



CHEMONICS INTERNATIONAL INC.



NICARAGUA: ANÁLISIS DE BARRERAS A LA INVERSIÓN,
AL COMERCIO Y A LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Improving the Business and Investment Climate and Implementing Economic Reforms under
the
SEGIR GBTI IQC
Contract No.: PCE-I-00-98-00015-00
Task Order No.: 827

Entregado A:
USAID/Nicaragua

Entregado Por:
Chemonics International

Mayo 2004

TABLA DE CONTENIDO

SECCION I	Objetivos y Metodología de la Consultoría	1
	A. Objetivo de la Consultoría	1
	B. Metodología de trabajo y Actividades	1
SECCION II	Valoraciones y Análisis	3
	A. Antecedentes de Sector Exportador Nicaragüense	3
	B. Matriz Problema-Solución a Nivel Empresas	4
	C. Matriz Problema-Solución a Nivel Institucional	7
	D. Matriz Problema-Solución a Nivel País	8
SECCION III	Conclusiones - Recomendaciones	11
	A. Bases de una Política de Desarrollo Productivo y Exportador	13
Anexo I	Información de Contacto de Individuos/ Organizaciones	16
	A. Focus Groups	22
	B. Entrevistas	23

SECCIÓN I

Objetivos y Metodología

A. Objetivo de la Consultoría

El objetivo de la consultoría es explorar la manera en la que Nicaragua pueda tomar ventaja del CAFTA, y encontrar nuevas oportunidades de mercado para acelerar el crecimiento económico y aumentar los empleos en un corto y mediano plazo. Una estrategia de exportación progresiva y moderna es importante para incrementar las exportaciones y mejorar la competitividad general del país. Dado el pequeño tamaño de la economía local, el crecimiento de las exportaciones es la manera más viable para lograr la creación de nuevos trabajos y mejorar las condiciones de vida de la población. El presente reporte identifica las políticas de reforma económica claves que impactarían el clima de negocio y las exportaciones del país, y sugiere la formulación e implementación de políticas que conduzcan a niveles más altos de comercialización y nuevas oportunidades económicas para el país. El objetivo final es facilitar la creación de nuevas oportunidades económicas orientadas al comercio que aceleren el crecimiento económico y la creación de empleos en Nicaragua.

B. Metodología de trabajo y Actividades desarrolladas

Para lograr el objetivo de la consultoría, las actividades desarrolladas por el consultor internacional se orientaron a la obtención de información para:

- Revisar las estadísticas comerciales disponibles en el país (Banco Central, MIFIC, otros),
- Revisar la visión del Plan Nacional de Desarrollo sobre el aumento del comercio y las exportaciones en Nicaragua (incluyendo el trabajo más reciente elaborado por el Centro de Exportaciones e Inversión - CEI),
- Conducir entrevistas con personas involucradas en el sector exportador (productores, compradores, aduanas, bancos, agencias reguladoras, etc.) para identificar cuellos de botella y opciones de políticas para aumentar el flujo del comercio en el país en el corto y mediano plazo,
- Visitar autoridades del gobierno para entender mejor los esfuerzos que se están realizando actualmente para incentivar las exportaciones nicaragüenses,
- Identificar los incentivos y desalientos de las exportaciones y explorar maneras para mejorarlos.

Para el levantamiento y obtención de la información exigida por el análisis de barreras a la inversión, al comercio y a la promoción de exportaciones, fueron utilizados 3 tipos de técnicas instrumentales:

1. Focus group
2. Entrevistas en profundidad
3. Consulta a fuentes secundarias

Se utilizaron de la siguiente forma

1. Focus Group
 - Sesión-Taller de trabajo con representantes de reparticiones públicas relacionadas con el sector exportador nicaragüense: MIFIC, MARENA, CEI, CNPE, CETREX, DPI-MINREX y Asesor PyME en el CAFTA.
 - Sesión-Taller con representantes del sector privado, servicios y cooperación: COMIPyME, CARANA Corp., ASLASA, Consultor IICA y una Representante de USAID.
2. Entrevistas en profundidad
 - Representantes del Sector Público: Banco Central, CNPE y Asesores de Gobierno.
 - Representantes del Sector Privado empresarial: COSEP, Grupo Western Union.
 - Representantes del Sector Financiero: BANCENTRO y FINANCO.
 - Representante del Sector Comprador: Grupo LAFISE –Bolsa Agrícola.
3. Consulta a Fuentes Secundarias
 - Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo. Gobierno de Nicaragua.
 - Bases de Datos de Comercio Exterior. Banco Central.
 - Estadísticas de Cuentas Nacionales y Comercio Exterior. Banco Central.
 - Documento de Diseño e Implementación de la Estrategia Nacional de Promoción de Exportaciones. MIFIC.
 - Oportunidad: Unidad de Implementación de Proyecto para la Facilitación del Comercio, la Inversión, los Negocios y el Empleo en Nicaragua. SECEP.
 - Publicaciones de Revistas Especializadas.

