implica que un posible enfoque sectorial de servicios de desarrollo empresarial tiene más potencial en los sectores más grandes, es decir: comercio al por menor, industria manufacturera, hotelería/turismo y servicios comunitarios.

La misma información, pero más detallada, provee la tabla abajo. Aquí se muestra tamaño y rama de actividad, según el tamaño del negocio.

**Cuadro 5a - Empresas en Nicaragua según actividad y tamaño, 1998**

Rama	>101 tr.	51 - 100	21 - 50	6 - 20	2 - 5	1 tr.	Total	%
Fabricación de bienes de máquinas o equipos	66	35	109	1.111	8.930	16.336	26.587	16,7%
Energía, electricidad, agua y construcción	8	6	22	109	1.571	5.970	7.686	4,8%
Restaurantes, bares, hoteles y moteles	3	1	27	443	4.346	4.931	9.751	6,1%
Comercio automotriz	2	7	27	429	2.503	2.419	5.387	3,4%
Comercio al por mayor	5	15	58	284	1.085	1.153	2.600	1,6%
Comercio al por menor	5	15	34	803	25.486	54.123	80.466	50,6%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	14	15	76	220	1.643	3.198	5.166	3,2%
Actividades empresariales, inmobiliarias y alquileres	31	18	48	267	1.043	2.560	3.967	2,5%
Servicios de enseñanza, sociales y de salud	10	16	111	521	1.107	2.194	3.959	2,5%
Servicios comunitarios, sociales y personales.	17	15	57	339	2.005	11.018	13.451	8,5%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>143</b>	<b>569</b>	<b>4.526</b>	<b>49.719</b>	<b>103.902</b>	<b>159.020</b>	<b>100,0%</b>
<b>%</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,36%</b>	<b>2,85%</b>	<b>31,27%</b>	<b>65,34%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: INEC/MEDE/GTZ, 1998

Las cifras en la Tabla 5a, generan los porcentajes de la Tabla 5b, que nos dan un resumen de las diferencias porcentuales entre las distintas ramas de las pequeñas empresas en Nicaragua. La tabla demuestra que no hay diferencias muy marcadas entre los diversos sectores en que operan las pequeñas empresas del país. Se nota la importancia de las microempresas de autoempleo en el sector "energía, agua y construcción" y en el de "servicios comunitarios".

**Cuadro 5b - Empresas en Nicaragua según actividad y tamaño, 1998 (%)**

Rama	>101 tr.	51-100 tr.	21-50 tr.	6-20 tr.	2-5 tr.	1 tr.	Total
Fabricación de bienes de máquinas o equipos	0,2%	0,1%	0,4%	4,2%	33,6%	61,4%	26.587
Energía, electricidad, agua y construcción	0,1%	0,1%	0,3%	1,4%	20,4%	77,7%	7.686
Restaurantes, bares, hoteles y moteles	0,0%	0,0%	0,3%	4,5%	44,6%	50,6%	9.751
Comercio automotriz	0,0%	0,1%	0,5%	8,0%	46,5%	44,9%	5.387
Comercio al por mayor	0,2%	0,6%	2,2%	10,9%	41,7%	44,3%	2.600
Comercio al por menor	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	31,7%	67,3%	80.466
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,3%	0,3%	1,5%	4,3%	31,8%	61,9%	5.166
Actividades empresariales, inmobiliarias y alquileres	0,8%	0,5%	1,2%	6,7%	26,3%	64,5%	3.967
Servicios de enseñanza, sociales y de salud	0,3%	0,4%	2,8%	13,2%	28,0%	55,4%	3.959
Servicios comunitarios, sociales y personales.	0,1%	0,1%	0,4%	2,5%	14,9%	81,9%	13.451
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>143</b>	<b>569</b>	<b>4.526</b>	<b>49.719</b>	<b>103.902</b>	<b>159.020</b>

Fuente: INEC/MEDE/GTZ, 1998

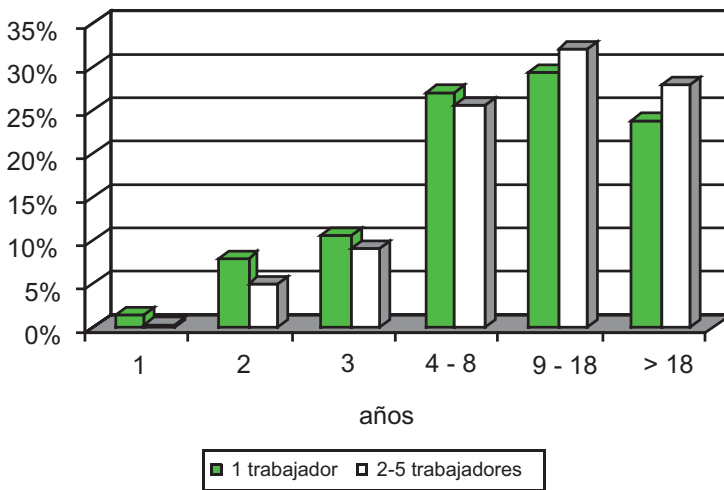
La única información disponible sobre exportación viene del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en que el Ministerio de Industria y Comercio (Mific) usa estimaciones internas para llegar a una cifra de exportación del sector Pyme. Según el Mific, las exportaciones de ese sector constituyeron el 5.8% de la exportación total en 2003, es decir, US\$35 millones. No están disponibles estimaciones de otros años, lo cual impide una evaluación del crecimiento a través del tiempo.

## Edad

La edad de las pequeñas empresas de Nicaragua, es decir sus años de operación, puede proveer más información sobre la entrada y salida de negocios dentro del país. Estadísticas completas no existen, sin embargo sí hay una fuente que se basa en encuestas hechas con microempresas (1-5 empleados) en 1998. Datos para autoempleados y para empresas de 2 a 5 trabajadores son presentados en este estudio.

Las limitaciones de estas cifras son diversas; no incluyen empresas informales (generalmente, una empresa empieza de manera informal, lo cual implica una subestimación de empresas jóvenes en las cifras), y tampoco incluye empresas pequeñas, medianas o grandes. Sin embargo, el diagrama sí confirma que la gran mayoría de empresas urbanas formales han existido tres años o más (91%), y que las empresas más grandes, por lo general, son un poco más viejas que los autoempleados (el promedio de la diferencia es 3%).

**Gráfico 3 - Edad de las microempresas en Nicaragua, 1998**



Fuente: GTZ, 2003

De estas cifras, se puede fácilmente concluir que las empresas nicaragüenses no crecen de manera sustancial en el tiempo. Esta conclusión está respaldada por experiencias de profesionales en el campo de servicios financieros y no financieros para las pequeñas empresas. Entre las razones para el no crecer de las Mipymes se encuentran: falta de motivación (una parte importante de los pequeños empresarios produce para sobrevivir); la falta de financiamiento para inversiones, falta de conocimiento sobre nuevas tecnologías, deseo de mantener la empresa empleando solamente a miembros de la familia, y otras. Aunque la situación es destacada en el contexto nicaragüense, es importante mencionar que en la gran mayoría de los países, sea en desarrollo o desarrollados, la mayor parte de las pequeñas empresas tienen un bajo nivel de crecimiento.

## Empleo

Las empresas en el sector Pyme, en Nicaragua, emplean a sus trabajadores de varias formas. La mayoría de gente trabaja por cuenta propia, indicando la importancia de las empresas de autoempleo (de un trabajador). La Tabla 5 también demuestra la importancia de los asalariados permanentes, y la existencia de familiares no remunerados que trabajan en estas empresas.

**Cuadro 6 - Formas de empleo en Nicaragua, 1998**

Ocupación	Empleos	Participación
Patrón	28.568	8,5%
Cooperativas	20.071	5,9%
Asalariado permanente	97.134	28,7%
Asalariado temporal	16.261	4,8%
Por cuenta propia	129.779	37,5%
Familiar no remunerado	49.427	14,6%
<b>Total</b>	<b>338.240</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: GTZ, 2003

Si asumimos que dentro de las ocupaciones sólo los asalariados permanentes y los trabajadores de cooperativas cuentan con un ingreso fijo y estable, eso nos refiere a un 34.6% del empleo; apenas más que una tercera parte. Esta conclusión es una importante calificación del sector Pyme como una gran fuente de empleo para el país.

## Valor agregado

El gobierno de Nicaragua, dentro del plan de desarrollo nacional operativo, provee una estimación interna del tamaño de varias ramas del sector Mipyme. Las estimaciones del valor bruto de producción y el porcentaje en la industria entera están presentados en la tabla siguiente. Los datos en esta tabla implican que el valor agregado del sector Mipyme en las ramas mencionadas es de un 36%, aunque el empleo promedio nacional en pequeñas empresas es de un 87%.



**Cuadro 7 - Valor bruto y % del sector Mipyme, ramas productivas y priorizadas**

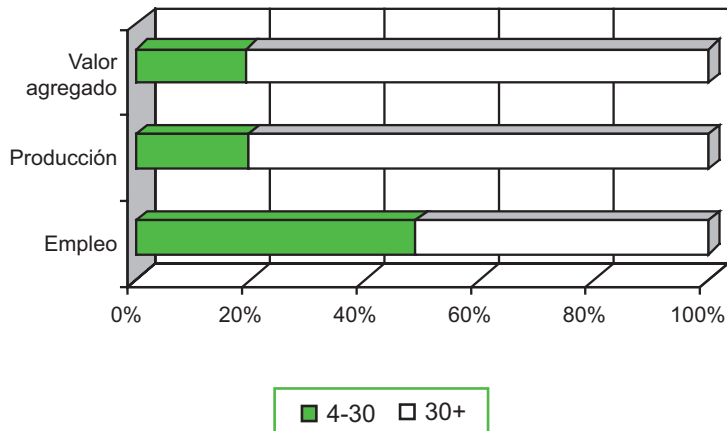
Rama	% Mipyme	Valor Bruto 2002	Valor Bruto 2003 (8)	Tasa de crecimiento
Alimentos – otros	30%	1.152	1.172	1,8%
Textiles	10%	90	92	1,9%
Vestuario	90%	10	10	3,0%
Cuero y productos de cuero	100%	18	18	2,2%
Calzado	90%	106	111	4,7%
Muebles y accesorios	100%	39	41	5,2%
Imprentas y editoriales	100%	165	174	5,0%
Diversos	75%	450	482	7,0%

Fuente: Estimaciones y proyecciones internas, Inpyme/Dpyme, 2004

Según la encuesta industrial anual de 1999 (BCN), la contribución al empleo nacional de las empresas con 4 a 30 empleados ("pequeñas empresas"<sup>8</sup>) es de un 49%, y la de las empresas grandes (más de 30 empleados) es de un 51%.<sup>9</sup> En términos de valor bruto y valor agregado, las pequeñas empresas solamente contribuyen en un 19%, el resto (81%) viene de las empresas medianas y grandes. El diagrama muestra la situación gráficamente (nota que los datos no incluyen las empresas de 1 a 3 empleados).

8 Dentro del Banco Central de Nicaragua, distintos estudios usan diferentes límites para su definición.

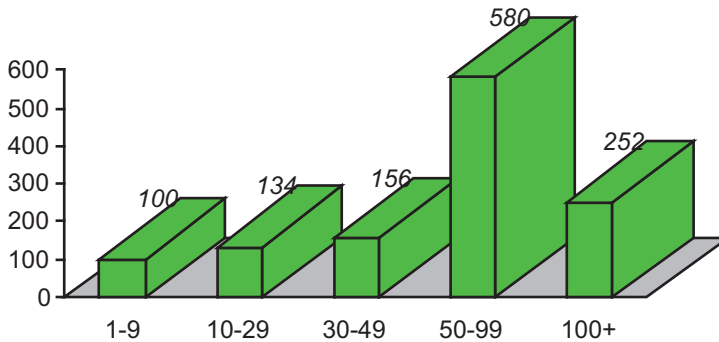
9 Esta encuesta excluye el sector de microempresas con 1-3 empleados.

**Gráfico 4 - Empleo, producción y valor agregado por tamaño, 1999**

Fuente: BCN, 1999

Si un sector tiene menos porcentaje en valor bruto que en empleo, es indicación de baja productividad. El diagrama muestra eso para los sectores de pequeñas, medianas y grandes empresas (4-100 o más empleados). Con los datos del BCN, la productividad de las pequeñas empresas (4 a 30 empleados) es solamente un 25.3% con respecto a las empresas más grandes, o sea, un empleado en una gran empresa produce 3.9 veces más que uno en una pequeña empresa. Evidencia del sector de las microempresas sugiere que su productividad es aún menor que la de las pequeñas y medianas empresas.

**Gráfico 5 - Índice de productividad por tamaño, 1992 (1-9 empl. = 100)**



Fuente: BCN, 1995

La baja productividad es un problema económico central en países en desarrollo, y tiene una relación directa con los sueldos bajos y la pobreza. La gráfica anterior (de datos del BCN de 1995) muestra la diferencia entre la productividad por empleado de las empresas más pequeñas versus las medianas y grandes empresas.

Aunque la definición de los límites no permite una comparación exacta, la tendencia es obvia: las empresas más grandes en Nicaragua son más productivas que las pequeñas.<sup>10</sup> Si suponemos que dentro del grupo de 1-9 empleados, las microempresas (1-5 empleados) son menos productivas que las pequeñas empresas, la diferencia sería aún más pronunciada.

El valor agregado de una empresa es determinante en el nivel de sueldos.<sup>11</sup> Los sueldos pagados dentro de los diferentes sectores de las empresas en Nicaragua son un buen indicador del valor agregado que se produce dentro de los mismos sectores. La fuente del INEC/MEDE/GTZ confirma que los sueldos de las microempresas (1-5 empleados) son, con un promedio de US\$103 mensuales, un 48.7% más bajos que el nivel promedio nacional. Además, la tabla de abajo muestra unas diferencias interesantes entre las distintas ramas del sector

<sup>10</sup> En la gráfica, la categoría más productiva (50-99) es 5.8 veces más productiva que la categoría menos productiva (1-9 empleados). Lo que no se explica fácilmente desde la gráfica es la diferencia entre medianas empresas, de 50-99 empleados, y grandes empresas con más que 100 empleados.

<sup>11</sup> Según la teoría clásica económica, el valor que agrega un trabajador a un negocio será igual a su sueldo.

Pyme. Desafortunadamente, no existe comparación con empresas más grandes, pero dentro del sector hay diferencias importantes en la productividad y en el valor agregado que producen las microempresas.

La tabla muestra que la situación entre las diversas ramas en Nicaragua no es completamente consistente con la teoría clásica: donde los sueldos son más altos (energía, agua y construcción), la productividad (valor agregado por trabajador) no lo es. Además, donde más valor se agrega a los productos y servicios (transporte, almacenamiento y comunicaciones), los sueldos no son los más altos (aunque tampoco son bajos).

**Cuadro 8 - Sueldos, utilidad y productividad de microempresas (1-5 empleados) en Nicaragua, 1997**

(En US\$)	Manufac-tura	Energía, agua, cons-trucción	Restauran-tes, bares, hoteles	Comercio	Transporte, almacenes, comunic.	Servicios empr./sa-lud/ comu-nitarios	Total/ Promedio
Empresas	24.462	7.470	8.460	84.012	4.748	18.930	148.082
Empleo	40.204	9.737	15.942	126.604	7.462	25.686	225.635
% total empleo	18%	4%	7%	56%	3%	11%	100%
Sueldos mensuales	89	127	77	107	117	111	103
% sueldo nacional	49%	60%	45%	51%	40%	69%	51%
Utilidad por trabajador	252	140	216	347	263	269	300
VA / producción	51%	70%	40%	30%	57%	58%	34%
Prod. laboral	3.325	3.308	2.782	4.376	5.239	3.731	3.985
Empl./ VA	83%	83%	70%	110%	131%	94%	100%

Fuente: INEC/MEDE/GTZ, 1998

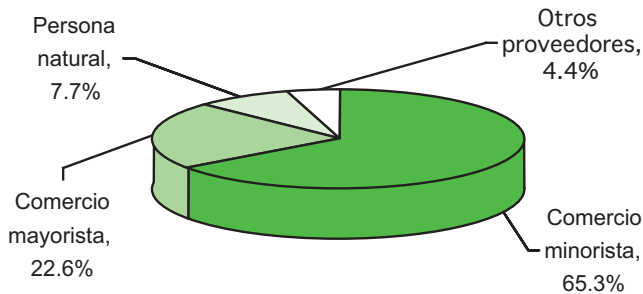
## Proveedores y clientes de las Pymes

Los análisis del sector Pyme no siempre consideran proveedores y clientes de dichas empresas, lo cual resulta en poca información al respecto. INEC/MEDE/GTZ, en 1998, sí investigó este aspecto, aunque sólo para microempresas (1-5 trabajadores). Los resultados se presentan en forma gráfica abajo.

Las microempresas compran sus insumos principalmente de comerciantes (88%) que sean minoristas (65%) o mayoristas (23%). La importancia de los comercios minoristas puede ser explicada por el tamaño de una microempresa; se esperaría que empresas más grandes comprarían con mayor frecuencia de comercios mayoristas. El papel de otros proveedores (4%) o personas naturales (8%) es relativamente menor.

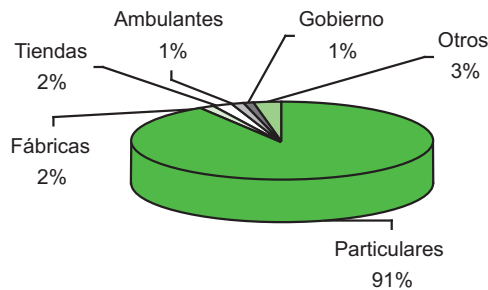
Al evaluar los tipos de clientes de microempresas, la situación es más clara aún. 91% de los clientes son particulares, con papeles marginales para fábricas, tiendas, vendedores ambulantes, el gobierno y otros clientes. Otra vez, el tamaño de las microempresas provee la primera explicación para este dato: fábricas, tiendas y el gobierno suelen necesitar insumos en cantidades potencialmente más grandes, lo cual descalifica a una microempresa para hacerse proveedora importante de ellos.

**Gráfico 6 - Proveedores de microempresas**



Fuente: INEC/MIFIC/GTZ, 1998

**Gráfico 7 - Clientes de microempresas, 1998**



Fuente: INEC/MIFIC/GTZ, 1998.

## Problemas y necesidades de las Pymes

En este momento, no existe una categorización cuantitativa de las demandas de las empresas del sector Pyme. Desde el foro de la demanda y oferta de los SDE (2002), se destacan las siguientes necesidades de las Pymes: financiamiento, altos impuestos y trámites, diagnósticos, creación e iniciación de empresas o productos.

Temas importantes en SDE	Calidad (certificación, información etc.), los servicios no satisfacen las necesidades, seguimiento y evaluación.
Maneras de mejorar	Visitas directas de las organizaciones de desarrollo empresarial, cooperación y lealtad, comunicación, hacer explícita la relación costo-beneficio.

Mayorga (2003) identifica 10 necesidades desde la experiencia de personas involucradas en el sector Mipyme:

- Habilidades para diseñar estrategias efectivas
- Conocimiento de las estrategias de ventas
- Conocimiento de los factores clave de competitividad

- Capacidad de respuesta a los cambios del mercado
- Conocimiento de cómo adaptar y mejorar la calidad de los productos y servicios
- Conocimiento de las demandas del mercado
- Información de oportunidades efectivas de negocio
- Facilidades para estandarizar la producción y los servicios
- Generación de una oferta a mayor escala
- Manejo de inventarios de materias primas o de productos

Pait (2002) identifica varias demandas insatisfechas en términos de los SDE en el sector Pyme. Los más importantes son:

- Capacitación técnica (de producción)
- Capacitación en el uso de Internet y acceso a ésta
- Capacitación en diseño
- Aporte en exportación y buscar nuevos mercados
- Capacitación en cálculo de costos
- Aporte en desarrollar nuevos proyectos, estudios de factibilidad
- Capacitación de gestión en organización de productos, comercialización
- Preparación técnica en construcción de nuevos productos, acabados de superficie y especiales

## Definición

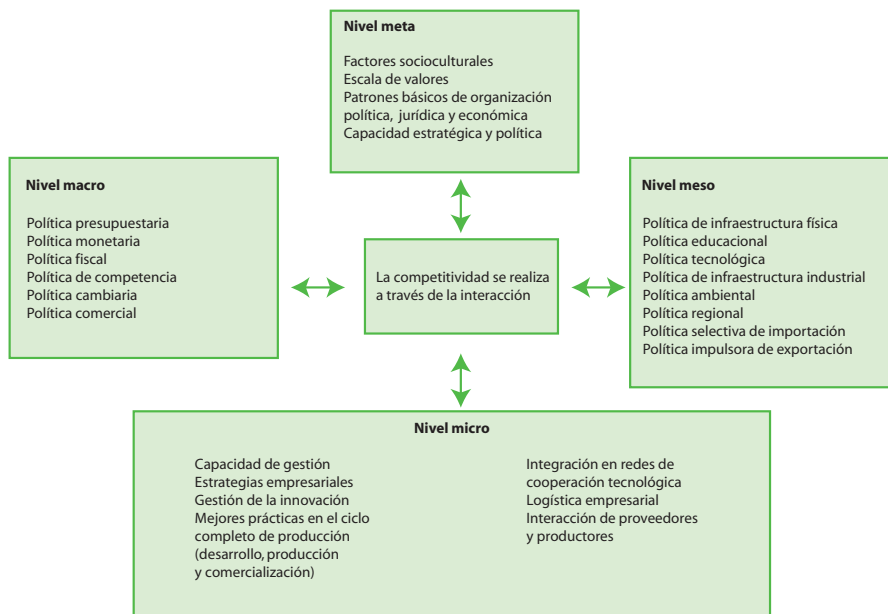
Las investigaciones de competencia y las maneras como una empresa puede ganar ventaja dentro del entorno de negocios, se deben enormemente al trabajo teórico de Michael E. Porter. Desde 1980, sus ideas sobre estrategias competitivas, las fuerzas de competencia, las cadenas de valor y la ventaja comparativa han sido integradas y aplicadas en muchas teorías y estrategias para fomentar el sector privado y generar crecimiento socioeconómico.

Tal vez el tema más aplicado de Porter para países en desarrollo ha sido el concepto de competitividad. Desde su definición —la competitividad es definida por la productividad en que un país utiliza sus recursos humanos, financieros y naturales—, se desarrolló un marco teórico más detallado, que presentaba el concepto de "competitividad sistémica". Este concepto reconoce factores que influyen a la competitividad en cuatro niveles: meta, macro, meso y micro.

El diagrama, abajo, presenta una estilización de los factores de la competitividad sistémica. Para la situación del sector Pyme en Nicaragua, es importante notar que la competitividad no es meramente determinada por el sistema productivo de una empresa, sino impactada por factores culturales, macroeconómicos, educacionales e infraestructurales, entre otros. Esto significa que en una consideración de la competitividad del sector Pyme nacional, se debería tomar en cuenta estos factores, tal como el desempeño productivo de las empresas mismas.



## Factores determinantes de la competitividad sistémica



## Competitividad internacional

El tema de la competitividad nacional es uno de los más mencionados en las discusiones y programas de apoyo para el sector Pyme en Nicaragua. Sin embargo, no siempre se explicita los detalles del concepto de competitividad, lo cual hace más difícil una evaluación factual del concepto. El Foro Económico Mundial (FEM, World Economic Forum), líder en las discusiones sobre el tema de la competitividad entre países en los últimos años, define competitividad como "la colección de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país y, por ende, determinan el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía"<sup>12</sup>

La misma organización también provee datos y clasificaciones que indican la posición de los países investigados en términos de su competitividad. Entre ellos se distingue dos rankings: el de competitividad de crecimiento (económi-

<sup>12</sup> Foro Económico Mundial, 2005.

co) y el de competitividad de negocios. El primero se define por la calidad de la innovación y adaptación tecnológica, las instituciones públicas y el ámbito macroeconómico (lo cual incluye el uso de finanzas públicas, política de tasa de cambio). La competitividad empresarial, según el FEM, es determinada tanto por la calidad de operaciones y de estrategias de las empresas, como por la calidad del entorno de negocios de un país. La tabla de abajo muestra esos rankings y presenta la posición de Nicaragua en ellos.

La tabla demuestra la posición baja del país tal como sus negocios en el entorno internacional. Los indicadores implican que el país es específicamente débil en su entorno macroeconómico y en las operaciones y en la estrategia de sus empresas. De los países de Latinoamérica, se nota la posición elevada de Chile y El Salvador (relativo a su PIB pc), y en Asia se muestra el gran potencial de los dos gigantes: China e India, ambos en posiciones relativamente altas en la tabla.

**Cuadro 9 - Índice de competitividad de crecimiento y de negocios, 2005**

País	GCI 2005	Score	GCI 2004	Tecnología	Instituciones	Macroecon.	BCI 2005	Ops & Strat	Entorno negocios
Finlandia	1	5,94	1	2	5	4	2	9	1
Estados Unidos	2	5,81	2	1	18	23	1	1	2
Singapore	6	5,48	7	10	4	1	5	14	5
Icelandia	7	5,48	10	9	3	11	17	15	18
Chile	23	4,91	22	35	22	15	29	31	29
China	49	4,07	46	64	56	33	57	53	58
India	50	4,04	55	55	52	50	31	30	31
Mauritius	52	4,00	49	47	55	59	52	45	49
México	55	3,92	48	57	71	43	60	55	62
El Salvador	56	3,86	53	70	54	57	58	57	56
Costa Rica	64	3,72	50	56	58	82	50	34	53
Brasil	65	3,69	57	50	70	79	49	32	52
Indonesia	74	3,53	69	66	89	64	59	50	59
Honduras	93	3,18	97	95	88	89	105	95	105
Guatemala	97	3,12	80	96	107	81	103	83	104
Nicaragua	99	3,08	95	102	82	110	106	110	106
Ecuador	103	3,01	90	100	113	80	107	96	108
Zimbabwe	109	2,89	99	98	80	117	84	78	84

País	GCI 2005	Score	GCI 2004	Tecnología	Instituciones	Macroecon.	BCI 2005	Ops & Strat	Entorno negocios
Bangladesh	110	2,86	102	101	117	83	100	99	101
Chad	117	2,37	104	117	116	114	116	116	116

Fuente: World Economic Forum, 2005.

## Productividad laboral

Dada la importancia del concepto de la productividad, será interesante comparar las estadísticas de la productividad empresarial entre varios países. La tabla de abajo presenta datos sobre producto interno, valor agregado en manufactura y costos laborales para países en varias partes del mundo. El Valor Agregado Manufacturera (VAM) por trabajador indica el valor agregado que produce cada empleado dentro del sector de manufactura (calculado como VAM total por empleo en el sector). Generalmente, el VAM por trabajador se relaciona con el PIB per cápita, con los países más ricos, produciendo más valor agregado por empleado que los países más pobres. En términos relativos, lo más notable en esta columna es el valor bajo de Mauritius.

La siguiente columna presenta los costos anuales del trabajo manufacturero. Expresado como factor del PIB, otra vez se destaca Mauritius (esta vez en sentido positivo), y se nota que los países más "caros" son Zimbabwe, Nicaragua y Ecuador. Lógicamente, los países donde los empleados generan menos valor agregado deberían tener un costo más bajo del trabajo. La última columna calcula el valor agregado producido con US\$1 en costos laborales. Aquí se prueba que los países más productivos son India (US\$4.01), México (US\$3.76), Brasil (US\$3.45) y China (US\$3.31), mientras el país menos productivo es Nicaragua (US\$1.6).

La comparación con Indonesia, un país asiático con más o menos el mismo nivel de producción interna, resulta muy favorable para el archipiélago. Mientras la productividad (VAM por trabajador) era casi 1.7 veces más alta (datos de Indonesia son de 2002), los costos laborales son menos de la mitad. Esos argumentos son importantes para perfilarse como país que atrae la inversión extranjera, un perfil que según los datos de la tabla no resulta totalmente favorable para Nicaragua.

**Cuadro 10 - Productividad y costos de labor, varios países, desde 2000\***

(2000-03*, en US\$)	PIB p.c.	VAM por trabajador	Costo labor manufacturera	CL, % de PBI	VAM, con \$1
Estados Unidos	37.425	116.750	45.540	1,22	\$2,56
México	6.122	41.156	10.944	1,79	\$3,76
Mauritius	4.613	7.297	3.612	0,78	\$2,02
Panamá	4.124	21.495	9.876	2,39	\$2,18
Brazil	2.788	19.559	5.676	2,04	\$3,45
El Salvador	2.249	11.587	3.596	1,60	\$3,22
Ecuador	2.116	19.570	6.636	3,14	\$2,95
Guatemala	2.020	n.a.	3.480	1,72	-
Jordan	1.839	13.589	4.356	2,37	\$3,12
China	1.109	6.985	2.112	1,90	\$3,31
Indonesia	806	7.056	1.142	1,42	\$6,18
Nicaragua	785	4.197	2.664	3,39	\$1,58
India	555	5.053	1.260	2,27	\$4,01
Bangladesh	419	2.066	852	2,03	\$2,42
Zimbabwe	388	n.a.	1.572	4,05	-

\*Información más reciente disponible (2000 a 2003); Bangladesh 1996  
Fuente: Estadísticas on-line, UNIDO y ILO

La Tabla 11 presenta esta misma información, específicamente para el sector textil. La tendencia vista en Tabla 10 se continúa: otra vez, Nicaragua se ubica en último lugar de la liga, con aun menos margen entre VAM y costos laborales (38%).