Una vez, obtenida la información de la aplicación de las técnicas instrumentales, se procedió a su sistematización (Capítulo II). Se presenta, inicialmente, una breve caracterización de los aspectos estructurales del sector exportador nicaragüense. Para luego, presentar el resultado del trabajo bajo la forma de matrices problema-solución, en las que se identifica los principales problemas que enfrenta el sector exportador nicaragüense y las propuestas de solución que visualizan las diferentes instancias expertas en el tema, en tres niveles: empresas, institucional y país.

1. Matriz Problema-Solución a Nivel Empresas
2. Matriz Problema-Solución a Nivel Institucional
3. Matriz Problema-Solución a Nivel País.

SECTION II

Valoraciones y Análisis

A. Antecedentes del Sector Exportador Nicaragüense

El sector exportador nicaragüense, que está representado por aproximadamente 1000 empresas exportadoras, presenta las siguientes características:

- *Concentración de Mercados*
La dependencia y concentración existentes entre los destinos de exportación generan una alta vulnerabilidad a la aplicación de barreras técnicas al comercio, a las fluctuaciones de precios y a los ciclos económicos de los principales socios comerciales de Nicaragua. Estadísticamente esta afirmación se comprueba al verificar que las exportaciones del país se encuentran fuertemente concentradas en 4 mercados que son el destino del 70% de total de las exportaciones nacionales:
EE.UU. 33%
El Salvador 17%
Alemania 12%
Costa Rica 8%.

- *Concentración de productos*
El 61,4% del total de las exportaciones nacionales están representadas por sólo 6 productos: Café, Carne Vacuno, Langostas, Camarones, Azúcar, Maní. Los seis productos son eminentemente agrícolas, con un bajo nivel de procesamiento e incorporación de valor agregado.

El sector manufacturero o industrial, se encuentra escasamente representado dentro de la exportación de los 20 principales productos: queso; productos cerámicos; café instantáneo; panadería y galletería; aceites de petróleo; cueros y pieles preparados. Estos productos no representan más del 9% del total exportado.

En la estadística de comercio exterior de Banco Central, aún no se incorpora información del desarrollo del sector Textil de exportación, que según antecedentes recogidos, se estaría transformando en una importante fuente productiva, de empleo e ingresos de exportación.

- *Concentración de empresas*
20 empresas concentran el 52,2% del total de exportaciones, las que en su mayoría corresponden al sector agropecuario.
- *Índice de Apertura Económica Aparente*
Muestra que el peso relativo del sector externo en relación al PIB, es de 61%, siendo uno de los más altos de la región. Pero, esto se explica en que las importaciones

triplican las exportaciones, lo que provoca un agudo déficit en Balanza Comercial: X-M = US\$ -1.162,7 millones

El siguiente cuadro, muestra la evolución del sector exportador nicaragüense para el periodo 2000-2003. El universo exportador, para los 10 principales productos de exportación, está representado por 314 empresas, las que exportan el 75% de las exportaciones totales del país. Se observa para el periodo, adicionalmente, una tendencia decreciente en el valor de las exportaciones.