**Cuadro 11 - VAM y costo laboral por año, textil (ISIC 1.7 y 1.8), varios países**

(2000-2003, en US\$)	PBI p.c.	Población (m)	VAM p.e.	Año	Costo labor	Año	CL (% de PBI pc)	VAM pc / CL
Estados Unidos	37.425	292,6	59.349	2001	23.223	2001	62%	2,56
México	6.122	104,3	13.586	2000	4.823	2000	79%	2,82
Mauritius*	4.613	1,2	5.355	2000	2.694	2001	58%	1,99
Chile	4.600	16,0	19.939	2000	6.783	2000	147%	2,94
Panamá	4.124	3,1	11.471	2001	3.489	2001	85%	3,29
Brazil	2.788	181,4	7.788	2002	2.197	2002	79%	3,54

(2000-2003, en US\$)	PBI p.c.	Población (m)	VAM p.e.	Año	Costo labor	Año	CL (% de PBI pc)	VAM pc / CL
El Salvador	2.249	6,6	6.356	1998	2.561	1998	114%	2,48
Ecuador	2.116	12,9	8.879	2002	2.557	2002	121%	3,47
Jordan	1.839	5,4	10.173	2003	2.058	2003	112%	4,94
China*	1.109	1.277,4	3.774	2002	1.199	2002	94%	3,15
Indonesia	958	217,4	3.896	2002	898	2002	94%	4,34
Sri Lanka	888	20,4	2.578	2000	715	2000	81%	3,61
Nicaragua	785	5,3	2.430	2000	1.764	2000	225%	1,38
India	555	1.070,8	2.590	2001	975	2001	176%	2,66
Vietnam	476	82,0	1.760	2000	764	1997	161%	2,30
Kenya	439	32,7	5.405	2002	2.083	2002	474%	2,59
Bangladesh	419	136,6	880	1998	366	1998	87%	2,40

Fuentes: PBI pc (2003) de UN Stats (sitio web); Población (2003) de UN Stats (sitio web); VAM p.e. (2000-2003): VAM promedio (pesado) sectores ISIC 1.7 y 1.8, UNIDO (sitio web)

Costo laboral (2000-2003): sueldos por empleado, promedio (pesado) sectores ISIC 1.7 y 1.8, UNIDO (sitio web)

\* Costo laboral de ILO, Laborstat (sitio web); costo laboral de Viet Nam según Hill (1998)

Es importante tomar en cuenta que estas cifras se refieren no solamente al sector Pyme, sino a la manufactura en general en los países listados. Sin embargo, datos presentados antes nos mostraron que la productividad (es decir el VAM por trabajador) es 3.9 veces mas baja en empresas más pequeñas (dicho de otra forma, el VAM por trabajador es 39% del promedio nacional), mientras los sueldos andan en un 51% del promedio nacional. Eso significa que las pequeñas empresas tienen una posición aún más desfavorable frente a la competencia internacional.

Aparte de la productividad empresarial, el nivel de tecnología de un país también es un fuerte indicador de la competitividad internacional. No existen clasificaciones anuales sobre el nivel de tecnología por país, pero sí hay cifras de organizaciones multilaterales sobre este tema. Naciones Unidas, en 2001, clasificó a Nicaragua como "país marginalizado" en términos tecnológicos, la clasificación más baja que había.

La Organización de las Naciones Unidas del Desarrollo Industrial (ONUDI) publicó datos sobre competitividad en desempeño industrial en 1998, colocando a Nicaragua en el lugar 70 entre los 87 países, arriba de la mayoría de los países africanos, pero sólo superó a Paraguay en Latinoamérica. En 1985, la posición del país era la número 62. Confirmando esa mala clasificación del país en su

capacidad de absorber y usar nueva tecnología está el "Networked Readiness Index" (Índice de Preparación de Redes) del Foro Económico Mundial, que mide el nivel en que un país está preparado y es capaz de utilizar los beneficios de las tecnologías de información y comunicación (ICT). En esta clasificación, Nicaragua se encuentra en la posición 112, de un total de 115 países, sólo la superan varios países africanos (Camerún, Mali, Kenya, Tanzania y Uganda), y países asiáticos más pobres como Bangladesh o Vietnam.

## Clima de negocios

En los últimos años, organizaciones multilaterales como el Banco Mundial han prestado mucha atención al tema de 'clima de negocios', frecuentemente definido como el ámbito legal y jurídico en que empresas de un país tienen que operar. Elementos importantes del clima de negocios son: el peso administrativo de establecer un negocio, tiempo y costo para forzar un contrato, facilidad de contratar y despedir trabajadores, presencia de corrupción etc. Por ende, este tema se trata más sobre el entorno del sector privado que sobre las actividades de las empresas mismas.

Gracias a la atención recibida, ahora existe una gran cantidad de información que permite comparar países y regiones en el mundo. La tabla de abajo presenta esta información, y prueba que el clima de negocios en Nicaragua es relativamente bueno. Es decir, la clasificación que tiene el país (59) en la lista es mejor de lo que se esperaría, basado en el PIB per cápita; Nicaragua se encuentra solamente dos posiciones por debajo de Panamá, y con mejor desempeño que países como Italia (70), México (73), El Salvador (76), Grecia (80), Costa Rica (89), China (91) y Brasil (117).

Una mirada a los indicadores detallados confirma esta idea. Nicaragua, en general, tiene relativamente bien organizados los procesos y el ámbito de sus negocios. La tabla muestra la comparación con México, El Salvador e Indonesia, con el fin de formar una idea del éxito del sector privado de aquellos países frente a Nicaragua.

Cuadro 12 – Indicadores de hacer negocios en varios países y continentes, 2005

	Nicaragua	El Salvador	México	Indonesia	Latinoamérica	Asia Oriente y Pacífico	OECD
<b>PIB per cápita</b>	<b>820</b>	<b>2.301</b>	<b>6.397</b>	<b>1.022</b>			
Clasificación en facilidad de hacer negocios	59	76	73	115			
<b>Indicadores diversos</b>							
Iniciando un negocio (días)	42	40	58	151	63	52,6	19,5
Dificultad de reclutar (index)	11	44	33	61	42,5	26,5	30,1
Dificultad de despedir (index)	50	20	60	70	31,9	23,0	27,4
Costos de despedir (semanas de sueldo)	23,5	86	74,5	144,8	62,9	44,2	35,1
Protección del inversionista (index)	5	4,7	3,7	5,3	4,5	5,3	5,9
Impuestos a pagar (% utilidad bruta)	54,3%	32,2%	31,3%	38,8%	52,8%	31,2%	45,4%
Tiempo para pagar impuestos (horas)	240	224	536	560	529,3	249,9	197,2
Tiempo para exportar (días)	38	43	18	25	30,3	25,8	12,6
Costos de esforzar contratos (% deuda)	16,3%	12,5%	20,0%	126,5%	23,3%	61,7%	10,6%
Tiempo de forzar contratos (días)	155	275	421	570	461,3	406,8	225,7
Tasa de recuperación (cerrando un negocio)	33,9	30,5	64,1	13,1	28,2	24,0	73,8

Fuente: Banco Mundial, Doing Business, 2005

Aunque el ámbito legal de un país puede ser diseñado de forma adecuada, eso no siempre quiere decir que funcione en forma justa. El Banco Mundial deja la corrupción fuera de sus informes, y se centra en el diseño (más que en la ejecución) de la ley. Datos sobre la percepción de corrupción en Nicaragua se pueden encontrar en el índice global de la percepción de corrupción, mantenido por la organización Transparency International.

En su edición más reciente (2005), Nicaragua obtuvo un grado de 2.6 (de 10), hallándose en posición 107 de un total de 159 países (Tabla 8). El año anterior Nicaragua habría obtenido el grado de 2.7, lo cual implica que entre 2004 y 2005 hubo cierto deterioro. Aunque sea marginal, eso es especialmente decepcionante, debido a la agenda de lucha contra la corrupción del actual presidente del país, Enrique Bolaños. Países que se destacan en sentido positivo aquí son Chile y El Salvador (menos corruptos, lo cual sugiere su nivel de PIB p.c.), mientras que se destacan en sentido negativo Estados Unidos, Ecuador y Guatemala.

**Cuadro 13 - Percepción de corrupción, 2005**

País	Posición	Grado (de 10)
Icelandia	1	9,7
Singapore	5	9,4
Estados Unidos	17	7,6
Chile	21	7,3
Costa Rica	51	4,2
El Salvador	51	4,2
Mauritius	51	4,2
Brasil	62	3,7
México	65	3,5
Panamá	65	3,5
China	78	3,2
India	88	2,9
Honduras	107	2,6
Nicaragua	107	2,6
Zimbabwe	107	2,6
Ecuador	117	2,5



País	Posición	Grado (de 10)
Guatemala	117	2,5
Indonesia	137	2,2
Bangladesh	158	1,7

Fuente: Transparency International, 2005.

Si bien siempre existen aspectos que se pueden mejorar, la información anterior nos llevaría a la conclusión de que la falta de productividad (y por ende de competitividad) de las empresas nicaragüenses no está causada por un clima de negocios desfavorable. Sin embargo, la corrupción sí es un problema grave en Nicaragua; la igualdad entre las clasificaciones de corrupción y de competitividad de crecimiento (WEF) nos sugiere que la corrupción tiene un papel particularmente importante en definir la competitividad de un país y sus negocios.

## Competencia

Otro tema importante en determinar el clima de inversiones de un país, y por ende su competitividad, es la competencia entre negocios locales. Más competencia significa más actividad empresarial, y más presión para mejorar productividad y calidad para los empresarios. Un sector privado dinámico generalmente está considerado como el motor más fuerte que puede empujar el desarrollo económico de un país.

Datos para medir la intensidad de la competencia nacional son difíciles a obtener. El Foro Económico Mundial, en la misma publicación que clasifica los países en términos de su competitividad de crecimiento, usa un índice que mide la intensidad de competencia local, expresado en una cifra entre 1 y 7. La tabla de abajo presenta estas cifras y las compara con el PIB per cápita y el índice de competitividad de crecimiento (el GCI, Growth Competitiveness Index).

Los datos muestran que hay otra área en la cual Nicaragua tiene una posición muy desfavorable en el ámbito internacional: la intensidad de competencia (de hecho, el único país en el mundo con una cifra más baja es Angola, con un puntaje de 2.4).

**Cuadro 14 - Intensidad de competencia local 2004 (1- 7)**

	PBI p.c.	WEF GCI 2004	WEF index comp. local 2003/04
Estados Unidos	37.425	2	5,9
Chile	4.600	22	5,6
Jordan	1.839	35	5,2
China*	1.109	46	5,3
Mauritius*	4.613	52	4,9
El Salvador	2.249	53	5,0
México	6.122	55	4,9
India	555	55	5,6
Brazil	2.788	57	5,2
Panamá	4.124	58	4,5
Sri Lanka	888	73	4,7
Indonesia	958	74	4,0
Viet Nam	476	77	4,9
Kenya	439	78	5,2
Ecuador	2.116	90	3,5
Honduras	986	93	3,4
Nicaragua	785	95	3,2
Zimbabwe	388	99	3,6
Bangladesh	419	102	4,8
Chad	265	104	3,6

Fuentes: PBI pc (2003) de UN Stats (sitio web).  
 WEF GCI 2004: World Economic Forum, Growth Competitiveness Index 2004 [en línea].  
 WEF index intensidad competencia local 2003/04 from Banco Mundial, World Development Report, Selected Indicators.

La baja intensidad de competencia en Nicaragua aporta a la explicación por su baja competitividad global. La tabla también demuestra la relación que existe entre el GCI y el índice de competencia local (entre más competencia local, más competitivo se vuelve un país). Esta observación lleva una conclusión fuerte para el gobierno de Nicaragua: estimular la competencia en varios sectores del país debería ser una prioridad para su agenda política, con el fin de que se dinamice el sector privado; podría ser una estrategia efectiva para incrementar la competitividad del país, y, por ende, de sus empresas.

## El desafío de la globalización

El comercio internacional ha pasado por un período de fuerte crecimiento en las últimas décadas. Este proceso de integración económica, y el proceso de desaparición de barreras para información, factores de producción y comercio entre naciones que lo acompañan, es conocido como globalización.

Desde las experiencias de una multitud de países en desarrollo, una de las principales conclusiones es que el proceso de globalización, *ceteris paribus*, no tiene un impacto positivo directo en el alivio de la pobreza. Hasta ahora, más bien, las diversas experiencias están sugiriendo que la globalización funciona como "desigualizador"; brinda nuevas oportunidades de crecimiento a empresas que saben manejar las demandas de los mercados internacionales, y al mismo tiempo pone presión competitiva adicional al sector de trabajo no calificado. Eso ha significado un crecimiento de las diferencias en pago entre trabajadores calificados y no calificados, tanto a nivel nacional como internacional.<sup>13</sup>

La solución para Nicaragua, particularmente para pequeñas empresas, se encontrará en insertarse en las cadenas de producción que se están generando por el proceso de globalización. Esta inserción no viene como 'maná del cielo', sino como algo que hay que trabajar. Elemento clave para el éxito de esta inserción es la competitividad de las empresas.

Nicaragua tiene una gran cantidad de problemas en este aspecto: el país es caro para producir (tiene niveles altos de sueldos en comparación con su PIB per cápita); la productividad laboral es bajísima (en el sector manufacturero por lo menos); la infraestructura no permite un transporte rápido y económico, agregando más costos a la producción; el sistema judicial sufre corrupción; los niveles de educación son bajos, y no todos los empresarios están dispuestos a efectuar los cambios necesarios para responder de forma óptima a las demandas del mercado internacional.

No obstante todo esto, existen ejemplos de pequeñas empresas que sí han logrado encontrarse con mercados para sus productos, y oportunidades para

---

<sup>13</sup> Veá, por ejemplo, Banco Mundial (2002) u Onudi (2003-2).

vender y crecer. Existen varias oportunidades de integrar más de la cadena de producción agrícola en el propio país; hay muchas posibilidades de mejorar la calidad de la producción para que llegue a estándares internacionales, y varios sectores de servicios (por ejemplo turismo) tienen alto potencial de crecimiento. El texto siguiente presenta un excelente ejemplo de algunas Pymes que lograron posicionarse bien frente las oportunidades de la globalización.



EFE / END. El esfuerzo de los pequeños textileros está dando frutos al ingresar a nichos de mercado en Estados Unidos y Puerto Rico.

### **Sin preferencias arancelarias como las zonas francas Pequeños textileros entrando al mercado internacional**

- \* Beneficios fiscales sólo son para las empresas grandes, dice textilera
- \* Capacitación juega rol importante

De elaborar cuatro piezas al día con una vieja máquina de coser de pedal, Aída Patricia Mayorga, propietaria de Creaciones Oscarito's, es ahora una mediana empresaria de la rama textil vestuario, y a pesar de no gozar de los beneficios fiscales de las grandes empresas de zona franca, está exportando 20 mil prendas al mes a Estados Unidos y Puerto Rico.

Mayorga aseguró que su empresa, que ahora brinda empleo a 50 trabajadores, está cerca de entrar al régimen de zona franca, con lo que podrá gozar de los incentivos fiscales que hasta ahora sólo los han recibido los grandes empresarios.

Sin embargo, consideró que la mayoría de los pequeños y medianos negocios del sector, tienen que unir esfuerzos para tratar de lograr dichos incentivos. La empresaria aseguró que esperan beneficiarse de las preferencias arancelarias logradas en el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-Cafta, por sus siglas en inglés) para el sector textil.

Dijo que ya cuentan con un representante en la Comisión Nacional de Textil Vestuario, para la repartición de dichas preferencias, conocidas como TPL, de manera que las pequeñas

y medianas empresas del sector textil puedan aprovechar el Cafta. "Las zonas francas no pagan ningún impuesto, y nosotros debemos luchar para entrar a ese régimen y tener los mismos beneficios", apuntó.

Mayorga dijo que el estar a punto de entrar al régimen de zona franca se debe a que ya cuenta con 50 empleados, lo que se cataloga como una mediana empresa, tiene edificio propio y está ubicado en una buena zona, en Carretera a Masaya. Señaló que el producto que exportan ha gustado mucho, y parte del logro se lo debe a la capacitación que ha recibido del Gobierno, lo que le ha permitido tecnificarse y producir con mejor calidad. La propietaria de Creaciones Oscarito's dijo que comenzó sin dinero, y por eso considera que la falta de recursos no es obstáculo para triunfar

#### **Inpyme minimiza incentivos de grandes**

Erwin Zelaya, Director General de Innovación y Mercadeo del Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Inpyme), dijo que el reto que tiene esta institución es que los pequeños empresarios de la rama textil vestuario puedan aprovechar el Cafta.

Zelaya agregó que aunque las pequeñas empresas del sector textil vestuario no gocen de los incentivos del régimen de zonas francas, tienen la ventaja de poseer un nicho de mercado atractivo entre los consumidores nicas que viven en el extranjero.

"Siempre hay nichos de mercado. Tomemos en cuenta que el mercado americano es de consumo, lo que también da ventaja para los productos nostálgicos", dijo.

Zelaya añadió que estas pequeñas empresas no tienen los beneficios de las zonas francas "porque no quieren". "Si se asocian, pueden optar a los beneficios de los grandes", expresó el funcionario. También indicó que de acuerdo con la capacidad de las pequeñas y medianas empresas, si logran colocar el

producto en el mercado estadounidense, éste no tiene nada que ver con los que se elaboran en las zonas francas.

Reconoció que entre las pequeñas y medianas empresas del sector textil vestuario, ni siquiera se tiene mucha información, ya que no existe un censo sobre el sector. Dijo que muchas de estas Pymes están "invisibles", porque no tributan y no se tiene registros de sus operaciones. Consideró que se debe realzar la coordinación entre las instituciones públicas y las empresas privadas, para ayudar a mejorar la competitividad del sector.

Fuente: El Nuevo Diario, 26 de abril de 2006.



# Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para las Pymes

Para ayudar a las pequeñas empresas a mejorar su calidad, producción y competitividad, existe una variedad de servicios que las pueden apoyar. Principalmente, se puede dividir este servicio en dos grupos: servicios financieros y servicios no financieros. El área de servicios financieros es grande, y está muy vinculada con el tema de microfinanzas. En este estudio no expondré esta área en más detalle, pues ya existen varias investigaciones sobre el tema en Nicaragua, que proveen excelente información cualitativa y cuantitativa. Este capítulo abordará los servicios no financieros, también conocidos como Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

## Entidades de SDE

Los Servicios de Desarrollo Empresarial brindados en Nicaragua, vienen de varios tipos de organizaciones. La tabla muestra éstos y sus representantes más destacados. Pait (2002) también provee información sobre el total de las organizaciones en cada categoría, lo que ha sido agregado en la tercera columna.

**Cuadro 15 - Clases de organizaciones involucradas en provisión de SDE, Nicaragua**

Clase	Organizaciones destacadas	Total*	Comentarios
Proyectos (3 pisos)	Prosede, Pro-Empresa Swisscontact		Sin problemas grandes, donantes interesados en continuar
Instituto público o mixto	Inpyme, CEI*	2	



Clase	Organizaciones destacadas	Total*	Comentarios
ONG	Prodem; FAMA; LEÓN 2000; Fundación 4i 2000	11	Grupo meta, micro y pequeñas empresas sin recursos; más sensibilizado en temas de medio ambiente y género.
Universidades	"UCA: Nitlapan FPE, CEGE;		
UAM: IADE; UNI, UCC "	8		
Empresas consultoras	Cedesa, Cambio S.A., Cecsca S.A., Celac, IGL, Comisa, DAG, Deyani-re Mairena y Asoc.	38	Servicios poco adaptados por los beneficiarios
Institutos formativos o técnicos	CAO Francisco Morazán, ITSC, CCJ, CCM Tapia Flores	28	
Consultores independientes	Varios	51	Falta de apoyo financiero, baja calidad de los servicios ofrecidos, participantes involucrados por falta de empleo más que por vocación
Asociación/gremio/cámara	Conapi, Canatur	2	
<b>Total</b>		<b>140</b>	

Fuente: Mayorga, 2003; Pait, 2002; Martín, 2001.

Según Pait (2002), en 2001 se estima que unas 30,000 empresas fueron atendidas con Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).<sup>14</sup> Si suponemos que la estimación de Solórzano sobre la cantidad total de pequeñas y medianas empresas es la más apropiada (ya que incluye al sector informal), eso implica que en este momento un 8.2% del total de empresas están atendidas.

## Tipo de servicios ofrecidos

Pait (2002)<sup>15</sup> presenta tablas de los servicios ofrecidos dentro de las organizaciones entrevistadas. La tabla y las gráficas presentan esta información abajo.

14 12,020 unidades fueron atendidas por 62 operadores de servicio entrevistados. Dado que el número total de operadores es de unos 140, resulta en una estimación de 30,000 empresas atendidas.

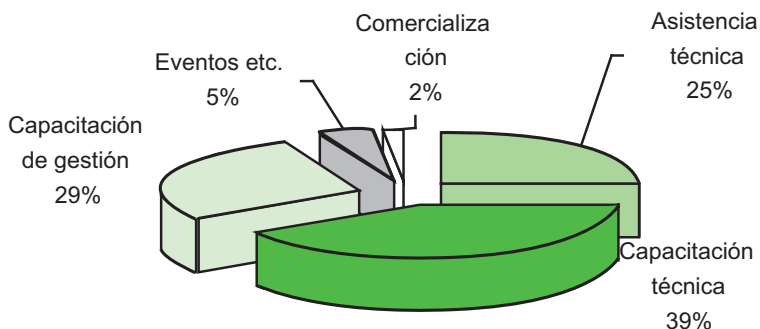
15 Todos los diagramas en este capítulo tomados de Pait, 2002.

Las cifras demuestran que el mercado de la capacitación técnica es lo más grande, y que servicios como eventos y comercialización en 2002 todavía no tuvieron un papel muy importante.

**Cuadro 16 - SDE, ofrecidos 2002**

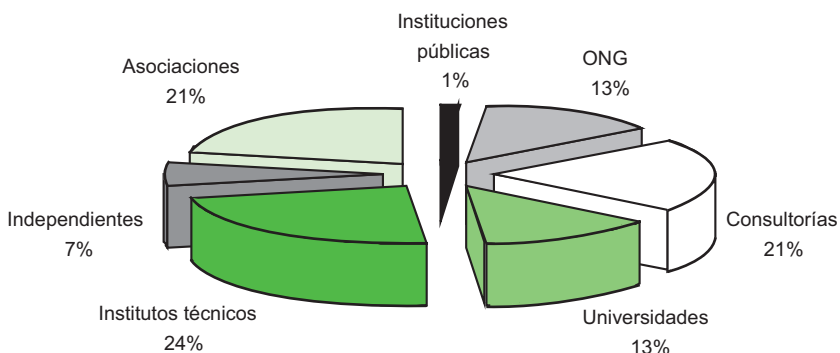
	Total (US\$)	n	Prom. (US\$)
Asistencia técnica	235,224	36	6,534
Capacitación técnica	373,568	32	11,674
Capacitación de gestión	268,872	24	11,203
Eventos etc.	42,154	7	6,022
Comercialización	14,442	6	2,407
<b>Total</b>	<b>934,260</b>	<b>52</b>	

**Gráfico 8 - SDE, ofrecidos en 2002**



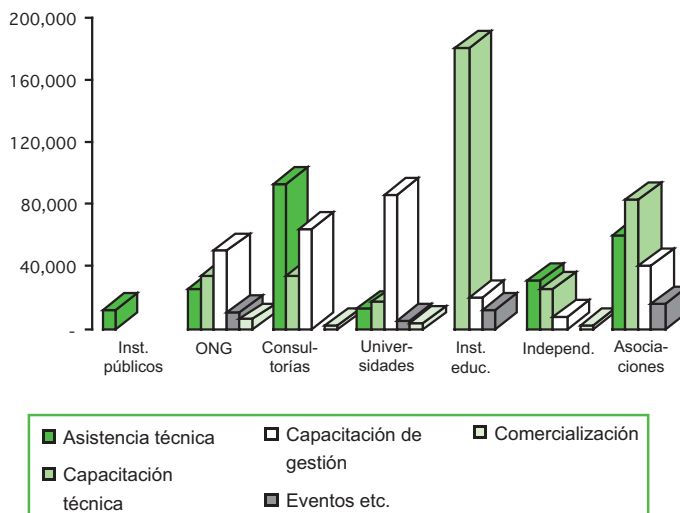
Evaluando estos datos, tomando en cuenta no sólo el tipo de servicio sino también el tipo de entidad ofrecida, algunas otras observaciones pueden ser hechas (vea gráfica abajo). Primero, el actor más grande en el mercado (institutos educativos de formación técnica y capacitación) se dedica fuertemente a la provisión de servicios técnicos, ambos en términos tanto absolutos como porcentuales. El mismo es válido para los institutos públicos, pero, de todas maneras, su parte del mercado es muy pequeña (1%). Por fin, los consultores e institutos aliados a universidades parecen enfocarse en capacitación en gestión.

**Gráfico 9 - SDE por oferente**



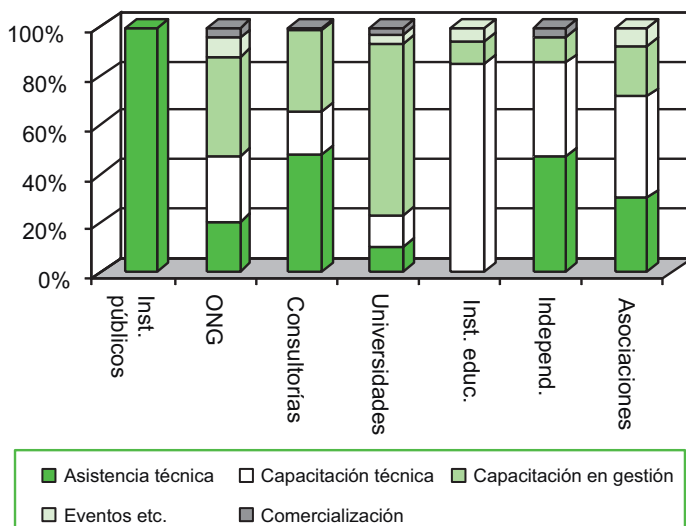
Desde la información dada en la página anterior, se muestra que del mercado total, la parte más grande en 2002 fue aquella de los institutos técnicos educativos. Los actores más pequeños en el mercado son los institutos públicos y los consultores independientes, con sólo 1 y 7% del mercado, respectivamente.

**Gráfico 10 - SDE por tipo y oferente**



También se puede calcular la composición de servicios por tipo de organización. Observaciones interesantes aquí incluyen el hecho de que los institutos técnicos educativos se dedican principalmente a la capacitación técnica, que los institutos universitarios prefieren proveer capacitación en gestión, y que los institutos públicos se centran de manera exclusiva a la oferta de asistencia técnica.

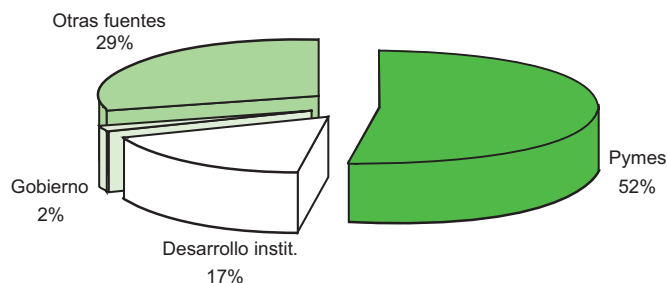
**Gráfico 11 - SDE por tipo y oferente, %**



## Financiamiento de los SDE

En el mercado de los SDE en Nicaragua, la estimación que se puede extraer de Pait (2002) es un empleo total del sector, de unos 886 empleados.<sup>16</sup>

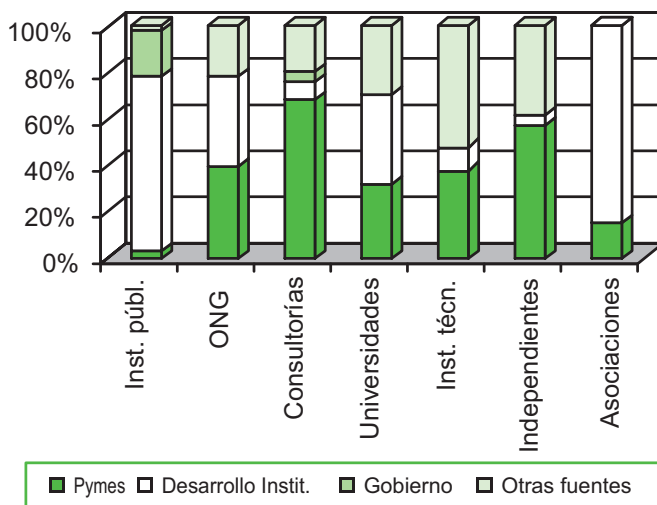
**Gráfico 12 - Financiamiento de SDE en Nicaragua, 2002**



La manera como la provisión de los servicios de desarrollo empresarial es pagada en Nicaragua demuestra las siguientes características: el autofinanciamiento, o sea el porcentaje que los beneficiarios de los servicios están pagando para ellos, es de un 52%; el Estado juega un rol menor, con solamente 2% del financiamiento total; la cooperación internacional es responsable de la mayoría de lo que queda, en forma directa (17%) o a través de financiamiento de ONG locales y sedes locales de redes internacionales (otras fuentes, 29%).

<sup>16</sup> Según Pait, dentro de su base entrevistada trabajan unas 390 personas. Dado que su base contiene un 44% de la población, eso implicará un total de  $390 / 0.44 = 886$  personas. Llegar a una estimación del valor total del sector es más difícil por la inconsistencia entre los presupuestos totales de las organizaciones de SDE y sus costos por servicio.

**Gráfico 13 - Financiamiento de SDE por oferente**



Dado que gran parte de las "otras fuentes" también viene del sector de cooperación internacional, ese diagrama también muestra la importancia de ese actor, y el hecho de que el mercado está financiado principalmente por dos partes: los beneficiarios y la cooperación internacional.