Nicaragua: Exportaciones Totales – Evolución 10 Principales Productos

	2000		2001		2002		2003	
	MUS\$	N° Empresas	MUS\$	N° Empresas	MUS\$	N° Empresas	MUS\$	N° Empresas
1. Café	160,867	36	103,292	42	73,554	44	85,547	41
2. Carne	52,241	9	65,612	7	78,000	7	83,833	8
3. Langosta	57,452	23	38,124	13	45,464	17	36,110	14
4. Oro	29,291	2	29,877	4	35,048	4	34,980	4
5. Camarón	54,282	48	38,354	49	33,095	58	32,984	57
6. Maní	29,781	23	30,717	27	24,154	20	28,426	22
7. Ganado en pie	24,898	18	27,605	23	23,311	25	25,884	30
8. Azúcar	41,318	5	49,108	6	28,641	4	25,675	4
9. Queso	19,327	58	12,043	44	13,424	61	20,484	56
10. Frijol	6,345	39	12,989	38	18,210	67	20,079	78
Total 10 Productos	475,801	261	407,721	253	372,901	307	394,002	314
Export Totales	642,776		605,005		561,004		604,548	
PIB (US\$ cada año)	3,951,224		4,016,729		4,006,561		4,134,559	

Fuente: Banco Central de la República de Nicaragua.

B. Matriz Problema-Solución a Nivel Empresas

A continuación, se presentan los principales problemas que enfrentan las empresas para enfrentar el desafío exportador y las potenciales soluciones que visualizan los actores consultados:

Problemas	Soluciones Propuestas
⇒ <i>Dimensión poco óptima de la empresa incide en su propensión exportadora (volumen y calidad). La mayoría de las empresas nicaragüenses son pequeñas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Planes de Asistencia Técnica enfocados a la PyME, que permitan mejorar sus capacidades de producción: calidad, procesos y desarrollar productos según las necesidades de los mercados nacional e internacional. • Focalizar los programas de asistencia técnica en: sectores, empresas y productos que sean priorizados con un enfoque de país. • Orientar programas de capacitación en gestión empresarial, que fortalezca a la empresa en función de los mercados a los que accede. • Apoyar la asociatividad de los empresarios para aumentar el volumen de comercialización, acceder a “nichos de mercado” y negociar mejores precios. • Desarrollar y mejorar los servicios públicos y privados orientados a la PyME, capacitar formadores, perfeccionar técnicos y consultores que presten servicios a las empresas.

Problemas	Soluciones Propuestas
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar incentivos para la atracción de empresas e inversiones extranjeras que potencien y faciliten la transferencia tecnológica a la PyME, generando encadenamiento productivo y desarrollo de proveedores.
<p>⇒ <i>Altos costos de producción en términos de consumo de energía y uso de servicios básicos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover proyectos para la atracción de inversiones (licitaciones internacionales) para el desarrollo de fuentes alternativas de energía más barata (p.ej. eólica). • Discriminar positivamente los precios de la energía, disminuyéndolos en aquellos sectores-empresas- productos que se desea potenciar. • Desarrollar programas de apoyo a la PyME, orientados a la reducción de los altos costos de transacción.
<p>⇒ <i>La PyME no tiene fácil acceso al financiamiento de Bancos e Instituciones Financieras, para actividades productivas y de exportación (garantías reales).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar instrumentos y/o medios apropiados orientados al financiamiento de la PyME. Estudiar experiencias exitosas de otros países, como El Salvador y Chile. • Desarrollar asociatividad para acceder al crédito, creación de clubes de ahorro entre grupos de productores y/o empresas afines. Avanzar en la concepción de Cajas de Desarrollo Empresarial que financien proyectos concretos de negocio. • Formación de un Fondo de Garantía de Apoyo a proyectos de negocio de empresas PyME, que exija menos garantías que las que hoy pide la banca. • Desarrollar servicios de apoyo, público o privado, a la formulación de proyectos según las exigencias de los Bancos e Instituciones Financieras. • Coordinación de las instituciones de apoyo al desarrollo productivo y promoción de exportaciones con bancos e instituciones financieras, para el diseño de productos financieros, como por ejemplo: seguro a las exportaciones, apoyo al estudio de clientes en el exterior, créditos blandos para el financiamiento de misiones comerciales y de conocimiento de experiencias tecnológicas al exterior. • Mejorar el acceso, de los empresarios, a información de instrumentos bancarios orientados al desarrollo productivo y de exportaciones. • Orientar programas-acciones de capacitación a los empresarios PyME en gestión financiera (ahorro, administración).
<p>⇒ <i>Evidente retraso tecnológico. Producción rudimentaria, artesanal y poco competitiva.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar los fondos de desarrollo tecnológico existentes, en función de una política de desarrollo productivo y exportador. • Los fondos tecnológicos deben orientarse al apoyo empresarial en temas como: certificación de productos y procesos, desarrollo de productos, mejora de los sistemas de producción y presentación de productos (empaquete). • Creación de Centros Tecnológicos asociados a sectores, empresas y productos considerados como estratégicos para el crecimiento económico.
<p>⇒ <i>Insuficiente desarrollo de la cooperación sectorial o complementaria empresarial (asociatividad)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de información y capacitación hacia los empresarios, productores y comercializadores sobre las ventajas de la asociatividad, en función de: producir juntos para reducir costos, vender juntos para mejorar precios, contratación conjunta de servicios de asistencia técnica para reducir costos, acceder de forma conjunta al mercado internacional para disminuir riesgos, etc. • Formación de Consorcios de Exportación con grupos empresariales, productores y/o comercializadores que estén en condiciones de exportar y proporcionarles la asistencia necesaria (capacitación, asesoría, asistencia técnica).