Respecto del "autofinanciamiento", es importante notar que hay algunos factores que pueden afectar los porcentajes, según el equipo de Nitlapan. Primero, existe una diferencia entre la tasa oficial de autofinanciamiento y la práctica. Información práctica indica que, efectivamente, no siempre pagan las Mipymes, por tratos hechos entre los consultores y los empresarios. De todas maneras, los proyectos tienen requisito de autofinanciamiento. En el proyecto Procede, 20-25% de los costos totales deben ser financiados por los beneficiarios; con el proyecto de Swisscontact es un 45%.

Al evaluar el financiamiento por entidad, el rol del gobierno, ya pequeño, se limita a los institutos públicos que actúan en el sector Mipyme; y en términos de autosostenibilidad, o sea la capacidad de generar financiamiento con los beneficiarios mismos, las empresas están en la posición más fuerte, con un 65.3% de autofinanciamiento.

Es lamentable que Pait no dé información sobre el nivel de 'autofinanciamiento' por servicio, es decir, cuál porcentaje de los distintos servicios está pagado por los beneficiarios mismos. Información sobre eso sería útil para facilitar una evaluación de la demanda 'real' (la demanda que existiría sin subsidios), pero en el caso de Nicaragua no ha sido investigado.

## Servicios informales

La información cuantitativa en este capítulo ha sido tomada principalmente desde Pait, que ejecutó una evaluación de los SDE con sus oferentes. Según los expertos, el mercado de los SDE está completado por la oferta de servicios de oferentes 'informales', gente que provee estos servicios cuando hay la oportunidad o la demanda, pero sin inscribirse en programas subsidiados o registrarse como proveedores formales (con la ventaja obvia de no pagar impuestos sobre los ingresos). Ejemplos de los tipos de servicios más comunes son: aporte con un plan de negocios, con negociación con proveedores o con la contabilidad.

Una característica de estos servicios 'informales' es que son 100% autofinanciados, es decir, los beneficiarios pagan su valor total al oferente. Desafortunadamente, no hay información cuantitativa disponible sobre estos servicios, dado su carácter informal. Por falta de datos, tampoco es posible estimar su porcentaje en el mercado total de los SDE.

## Fomento del mercado de SDE

En los últimos años de la cooperación internacional, algunos cambios estratégicos dentro del mercado SDE han tomado plazo. Más que nada, eso tiene que ver con que los actores internacionales más grandes se den cuenta de que fomentar el funcionamiento del mercado dentro de los SDE llevará algunos beneficios importantes, los cuales, según la variedad de involucrados, son:

- La introducción de nuevos productos y servicios, motivada por las necesidades de los empresarios
- Un mayor control en la calidad de los servicios, pues si no sirven, el mercado ya no va a quererlos.

- El fomento del mercado, que puede facilitar el retiro de subsidios en un mercado cada vez más desarrollado, esto en el largo plazo

Estas razones y otras han motivado a varios donantes a empezar programas y proyectos de fomento del funcionamiento del mercado de SDE. Además de proveer información al lado de la demanda (los empresarios), y de promover la calidad y el desarrollo de productos para los cuales existe una demanda real con los proveedores, una de las maneras más populares para hacer crecer el mercado de SDE es por un sistema de bonos ("vouchers").

Por lo general, un sistema de bonos regala cheques de un valor fijo a micro y pequeños empresarios, los cuales pueden usar para "comprar" servicios de proveedores de SDE. Después de recibir el cheque como pago por los servicios, el patrocinador del proyecto cambia el bono por un monto en efectivo. En Nicaragua, los proyectos más famosos que pretenden fomentar el mercado de SDE son Prosede (BID) y Pro-Empresa (Swisscontact). Ambos proyectos han pasado por su primera evaluación, y han generado algunos éxitos y aprendizajes.

## Prosede (BID, Embajada de Holanda)

El proyecto Prosede, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Embajada Real de Holanda (desde 2002, en los departamentos de León y Chinandega), se inició en 1999 con el fin de proporcionar el aumento de la competitividad de las Pymes, mediante el fomento del mercado de los servicios de desarrollo empresarial. El estreno de los primeros bonos tuvo lugar en 2001, y la fase piloto del proyecto duró tres años.

Prosede se enfoca en tres ejes del funcionamiento del mercado de SDE:

- Sistema de información referencial, cuyo objetivo es ligar a demandantes y oferentes de SDE mediante la provisión completa, transparente y oportuna de información sobre los requerimientos y las necesidades insatisfechas de las empresas, de la oferta de capacitación y asistencia técnica, y del desempeño de los competidores que proveen estos servicios, entre otros.
- Incentivos a la demanda, basados en la entrega directa a las Pymes (previa a la distribución de información efectuada por el sistema descrito en el párrafo



anterior) de un subsidio no reembolsable (denominado "bono"), cuyo propósito es permitirles, por un lado, cubrir parcialmente su inversión en SDE, y, por otro, escoger y negociar libremente con el(los) oferente(s) el tipo y metodología de asistencia técnica o capacitación requeridos o preferidos.

- Fortalecimiento de la oferta, cuyo fin es mejorar la capacidad de respuesta de los proveedores de SDE a las Pymes (es decir, la oferta de servicios innovadores, de buena calidad, oportunos y a precios competitivos), financiándoles su adiestramiento para reforzar y actualizar sus competencias.

La inserción de los subsidios del proyecto Procede es al lado de la demanda, y funciona con "vouchers", que se difunden a aquellos empresarios que los piden --como un mínimo propio para éstos--, e incluyen un monto de subsidio. Estos bonos pueden ser convertidos en dinero en la oficina de coordinación del proyecto por los oferentes de SDE, después de obtener aquellos bonos como pago por sus servicios.

Un ejemplo práctico: el bono para capacitación vale C\$375, de los cuales C\$300 están pagados por el patrocinador, y \$120 es el mínimo que debe pagar el empresario. El oferente puede convertir el bono en efectivo (C\$300) en la oficina del Procede después de obtenerlo del empresario. Los bonos para diagnósticos y asistencia técnica tienen valores iguales con respecto al bono.

## Evaluación

Según la evaluación de la fase piloto del Procede, se han logrado resultados importantes. Primero, la incidencia del programa en el mercado de SDE fue conforme las expectativas de éste o las sobrepasó. Es decir, al final de la fase piloto, la incidencia de bonos y la estimulación de la demanda fue más del 100% de lo presupuestado, y el mercado total había visto una inyección de más de US\$675,000, acompañada por una contribución de los empresarios de casi US\$300,000.

El programa ha logrado ayudar a unas 7,058 empresas, de las cuales 5,622 son microempresas, 1,283 son pequeñas y 153 son medianas empresas. El aporte fue dividido entre bonos de capacitación (22,202 bonos), diagnósticos (900 bonos) y asistencia técnica (828 bonos), tomando en cuenta que los bonos para capacitación son individuales, mientras los otros se aplican por empresa. En

términos de género hay una discrepancia interesante, se muestra que el 77.8% de los beneficiarios son mujeres.

En cuanto a la oferta, el Procede ha visto una expansión de los SDE, tanto en frecuencia como en tipo y contenido. Por causa de la competencia, los precios promedio de las capacitaciones han bajado desde el segundo año de operaciones. Un efecto negativo del programa y del diseño de los subsidios fueron los casos en que algunos oferentes negociaron precios bajos en precio nominal con los empresarios, para luego proveer servicios de poca calidad. Por el hecho de estar juntos en una situación semilegal, los empresarios no tenían posibilidad de reclamar, lo cual resultó en escepticismo frente a los oferentes, al lado de los beneficiarios de los servicios.

La calidad de los servicios brindados y el impacto de éstos dentro de las empresas beneficiadas, han sido evaluados positivamente. El bottom-line, es decir, la ganancia de las empresas gracias a los servicios recibidos, fue evaluado en un 27% que se mantiene, un 54% que sube hasta 30%, un 14% que sube de 30-70%, y un 4% que sube a más de 70%. Los empresarios usaron la ganancia obtenida para varios fines, entre ellos: gastos para la familia, compra de equipos y maquinaria, de insumo/inventario, pago de deudas y ahorro.

## ProEmpresa (Swisscontact)

El programa de Fomento Empresarial (ProEmpresa) es una iniciativa de la Agencia del Gobierno Suizo para el Desarrollo y la Cooperación (Cosude), ejecutado por Swisscontact. Se inició en Nicaragua en 2000, después de dos años de experiencia en El Salvador.

ProEmpresa tiene como finalidad aumentar de forma sostenible la competitividad de la pequeña y mediana empresa en sectores industriales seleccionados, promoviendo, a la vez, los temas transversales de género y medio ambiente. La estrategia se concentra en el fortalecimiento del mercado de servicios de desarrollo empresarial (capacitación, asesoría, consultoría, información de mercados y tecnologías), con intervenciones tanto al lado de la demanda como de la oferta de este mercado.

ProEmpresa promueve el mercado de servicios de desarrollo empresarial, sobre todo en áreas con alta demanda y potencial de autofinanciamiento, especialmente en capacitación y asesorías grupales, pero también en servicios como control y certificación de calidad. En el área de capacitación, se implementó un sistema de bonos que permite a las Pymes de los sectores atendidos capacitarse a un costo reducido en una institución de su preferencia.

Su área de especialización es el fomento a las Pymes (empresas de 1-49 empleados), específicamente en los sectores de panificación, cuero y calzado, y conservación de frutas y vegetales. Sus líneas de acción son: estimulación de la demanda de servicios, fortalecimiento de la oferta de servicios, coordinación con programas afines y diálogo político.

La inserción de los subsidios funciona de manera algo diferente a la de Procede, es decir, ProEmpresa inserta sus subsidios en la oferta. Esto significa que un programa de capacitación y asistencia técnica debe aplicar por acreditación antes de empezar. Después de la aprobación, el servicio puede ser ofrecido a una cantidad de empresas y empresarios, y el subsidio se paga cuando se comprueba la asistencia de éstos.

## Evaluación

Swisscontact no ha hecho una evaluación profunda como existe para Procede. La primera evaluación interna fue hecha en 2002, e indica que hasta 1,500 empresas fueron beneficiarias de los servicios ofrecidos dentro del marco de Pro Empresa. Ahí, la mayor concentración fue en empresas con 6-20 empleados.

## Impacto de los SDE<sup>17</sup>

No existe una investigación profunda del impacto que tienen los SDE con sus clientes. La última evaluación de impacto de Procede se realizó en junio de 2004. Éste es un programa de "vouchers", financiado en su fase piloto por el BID y por la Embajada de Holanda, con el fin de fomentar el funcionamiento del mercado de SDE en Nicaragua.<sup>18</sup> En el estudio de impacto, entrevistaron a

---

<sup>17</sup> Todos los datos desde Procede, 2004; este párrafo es un resumen de ese estudio.

<sup>18</sup> La fase piloto duró de 2001 a 2004; la evaluación mencionada es la evaluación del impacto de esta fase.

beneficiarios de los SDE, y les preguntaron cómo afectó los servicios recibidos en términos de utilidad, costos y otros factores.

Antes de presentar los resultados, se debería tomar nota de la falta de un grupo control en la evaluación hecha por el Prosede. Eso significa que no hay manera objetiva de atribuir cambios en los negocios de los empresarios (por ejemplo más ventas) a los servicios recibidos. La atribución hecha por los empresarios entrevistados fue por percepción, es decir, la impresión que tienen ellos del efecto de los servicios en sus negocios.

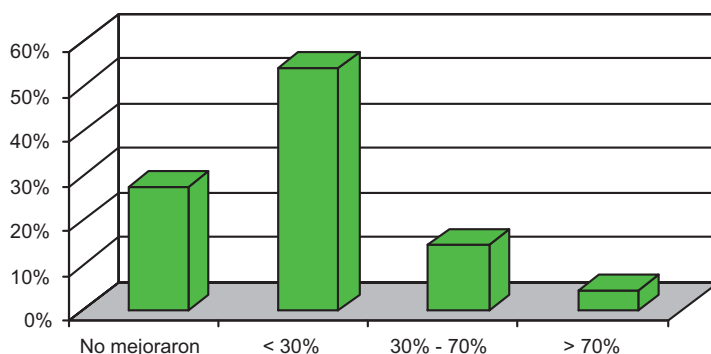
Según las entrevistas, las distintas maneras como los SDE tuvieron impacto en las empresas beneficiarias están descritas en la tabla siguiente. Ahí se observa que el impacto en términos de administración, ventas y mercadeo, y producción, no cambia mucho: la gran mayoría de los entrevistados contestó favorablemente sobre el impacto en su negocio.

**Cuadro 17 - Impacto de SDE, Nicaragua**

<b>Impacto</b>	<b>% de impacto favorable (positivo o muy positivo)</b>
Administración	80.20%
Ventas y Mercadeo	72.10%
Producción	73.20%

Variable clave en determinar el impacto de los servicios en el sector Mipyme de Nicaragua es saber cómo afectaron aquellos servicios el ingreso de las empresas. Según la evaluación de Prosede, en un 27% de los casos los ingresos no subieron; en un 54% de las empresas, ellos subieron hasta 30%, y el 19% de las empresas vieron subir sus ingresos más del 30% (vea gráfica).

**Gráfico 14 - Impacto de los SDE en ingreso Pymes, 2004**



También es interesante ver la diferencia entre los distintos sectores, edades y tamaños de las empresas, en relación con el impacto a sus ingresos de los SDE. La tabla No. 18, presenta algunos de los datos relevantes.

Respecto del tamaño de la empresa, no se puede concluir que existe una diferencia importante entre el impacto que tienen los SDE en una empresa y el número de sus empleados; en términos de su actividad, parece que algunas empresas de producción experimentan un impacto marginalmente más positivo que las empresas, en comercio o servicios. Donde sí hay una diferencia interesante es en el impacto versus la edad de la empresa. La tabla muestra que el impacto en empresas jóvenes, es decir, con menos de tres años, es más positivo que en empresas ya más maduras (4-7 años), y en aquellas que son más viejas aún.

**Cuadro 18 - Impacto de los SDE por tamaño, tipo y edad de la Pyme**

	No subieron %	Subieron hasta 305	Subieron entre 30-70 %	Subieron más 70%	Total
<b>Tamaño de empresa</b>					
Micro	25.0	57.0	16.6	1.4	100
Pequeña	31.4	48.0	14.5	6.1	100
Mediana	27.9	61.2	5.4	5.4	100
<b>Tipo de empresa</b>					
Comercio	34.1	48.8	17.1	0.0	100
Producción	23.1	53.8	17.3	5.8	100
Servicio	26.1	58.7	8.7	6.5	100
<b>Antigüedad de la Mipyme</b>					
< 3 años	16.7	41.7	37.5	4.2	100
4 - 7 años	32.4	58.8	5.9	2.9	100
> 7 años	28.9	53.9	11.8	5.3	100

## Voluntad de pagar

Un tema recurrente en el mercado de los SDE es la voluntad de empresarios de pagar por los servicios recibidos. Dada la historia de subsidios de aquellos servicios, y la cultura que resultó de recibir capacitaciones y aporte personal gratuito, hoy, a menudo, hay una resistencia a pagar por lo que recibieron antes en forma libre.

A pesar de lo anterior, los datos muestran que sí existe la capacidad (y su- puestamente una voluntad) de pagar. Procede terminó su fase piloto con un balance de US\$675,000 en subsidios y US\$300,000 en contribución de los em- presarios. La información de Pait (2002) demuestra que el 52% del mercado del SDE es pagado por los mismos empresarios.

Existen claras diferencias entre empresas en cuanto a su capacidad de pagar para los SDE, y aunque no hay estudios que indican que la "probabilidad" de pagar esté relacionada con el tamaño de la empresa, de forma intuitiva se pue- de esperar que mientras más pequeña sea la empresa, más difícil le sea pagar el valor de mercado de los servicios.



### Libre comercio

En los últimos 20 años se ha visto una intensificación del comercio internacional, empujado por el paradigma de que más comercio genera más riqueza y más ingresos. Los tratados de comercio internacional del GATT se transfirieron hacia la Organización Mundial del Comercio (1995), que sirve como árbitro para evaluar si los países que han acordado reglas para el comercio internacional están rompiendo esas reglas. Ahora, la OMC cuenta con 149 miembros (países) responsables para la gran mayoría del comercio internacional, sobre todo después del acceso de China en 2001.

Nicaragua está involucrada en varios tratados y negociaciones de libre comercio. Dentro del ámbito americano, las negociaciones para un tratado de libre comercio para todo el continente, el ALCA, están progresando, aunque no hay expectativas de un acuerdo rápido.

Dentro de la OMC, las negociaciones van avanzando en rounds, actualmente se encuentran en la Doha round. Debido a la percepción del último round, donde los países en desarrollo se quedaron con muy poco para celebrar, la Doha round está centrada en llevar los beneficios del comercio internacional hacia ellos.

Por la complejidad de las negociaciones donde se toman decisiones por consenso, existen varios grupos de países aliados para alcanzar un objetivo específico. Nicaragua se ha posicionado en el grupo Cairns, cuyo objetivo es la eliminación de todos los aranceles en el comercio internacional (lo que va opuesto a los deseos de EE.UU. y de Europa, que en este momento prefieren mantener un nivel de protección para sus industrias agrícolas). El país también está incorporado en el G-77, el grupo de los países menos desarrollados, que se juntan para obtener privilegios específicos para los países con los niveles más bajos de producción y comercio.



Dentro del futuro, en el mediano plazo, está contemplado un tratado de libre comercio con la Unión Europea (UE). Actualmente se está preparando la apertura de las negociaciones, pero no hay información sobre fechas o planificación de éstas.

El tratado que ha generado más publicidad en el país, hasta ahora, es el tratado de libre comercio entre los países centroamericanos y los Estados Unidos, conocido como Cafta.<sup>19</sup>

## El Cafta

El libre comercio, según la mayoría de las teorías económicas, beneficia (en el largo plazo) a ambos socios. La especialización de cada uno en las mercancías que produce con más eficiencia genera una mayor producción total, y, por ende, enriquece a todos los involucrados.

En el caso de Estados Unidos y Nicaragua, los beneficios buscados por ambos lados se enfocan principalmente en asegurar el mercado del otro para sus propios productos. En EE.UU., por un lado, existía interés en "marcar" el territorio de Centroamérica como mercado garantizado tanto para las exportaciones de productos agrícolas como para los de alta tecnología. En Nicaragua, por el contrario, existe la idea de que la posibilidad de exportar sin límite al enorme mercado norteamericano permitirá la transferencia hacia una producción industrial con más valor agregado.

Debido a las dificultades encontradas por Estados Unidos de negociar un tratado de libre comercio por todo el continente de las Américas (el ALCA), su estrategia en los últimos años ha sido buscar tratados bilaterales (por ejemplo: Chile, países andinos, Panamá). Dentro de esta estrategia se puede entender también la iniciativa de negociar un acuerdo con los países centroamericanos, acompañado más tarde por República Dominicana, en el tratado DR-Cafta.

---

<sup>19</sup> Oficialmente se llama Cafta-DR, por la inclusión de República Dominicana en el tratado.

## Contenido del tratado

En el ámbito macroeconómico, el tratado de libre comercio entre los países centroamericanos y los Estados Unidos es un acontecimiento de consecuencias importantes para el futuro de los negocios nicaragüenses. El DR-Cafta fue negociado con cinco países centroamericanos (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica) y República Dominicana. Las negociaciones finalizaron oficialmente el 17 de diciembre de 2003,<sup>20</sup> y el acuerdo fue ratificado por las asambleas de Estados Unidos y Nicaragua en el otoño de 2005.

El contenido del acuerdo pretende cambiar, de forma permanente, las reglas del comercio internacional entre los países en varios aspectos. Entre Nicaragua y EE.UU., el tratado primero eliminará los aranceles que todavía existen. Para los productos agrícolas (el área más sensible de las negociaciones) el plazo de reducción de los aranceles nicaragüenses será más largo (10-18 años), mientras que hay algunos productos (el azúcar, por ejemplo), cuya exportación quedará bajo un régimen de cuotas.<sup>21</sup> El maíz blanco, producto crucial para la agricultura de subsistencia en Nicaragua, se queda fuera del tratado y mantiene sus aranceles. Vale notar que, hasta ahora, un 90% de las exportaciones desde Nicaragua ya están libres de aranceles bajo el Caribbean Basin Trade Protection Act (CBPTA).

Si bien las condiciones del tratado parecen balanceadas, es importante señalar que los productos agrícolas estadounidenses --que a través del tiempo verán importantes reducciones en sus aranceles en Nicaragua-- son fuertemente subsidiados por el gobierno de ese país. Por ende, se puede hablar de competencia injusta en el campo donde hay más que perder para las empresas nicaragüenses.

Nicaragua también liberará una variedad de productos industriales de EE.UU., actualmente con impuestos de 5 ó 10% de aranceles, después la entrada en vigor del acuerdo. En su momento, Estados Unidos se ha comprometido a cancelar los impuestos aduaneros del 6% a las importaciones (el CBPTA ya había eliminado los aranceles).

<sup>20</sup> Costa Rica se retiró de las negociaciones en algún momento, y llegó a un acuerdo el 25 de enero de 2004.

<sup>21</sup> Los EE.UU. ya habían cancelado los aranceles en la gran mayoría de productos agropecuarios importantes para Nicaragua (por ejemplo el café) bajo el CBPTA. Los aranceles estadounidenses en productos de carne, actualmente en 3%, se eliminarán con el tiempo.

Salvo aranceles, el DR-Cafta también determina que los procedimientos aduaneros serán de acuerdo con las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), y la ejecución de ellos será transparente y eficiente. Además, Nicaragua ha comprometido la apertura de su sector de telecomunicaciones y finanzas para inversiones extranjeras. Por fin, la situación legal y la protección de inversiones extranjeras --anteriormente un reclamo frecuente de inversionistas internacionales-- serán mejoradas, y si se presentara el caso, un inversionista podría buscar mediación internacional si hubiera diferencias de interpretación. El acuerdo también asegura que un inversionista siempre recibirá un precio justo en caso de expropiación de bienes por el Estado.

### Situación actual

Antes de evaluar el impacto del DR-Cafta en las pequeñas empresas de Nicaragua, valdría la pena revisar la situación actual relacionada con la importación y exportación. En términos de productos, la exportación se trata predominantemente de carne bovina (17.6% de exportaciones totales en 2002), café (11.8%), camarones y langostas (5.6%), oro (5.5%), azúcar (4.8%), maní (4.3%), y frijol (3.0%). La importación se concentró en petróleo y diesel (35.9%), medicinas (9.3%), vehículos (5.5%), trigo (2.3%) y concentrados para elaboración de aguas (2.1%). En términos de su uso final, las importaciones fueron divididas entre bienes de consumo (32% del valor CIF en 2002), productos petroleros (12%), bienes intermedios (30%) y bienes de capital (26%).<sup>22</sup>

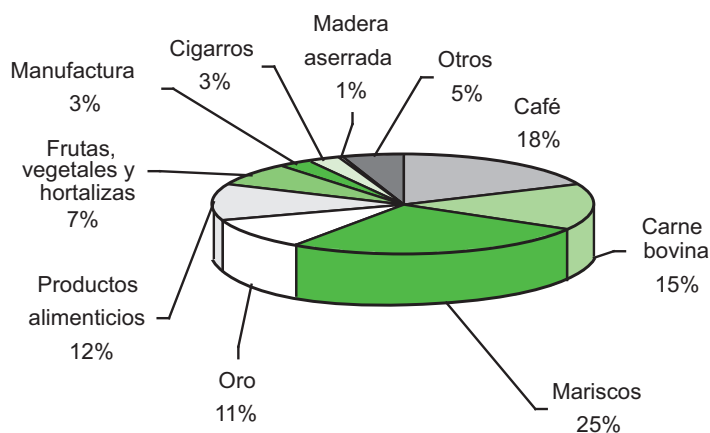
Concentrándonos específicamente en el comercio con Estados Unidos, se presentan las siguientes características: cifras de 2004 del Banco Central de Nicaragua, muestran que las exportaciones hacia ese país correspondían al 35% de la exportación total (un monto de \$US263 millones).<sup>23</sup> Los principales productos de exportación e importación se presentan en dos diagramas. En la exportación se nota la importancia de los sectores pecuario (langostas, camarones y pescado), carne y café. En términos de manufactura, sólo lozas sanitarias y cigarrillos se destacan como productos nicaragüenses en Estados Unidos.

<sup>22</sup> Datos sobre el período 2000-2002, según el CEI en su sitio web ([http://www.nicaexport.com.ni/new2/espanol/nicaragua/cuadros\\_estadisticos.pdf](http://www.nicaexport.com.ni/new2/espanol/nicaragua/cuadros_estadisticos.pdf)). Exportación total en 2002 era de US\$582 millones, e importaciones de US\$1,690 millones.

<sup>23</sup> Datos en <http://www.bcn.gov.ni/estadisticas/externo>.

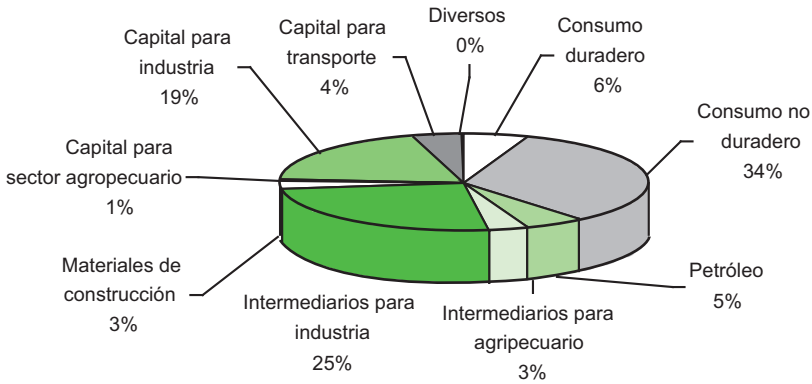
La importación desde Estados Unidos (US\$492 millones o 22% de la importación total), clasificada por uso final en vez de por producto, se caracteriza por una baja importación de petróleo (5%) y un alto nivel de importación de los bienes de consumo no duraderos (34%). Además, se nota que en bienes intermedios y de capital el sector industria es mucho más importante (44%) que el sector agropecuario (4%). De hecho, dentro de las importaciones que no eran bienes de consumo sólo un 6.9% fue dirigido al sector agropecuario, el resto se fue para transporte (y petróleo), industria y construcción.

### Gráfico 15 - Exportación de Nicaragua hacia EE.UU. - 2004



Fuente: BCN, 2005 (sitio web)

**Gráfico 16 - Importación Nicaragua desde EE.UU. - 2004**



Fuente: BCN, 2005 (sitio web)

### Impacto para las Pymes

La tabla 4 en el capítulo 2 nos mostró que las actividades de las pequeñas empresas en Nicaragua estaban divididas entre comercio (56%), manufactura (17%), servicios sociales y comunitarios (11%), hotelería (6%) y otros (10%). Esta división sugiere que la gran mayoría de las pequeñas empresas no serán afectadas por un auge de competencia por el DR-Cafta, por el hecho de que brindan servicios locales no exportadores. Debido a la importancia de los bienes intermedios en la importación, las pequeñas empresas pueden bajar sus costos y mejorar su competitividad con la reducción de aranceles en estos bienes. Además, existen oportunidades para crecer y vender más en el sector comercio, y un potencial crecimiento general de la economía causará un incremento en la demanda global, incluso también para los productos y servicios de las pequeñas empresas. La competencia de los productos estadounidenses en el sector de la manufactura será más fuerte, aunque la reducción de precio va por un máximo de 10%.

Sin embargo, la información disponible se basa en el sector urbano, y no cuenta la gran cantidad de micro y pequeñas empresas agrícolas que existen. Allá, debido a la competencia "injusta" por los subsidios que agrega el gobierno estadounidense a sus productos, y a los actuales niveles de aranceles más altos, el peligro de un cambio y de un deterioro substancial para las pequeñas empresas

es real. El plazo más largo de la reducción de aranceles, por lo tanto, es el único aspecto que puede proveer el tiempo necesario para que el sector se ajuste. El potencial de reducciones en los subsidios agrícolas de los países desarrollados, incluso los Estados Unidos, dentro de las negociaciones de la OMC y de la agenda de Doha, será tal vez la mejor oportunidad para balancear de nuevo la competitividad entre los sectores agrícolas de los dos países.

En términos de exportación, la cancelación de aranceles, en general, abre nuevas oportunidades para empresas interesadas en exportar. Aquí vale mencionar que las experiencias de otros países con el libre comercio, y más generales con la globalización, también muestran que las empresas que ganan más son aquellas que cuentan con una mayor productividad y que poseen tecnologías más modernas,<sup>24</sup> en breve, empresas que ya están más cerca del estilo y tipo de las de su mercado meta. Eso implicará que si ganaran empresas en Nicaragua, serán las empresas más avanzadas y productivas, por lo general, medianas o grandes. La tabla de abajo procura resumir los efectos para varios grupos económicos del país. La tabla no es amplia, y tampoco incluye una subdivisión por sector de las empresas. El impacto está basado en estimaciones del autor.

**Cuadro 19 - Potencial del DR-Cafta en Nicaragua**

Efecto DR-Cafta	Microempresas	Pymes	Grandes empresas	Consumidores Nic	Empleo Nic.	Gob. Nic.
Reducción de aranceles agrícolas nicas	--	--	--	+	--	-
Reducción de aranceles industriales nicas	n.a.	"- / + (más comp., más ventas comercio)"	-/+ (más comp., más ventas co- mercio)"	+	-/+	-
Reducción de aranceles insumos nicas	+	+	+	+	+	-
Reducción de costos y trámites aduaneros EE.UU.	n.a.	+	+	n.a.	+	n.a.
Apertura sector telecomunicaciones nica	n.a.	+ (más comercio)	-/+ (comp., comercio)	++	+	n.a.

<sup>24</sup> Vea, por ejemplo, Banco Mundial, 2002.

Efecto DR-Cafta	Microempresas	Pymes	Grandes empresas	Consumidores Nic	Empleo Nic.	Gob. Nic.
Apertura sector financiera	n.a.	+ (oportunid. crédito y exportación)	- (comp.)	++	+	+ (menos riesgo crisis financ.)
Reglas origen de productos EE.UU.	n.a.	+ (oportunid. exportación)	+ (oportunid. exportación)	n.a.	+	n.a.
Más inversión extranjera (por fortalecimiento de posición legal) en Nicaragua	- (comp)	- (comp)	- (comp)	++	+/_	+
Más crecimiento económico Nicaragua	+ (ventas)	+ (ventas)	+ (ventas)	n.a.	+	++

Fuente: Estimaciones del autor.

La tabla muestra que es difícil dar un juicio final sobre el impacto. En el sector de manufactura podrá haber cambios profundos causados por el aumento de competencia, mientras haya incrementos de actividad y empleo en el comercio por el mismo efecto del tratado. El grupo más afectado en sentido negativo parece ser el de las empresas agrícolas, por la amenaza de la competencia injusta desde EE.UU. El grupo que ganará por todos los efectos del tratado es el de los consumidores nicaragüenses. Debido a que una gran cantidad de los microempresarios y empleados de las pequeñas y medianas empresas viven cerca del límite de la pobreza, éste también es un efecto positivo importante del acuerdo.

Otro efecto amenazante puede ser la introducción de empresas extranjeras de comercio (los supermercados). En México se ha visto un cambio profundo en el porcentaje de ventas al público por pequeñas empresas hacia mayores ventas por grandes cadenas de 'outlets'. En Nicaragua, donde el índice de ventas por supermercado todavía es bajo,<sup>25</sup> hay mucho potencial para cadenas de supermercados --sean nacionales o extranjeras--, de empezar a conquistar un porcentaje mayor de mercado, en ventas de productos de alimentación y para suplir otras necesidades primarias.

<sup>25</sup> La venta de frutas y vegetales por cadenas de supermercados en Nicaragua es de 5%, mientras en México el porcentaje es de un 21% (fuente Tegemeo Institute for Agricultural Policy and Development).

Los efectos más positivos del DR-Cafta serían la reducción de aranceles de materias primas (insumos) y de los costos y trámites aduaneros. El crecimiento económico es un efecto secundario que no es garantizado, por ende, no se puede considerar este efecto de la misma manera. De las 'nuevas' oportunidades de exportar, sólo se puede decir que éstas ya existen y han existido bajo el CBPTA, lo cual implica que un auge en la exportación no será un efecto muy probable de la vigencia del tratado.

El empleo nicaragüense parece ganar la gran mayoría de los efectos del acuerdo de libre comercio. Sin embargo, es importante notar que un solo gran efecto negativo (reducción del empleo agrícola) puede ser mucho más impactante que varios pequeños efectos positivos. El impacto de la facilitación de inversiones extranjeras depende de varios factores, y es casi imposible de prever.<sup>26</sup> Algunos estudios pretenden comparar la situación centroamericana con la de México y el Nafta, pero dadas las fuertes diferencias en términos de geografía, geopolítica, infraestructura y tamaño del mercado, esta comparación no parece muy prudente. De todas maneras, en México la mayoría de los análisis apunta al fuerte empuje de la inversión en nuevas fábricas y plantas cerca de la frontera, cosa que para las pequeñas empresas de Nicaragua no es muy relevante. Estudios sobre los "upward" y "downward linkages", refiriéndose a la manera en que nuevas grandes empresas proveen demanda para empresas locales más pequeñas, faltan o llegan a conclusiones ambiguas.

Resumiendo, el impacto del DR-Cafta para el sector Mipyme en Nicaragua podrá existir, pero en este momento no hay muchas indicaciones que sugieran que el impacto será profundo en el corto y en el mediano plazos. Debido a la atención que han obtenido las negociaciones del DR-Cafta en la prensa y en el país en general, tal vez se trata más que nada de un cambio de actitud, es decir, de un enfoque más fuerte en las posibilidades de exportación, que lleve la economía mundial a Nicaragua.

<sup>26</sup> Entre ellos se encuentran la percepción de la estabilidad política, las leyes de inversión y labor, la percepción de seguridad, la disponibilidad de infraestructura y otros.



## Nicaragua – Plan Nacional de Desarrollo (PND)

El gobierno de Nicaragua, en 2003, empezó un proceso inclusivo de tratar formular una estrategia comprensiva para el desarrollo del país. Trataron, de la mejor forma posible, de incluir a los diversos actores en el proceso de desarrollo: ONG, el sector público y el privado. Este proceso resultó en una estrategia nacional, conocido como el Plan Nacional de Desarrollo o PND. El plan tiene un número de áreas de atención: política macroeconómica, competitividad empresarial, desarrollo social, infraestructura, enfoque regional (territorial), inversiones públicas y reforma institucional.

El área del desarrollo del sector Pyme se encuentra dentro del campo de la competitividad empresarial. En él se identifican cuatro aspectos fundamentales:

1. Apoyo a las pequeñas y medianas empresas
2. Atracción de Inversión Extranjera Directa (IED)
3. Inclusión social a través del desarrollo del capital humano
4. Inversión en infraestructura básica a nivel territorial

Los **objetivos** de la estrategia de la competitividad se consideran los siguientes:

- establecer las bases para el progreso económico en el futuro;
- volver la economía nicaragüense más competitiva;
- promover un desarrollo territorial balanceado, e
- impulsar la inclusión social.

Con estos objetivos, se han definido metas para el futuro:

1. Brindar apoyo directo a unas 2,000 empresas no agrícolas por año
2. Brindar apoyo directo a 10,000 pequeñas y medianas empresas agrícolas por año
3. Propiciar las condiciones para generar unos 70,000 puestos de trabajo directo por año, y otros 70,000 puestos indirectos adicionales
4. Duplicar el nivel de Inversión Extranjera Directa que llega al país al final de 2006
5. Aumentar las exportaciones en un 15% por año durante el período 2004-2006

El gobierno se ha propuesto las siguientes actividades para los próximos tres años (2004-2006), en apoyo a las pequeñas y medianas empresas:

- trabajar con las empresas para acelerar los procesos de reconversión empresarial y aumento de la productividad (US\$28 millones por año);
- fomentar un programa de formación de nuevas empresas (US\$18 millones por año);
- desarrollar un programa integral de desarrollo del capital humano acorde con la realidad del país. Para esto, se establecerán alianzas con universidades y centros de capacitación (US\$12 millones por año);
- poner en marcha un esfuerzo coordinado en el área de identificación y desarrollo de nuevos mercados (US\$3 millones por año).

Los fondos mencionados vienen del gobierno de EE.UU. y del Fondo Monetario Internacional (FMI). Además, han sido asignados unos US\$132 millones (US\$44 millones por año) en apoyo para el sector Pyme, cuyo destino final se definirá más adelante.

Las áreas en que el gobierno pretende aportar a los empresarios son intangibles, por ejemplo:

- asegurar el acceso a los mejores consultores empresariales que requiera la empresa;
- proveer asesoramiento en la conformación de los consejos directivos, en especial de las pequeñas y medianas empresas;
- brindar asesoramiento en la construcción de buenos equipos de gerencia empresariales, necesarios para mantener altos niveles competitivos;
- proveer apoyo para el entrenamiento del personal a lo interno de las empresas, hasta lograr estándares internacionales de calidad y gerencia;
- apoyar en el desarrollo de nuevos productos y procesos de producción, a través de apoyos directos en el campo de investigación empresarial y el establecimiento de redes de información sobre tecnología empresarial;
- brindar asesoramiento en la conformación de planes de negocios empresariales.
- apoyar el desarrollo de contactos con el sector financiero privado.
- brindar apoyo financiero directo cuando sea considerado necesario.

En términos de políticas, el gobierno resuelve enfocarse en promover la competitividad mediante los siguientes temas:

1. Impulso de un proceso acelerado de simplificación administrativa y facilitación de negocios e inversión.
2. Promoción de exportaciones, acceso a mercados, apertura comercial y tratados de libre comercio.
3. Atracción de inversión extranjera.
4. Desarrollo de infraestructura y redes sociales núcleo para la disminución de costos de transacción y maximización de sinergias a nivel de los territorios.

Resumiendo, el sector Mipyme está en el foco de la estrategia de desarrollo del gobierno. Varios fondos han sido designados para ese sector, lo cual implica una continuación de ese mismo enfoque.

## La matriz de Pyme

Desde el PND, el gobierno de Nicaragua mediante el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific) ha derivado una matriz con acciones concretas, lo cual se puede considerar como un plan de acción. Esta matriz, tal como la mesa de coordinación de Pyme en Nicaragua,<sup>27</sup> está dividida en cinco áreas operativas o comisiones de trabajo:

1. Marco regulatorio
2. Servicios de desarrollo empresarial, innovación y calidad
3. Competitividad territorial
4. Información
5. Servicios financieros

La matriz, donde es aplicable para la Comisión de Servicios de Desarrollo Empresarial, Innovación y Calidad (CSDE), presenta los siguientes objetivos:

---

<sup>27</sup> La mesa de Pyme en Nicaragua es una iniciativa del gobierno para coordinar los esfuerzos de los diferentes actores dentro del sector, con la misión de "ser un espacio donde las instituciones de apoyo a las Mipymes puedan lograr diversos niveles de intercambio, que permitan desarrollar sinergias con el propósito de potenciar la competitividad de las Mipymes en Nicaragua."

1. Las Pymes de las ramas productivas priorizadas aumentarán en un 24% el volumen de su producción y actividad económica.
2. Las exportaciones de productos Pyme se incrementarán en un 33%.
3. La Mipyme aumentará en un 30% la generación de empleo.
4. La Mipyme contará al menos con un crecimiento en número de 78 nuevas empresas con potencial competitivo, a cargo jóvenes y mujeres emprendedores.
5. La Mipyme de los sectores productivos priorizados habrá reducido en un 20% sus índices de contaminación ambiental.

El financiamiento viene principalmente desde la cooperación internacional y los institutos multilaterales, dirigido por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific). En este momento (septiembre de 2004) faltan muchos detalles sobre la implementación y ejecución de las actividades que se desarrollarán para lograr estos objetivos. Eso hace más difícil una evaluación sobre las oportunidades que proveerán los planes del gobierno, lo que queda claro es que el enfoque en el sector de las Mipymes, a nivel nacional, no se reducirá en los próximos años.

## Otros actores en Nicaragua

Dentro de la cooperación internacional en Nicaragua, hay varias agencias donantes que también están involucradas con el sector de la Mipyme (en el capítulo anterior ya se discutieron dos de esos proyectos). El Mific presenta en su sitio web un resumen de las agencias internacionales y su involucramiento en el sector, resumido en la tabla siguiente:

**Cuadro 20 - Base de donantes sector Mipyme, Nicaragua**

Nombre	Descripción	Cobertura	Proyectos	SDE	Presupuesto
ASDI	Coop. sueca	Nacional	Microcrédito	No	
AECI	Coop. española	Nacional	Desarrollo rural, agrícola, mujeres	No	
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica	Regional	Sector privado – funciona como banco con objetivos sociales	Sí	
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	Nacional	Microempresas, turismo	Sí	2-3m por año
Coop. Austriaca	Embajada de Austria	Regional	Programa fomento a las Pymes (2001-2003)	Sí	1.5m por año
Emb. Holanda	Embajada holandesa	Urbano y rural	Mipyme como prioridad	Sí	1.3m por año
Cosude	Coop. suiza	Nacional	Fomento empresarial prioridad	Sí	3m en 3 años
Finida	Coop. finlandesa	Varias ciudades	Fomento a empresas de madera	Sí	2.4m en 3 años
GTZ	Coop. técn. alemana	Nacional	Varios en sector	Sí	0.7m (2002) por año
Norad	Coop. noruega	Varias ciudades		Sí	4m en 3 años
OEA	Organización de Estados Americanos	Nacional		No	
PNUD	Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo	Nacional	Apoyo para los efectos de globalización	Sí	4m en 3 años
SNV	Organización holandesa para cooperación	Urbano y rural	Artesanías y otros	Sí	1m en 2 años
UE	Unión Europea	Nacional	Desarrollo rural y otros	Futuro	
USAID	Coop. EE.UU.	Nacional y regional	Microempresas rurales y urbanas	Sí	2.7m en 2 años
Banco Mundial	Banco Mundial	Nacional	Competitividad	Sí	5.9m en 3 años

Fuente: Mifc, 2004

## Tendencias con los donantes

Dado que entre el 17 y el 46% (vea cuadro anterior) del financiamiento de los SDE en Nicaragua viene de la cooperación internacional, las tendencias con esos donantes son fuentes de cambio importantes en los proyectos y programas ejecutados en el sector Pyme. Desde varias entrevistas y conversaciones con personas involucradas en el sector podremos obtener un resumen general de las tendencias y pensamientos.

Primero: el sector privado, durante los últimos diez años, ha ganado importancia, la cual es percibida como motor de desarrollo social y humano, y como herramienta de la lucha contra la pobreza. Debido a los resultados mixtos de varios proyectos sociales, y al éxito espectacular que tuvieron países como China, y más recientemente India, en luchar contra la pobreza mediante el crecimiento económico, los donantes se dan cuenta de las ventajas que puede tener fomentar el sector privado.

Segundo: no hay muchas señales en este momento de que los Servicios de Desarrollo Empresarial estén "saliendo de moda" con patrocinadores. Los presupuestos de los proyectos más importantes en Nicaragua están creciendo, y, además, los donantes en general mantienen su enfoque en el desarrollo económico como una fuente importante de su lucha contra la pobreza.<sup>28</sup> De los cooperantes señalados en el capítulo anterior, no hay indicios de que sus presupuestos se estén reduciendo o se estén involucrando en los proyectos de fomento a las Mipymes. Lo que sí se puede observar, como se ha mencionado, es un movimiento orientado a introducir más funcionamiento del mercado en la provisión de los SDE.

Tercero: dentro del ámbito de desarrollo del sector privado, que contiene actividades como fomento del sector Pyme, sí hay un enfoque centrado en otros factores que puedan fomentar competitividad y crecimiento, como el marco regulatorio (políticas públicas) y especialmente la formación de "clusters" o aglomerados.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Para dar una indicación, el Banco Mundial espera que el desarrollo del sector privado en sus países de enfoque será una de sus principales áreas de interés en los próximos años.

<sup>29</sup> El término "cluster" lo hizo famoso Michael Porter (1990), quien lo identificó como motor de crecimiento sectorial e industrial. El PND de Nicaragua (2003) lo traduce como "aglomerados".

También conocido como "vinculación", "articulación", "asociación" o "enlazamiento", este concepto identifica las ventajas de industrias y empresas agrupadas donde existen factores beneficiosos para su desarrollo. La idea de "competencia en conjunto" --formar redes o vínculos donde sea beneficioso, mientras compiten en nivel de ventas-- hoy es parte de muchos proyectos que se insertan en el desarrollo del sector privado. Según varios expertos, este tema también ha ganado en importancia durante los últimos años en el ámbito de la cooperación internacional.

Cuarto: después de varios años de provisión de SDE "tradicionales" --sesiones de capacitación en gestión empresarial, con poco seguimiento o servicios más afinados-- y de ver un impacto mixto, sí está creciendo el interés en otros modelos de proveer servicios y asistencia a empresas, que no sean sesiones de capacitación. Iniciativas que investigan la cadena de valor y tratan de ayudar a las empresas a optimizar sus beneficios en cada paso, han ido creciendo, especialmente cuando eso se combina con la idea de formar aglomerados. Ejemplos de eso son el juntar a algunos productores para comprar materias primas e insumos más baratos, o iniciar proyectos en busca de nuevos mercados, tanto nacionales como de exportación.

Quinto: más recientemente, el Banco Mundial ha puesto en cuestión el enfoque en el sector Pyme, argumentando que desarrollar a un sector con baja productividad podría paliar la situación de desempleo de un país, pero no siempre será la mejor manera de combatir la pobreza.<sup>30</sup> Esta opinión, aún sola en el entorno del desarrollo del sector privado, obviamente puede afectar los esfuerzos y presupuestos para el fomento del sector Pyme. Fomentar empleo, cerca del nivel del sueldo mínimo o aún más bajo que éste, provee ingresos, pero no ayuda a una reducción substancial de la pobreza.

Un aumento de la competitividad del sector Pyme, medido en términos de productividad y valor agregado, ocurre cuando las empresas existentes mejoran sus operaciones, o si empresas con baja productividad son reemplazadas por otras con productividad más alta. Seguramente, hasta ahora los esfuerzos del apoyo nacional e internacional al sector Pyme se han enfocado sobre todo al primer tipo de ayuda, es decir, a mejorar la productividad de empresas existentes.

---

<sup>30</sup> World Bank, 2003.

## Monitoreo y evaluación

Otro tema que mundialmente ha ganado importancia con los donantes es el enfoque en los resultados prácticos de sus "inversiones sociales". Durante los últimos diez años, el entorno del desarrollo internacional (tal como el sector público y ONG que operan en otros ámbitos) ha sido presionado por sus patrocinadores, que requieren mayor nivel de información sobre los resultados que se han alcanzado con su dinero.

Comparándolo con el sector privado, en que el retorno de una inversión siempre es el indicador más importante, se puede entender esa exigencia por parte de los donantes. Explicitando, el resultado específico de un proyecto o programa también puede proveer información sobre cuál proyecto será socialmente más beneficioso.<sup>31</sup> Dado este enfoque creciente, cualquier organización postulada para proyectos o fondos de la cooperación internacional debe tomar en cuenta esta exigencia.

## El mercado SDE

Según los encargados, los proyectos de fomento del mercado de SDE en Nicaragua muestran un crecimiento de actividades y presupuesto (dos de ellos, Prosepe y Swisscontact, ya han sido descritos). Prosepe, por ejemplo, incrementará su presupuesto anual de subsidios al sector Pyme desde unos US\$ 675,000 (en los últimos tres años) hasta US\$ 1.5 millón (en los próximos tres años), y continuará por lo menos hasta 2007. El reino de los Países Bajos, patrocinador de la primera fase del proyecto (la anterior fue la fase piloto), ha designado un monto total de US\$ 2.7 millones en tres años.

Dentro de Prosepe, una de las conclusiones de la fase anterior fue la resolución de evitar el abuso de bonos y subsidios por parte de oferentes que tratan de entregar servicios de baja calidad. Por lo tanto, habrá condiciones más estrictas para la acreditación de oferentes. Eso, en conjunto con el aumento del presupuesto, significa más fondos para menos oferentes.

<sup>31</sup> En los últimos años, varias organizaciones, institutos y universidades han desarrollado modelos para medir un "social return on investment", o beneficio social de una inversión. Se considera que un beneficio social en términos de dinero tiene la ventaja de facilitar la comparación entre distintos proyectos según su utilidad en la sociedad.



Una observación hecha por varios involucrados en el mundo de SDE global, es que se ve un cambio desde financiar de forma directa la provisión de SDE, hasta financiar el fomento del mercado.<sup>32</sup> Aunque esta reducción de financiamiento directo de servicios todavía es relativamente baja en Nicaragua, se espera que en el futuro se verá una reducción de proyectos, financiando de manera directa la provisión de SDE a grupos de empresarios.

---

<sup>32</sup> Vea por ejemplo OIT, 2004.

## Conclusiones

---

Este estudio ha tratado de presentar información sobre el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. Con el propósito de proporcionar un resumen más completo, también ha profundizado el tema de competitividad, y de los servicios no financieros que se brindan para el sector Pyme, donde es posible que haya presentado información cuantitativa y estadística para respaldar las características discutidas en este trabajo. Finalmente, quisiera presentar algunas conclusiones basadas en el material usado.

El problema de la carencia de información estadística y medición del desempeño del sector es un obstáculo crucial para generar más conocimiento sobre el efecto y los resultados de cualquier medida que pretenda mejorar la competitividad de las Pymes. Por las cantidades de dinero que están invertidas anualmente en programas de fomento de este sector,<sup>33</sup> es difícil entender que no existan esfuerzos para mejorar la disponibilidad de indicadores para su desempeño. Sin tener estos datos, cualquier ponencia sobre el impacto de programas de fomento, o sobre el desempeño del sector, sería especulativa.

En Nicaragua, el sector de las pequeñas empresas se caracteriza por su importancia en términos absolutos (más del 99.5% de las empresas pertenece al sector Pyme) y en términos de empleo (el 87.4% de todo el empleo nacional se encuentra en empresas con menos 30 empleados). Además, se nota la importancia del comercio al por menor en este sector (más del 50% de las empresas urbanas), el dominio de la zona del Pacífico en la concentración de la actividad económica (70.1% de todas las empresas), y el hecho de que sólo un 34.6% de los empleados tiene ingreso fijo. Otras características importantes del sector son que la gran mayoría de las pequeñas empresas han operado por varios años (más del 80% tienen más de cuatro años), y que son poco productivas

<sup>33</sup> Según la tabla presentada antes (Inpyme), sólo el sector de la cooperación bilateral (excluyendo los ONG financieros de los países desarrollados) invirtió en 2004 más de US\$14 millones en el fomento del sector.

comparadas con las empresas más grandes en el país. Eso nos ilustra algunos de los problemas de este sector: estático, con baja productividad, pequeños márgenes y bajos sueldos (51% del promedio nacional). La poca información disponible sobre el crecimiento tampoco sugiere un patrón de crecimiento dinámico del mismo.

Este estudio comprueba que el país posee un desempeño desfavorable en el área de productividad y valor agregado por trabajador (comparado con sus costos). Aquí, empresas en el sector manufacturero de Nicaragua (uno de los pocos sectores donde existen datos para comparación internacional) generan sólo 58% más de valor agregado que sus costos laborales, ubicando al país en el último lugar de los 14 países en desarrollo investigados. Los datos muestran debilidades en el área de costos (el país es caro para producir, si comparamos los sueldos con el PIB per cápita), y en el área de producir valor agregado (por trabajador, existen pocos países que producen menos VA). Además, la intensidad de la competencia entre empresas locales es muy baja, y existe una percepción fuerte de corrupción en su sistema jurídico. En términos latinoamericanos, el país sí ha logrado crear un entorno favorable para hacer negocios, según la clasificación internacional.

Para fomentar la competitividad, hay una variedad de programas, proyectos y oferentes de servicios de desarrollo empresarial (SDE). En Nicaragua, la compra de los SDE está dominada por la cooperación internacional y los mismos beneficiarios de los servicios. La poca información que existe sobre el impacto de los SDE sugiere que la mayoría de los empresarios ven un impacto positivo de estos servicios en su ingreso. Sin embargo, las limitaciones de esa investigación no permiten una determinación clara sobre cuánto impacto tienen los SDE recibidos. Las experiencias de los profesionales en la práctica de brindar estos servicios a menudo enfatizan las limitaciones más que el potencial de cambios mediante esta forma de incidir.

Con respecto al futuro, la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio DR-Cafta podrá tener algunas consecuencias importantes para el sector de las pequeñas empresas de Nicaragua. El elemento con más potencial de dañar a los productores nicaragüenses es el subsidio que da el Estado norteamericano a sus exportaciones agrícolas, lo que crea una competencia desleal. Fuera de esto, las pequeñas empresas nicaragüenses experimentarán una mezcla de

efectos, entre ellos algunos positivos (más bajos precios para insumos importados, más dinámica económica, que generará crecimiento y poder de compra) y otros negativos (más competencia en productos, más inversión extranjera en nuevas fábricas y tiendas en Nicaragua). El sector de comercio al por menor, representado por más de la mitad de las Pymes, tendrá como potencial amenaza la inversión en grandes súper y hipermercados, generando competencia para sus ventas. Otras empresas, como la hotelería, no se verán afectadas fuertemente, dada la naturaleza local de sus servicios.

Por fin, vale recordar la multitud de problemas que tienen las pequeñas empresas de Nicaragua en términos de competitividad, y el ámbito desfavorable en el cual operan. La globalización presenta otra amenaza, al beneficiar a aquellas empresas que saben aprovechar las oportunidades (el trabajo calificado), pero generando presión para las que no pueden hacerlo. La solución más clara para un desarrollo sostenible del sector Pyme, en este momento, se puede ver en la inserción de estas empresas en las cadenas de producción internacional, utilizando las ventajas competitivas que tienen las empresas nicaragüenses (bajo costo de labor, disponibilidad de recursos e insumos particulares para el país). Si las mismas pequeñas empresas están dispuestas a hacer los cambios necesarios para poder funcionar dentro de un ámbito más exigente, el futuro les podrá llevar beneficios que les permitirán mejorar como empresas, y la calidad de vida de su gente.



## Bibliografía

---

- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA (BCN, 1995), Encuesta Industrial 1992, Managua, Nicaragua
- BCN (1997), Censo Industrial 1996 [en línea], Managua, Nicaragua [consultado Ago-04], disponible en Internet <http://www.bcn.gob.ni>
- BCN (2001), Censo Industrial 2000 [en línea], Managua, Nicaragua [consultado Ago-04], disponible en Internet <http://www.bcn.gob.ni> BCN, Censo Industrial 2000 [en línea]
- BCN (2001), Encuesta industrial 1994-2000 [en línea], Managua, Nicaragua [consultado Ago-04], disponible en Internet <http://www.bcn.gob.ni>
- BCN (2006), Indicadores Económicos Mensuales [en línea], Managua, Nicaragua [consultado Feb-06], disponible en Internet: <http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/indicadores>
- BANCO MUNDIAL (2002), Globalization, growth and poverty, Washington DC, US
- BANCO MUNDIAL (2005), Does Firm Size Matter?, Washington DC, US
- BANCO MUNDIAL (2005), Doing Business 2005, Washington DC, US
- BECK, T. and KUNT, A. (2003), SMEs, Growth and Poverty, Banco Mundial, Washington DC, US
- CEPAL (2001), Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) del Istmo Centroamericano, LC/MEX/L.499, México.
- COMISIÓN SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO DEL GOBIERNO DE NICARAGUA)(2004), Matriz del sector micro, pequeña y mediana empresa 2004-2008, Managua, Nicaragua.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF, 2005), Global Competitiveness Report 2005-2006 [en línea], ed. Klaus Schwab, Davos, Switzerland, 28-Sep 2005 [consultado 13-Ene-06], Disponible en Internet: <http://www.weforum.org/gcr>

- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF, 2005), Networked Readiness Index 2005 [en línea], Davos, Switzerland, [consultado 15-May-06], Disponible en Internet: [http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Reports/gitr\\_2006/rankings.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gitr_2006/rankings.pdf)
- GTZ-INDE (2003), MIPYME en Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- INEC/MEDE/GTZ (1998), Análisis del censo económico urbano nacional, Managua, Nicaragua.
- KRAKOWSKI, M. (1998), Estructura de la microempresa – Actividades económicas de la Microempresa Urbana Nacional, publicación INEC/MEDE/GTZ, Managua, Nicaragua.
- MAYORGA, E. (2003), Lineamientos estratégicos del programa de fomento a la pequeña empresa, publicación centro MADE-UCA, Managua, Nicaragua
- MIFIC (2004), Portafolio de países y agencias donantes en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa en Nicaragua, 2004 [en línea]
- NACIONES UNIDAS (2002), Human Development Report 2001, New York, US
- ONUDI (2003), Industrial Development Report 2002/2003, Vienna, Austria
- ONUDI (2003), Strategy document to enhance the contribution of an efficient and competitive SME sector to industrial and economic development in the Islamic republic of Iran, Teherán, Iran
- ONUDI (2006), Selected Industrial Statistics [en línea], estadísticas en línea, ONUDI Vienna, Austria [consultado Feb-06], disponible in Internet: <http://www.unido.org/data/regions.cfm?area=GLO>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO (OIT, 2004), Market-Oriented Small Business Development Services, Distance learning course material.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2006), LABORSTA Labour Statistics Database [en línea], ILO Turín, Italia [consultado Feb-06], disponible en Internet: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/portal/online.htm>
- PAIT, S. (2002), Estudio de necesidades de ampliación y mejoramiento de la oferta de servicios de desarrollo empresarial (SDE), y fortalecimiento institucional de los oferentes de SDE en Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- PORTER, M. (1990), Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York NY, US
- PROSEDE (2004), Evaluación final (fase piloto), junio 2004

- SECRETARÍA DE COORDINACIÓN Y ESTRATEGIA (2004), Plan Nacional de Desarrollo Operativo 2005-2009, gobierno de Nicaragua, Managua, Nicaragua
- SOLÓRZANO, J. (2000), La microempresa en Nicaragua en la década de los noventa (publicación OIT), San José, Costa Rica.
- SOLÓRZANO, J. (2003), Características y evolución reciente del mercado de trabajo en Nicaragua, Organización Internacional de Trabajo (OIT), San José, Costa Rica.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2006), Corruption Perceptions Index 2005 [en línea], TI Germany [consultado Feb-06], disponible en internet: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2005](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2005)





# Lista de siglas

<b>SIGLA</b>	<b>Descripción</b>
BCN	Banco Central de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAFTA	Central American Free Trade Agreement (acuerdo centroamericano de libre comercio)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
DR-CAFTA	Dominican Republic and Central American Free Trade Agreement
EE.UU.	Estados Unidos
FEM	Foro Económico Mundial
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
INDE	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INEC	Instituto Nicaragüense de Desarrollo
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio
Mipyme	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OIT	Organización Internacional de Trabajo
ONG	Organización No-Gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PND	Plan Nacional de Desarrollo
Pyme	Pequeñas y Medianas Empresas
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
TI	Transparency Internacional
UCA	Universidad Centroamericana
WEF	World Economic Forum