Problemas	Soluciones Propuestas
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar asociatividad con enfoque de agregación o complementación de oferta (productos), para acceder a canales de comercialización a nivel internacional. • Desarrollar instancias donde los empresarios, productores, comercializadores, que se encuentran más avanzados puedan transmitir su experiencia a otros. Fomentar la difusión de experiencias exitosas.
<p>⇒ <i>Bajo nivel de preparación, planificación y promoción comercial de las empresas para acometer nuevos mercados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de Capacitación, Asistencia Técnica y Asesoría, orientados al fortalecimiento del sector empresarial exportador (sectores, empresas y productos en función de oferta exportable y las demandas de los mercados). • Apoyar a empresas en formulación de programas de exportación. • Capacitar a empresarios en trámites y procedimientos de exportación. • Capacitar a empresarios en como hacer negocios en los principales mercados objetivo, creando mentalidad exportadora. • Realización de estudios sobre mercados estratégicos • Distribución y difusión de información sobre mercados estratégicos y posibilidades de acceso a otras fuentes de financiamiento a empresas.
<p>⇒ <i>Incipiente mentalidad exportadora (mentalidad conservadora en la producción agrícola, no buscan nuevas formas de producción, generar mayor valor agregado, sustitución de cultivos).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducir, informar y difundir masivamente las experiencias exitosas que se hayan logrado en el sector agrícola (reconversión, sustitución de cultivos por más rentables y de mayor demanda, generación de valor agregado, etc.), iniciativas que mejoren la mentalidad conservadora del productor agrícola. • Capacitar al productor agrícola en agronegocios, que piense en el mercado, a la hora de tomar la decisión de siembra. Favorecer la transformación del productor en empresario agropecuario.
<p>⇒ <i>Debilidades en la comercialización. Los empresarios exportadores y potencialmente exportadores no conocen el mercado, ni manejan instrumentos de "inteligencia de mercados". Necesidad de una mayor formación especializada.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades son diferenciadas según el tamaño de las empresas (grandes, medianas, pequeñas y microempresas), los instrumentos de apoyo que se creen deben tomar en cuenta dichas diferencias. • Desarrollar servicios públicos de "inteligencia de mercados", coordinando la actividad del CEI con el Min. de Relaciones Exteriores (Red Embajadas), en beneficio de las empresas exportadoras. Fortalecer sinergia interinstitucional. • El CEI debe centralizar y dar a conocer las fuentes de información existentes y capacitar a los empresarios cómo acceder a ellas. Diagnosticar, efectivamente, las necesidades de los empresarios y desarrollar servicios según sus demandas. Por ejemplo, desarrollar acciones en torno a que existen muchos empresarios que no conocen la lista de productos incluidos en el CAFTA. • Generar "inteligencia de mercados" que potencie la generación de vínculos con el exterior, detección de potenciales clientes, canales de comercialización, "nichos" de mercado; información que favorezca la toma de decisiones gerenciales de las empresas. • Fortalecer el rol del CEI como centro de inteligencia de mercados, articulado y conectado con los empresarios.
<p>⇒ <i>Aduanas (frontera con Honduras) atiende hasta las 17.00, se encarece la exportación si llegas tarde. Lo mismo sucede con las fronteras de Guatemala y México, no trabajan los feriados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con Aduanas para mantener el servicio funcionando las 24 horas. • Que el Servicio de Aduanas Nicaragüense se coordine con los de Honduras, Guatemala y México, para facilitar el flujo de productos por las fronteras.

C. Matriz Problema-Solución a Nivel Institucional

A continuación, se presentan los principales problemas que enfrentan el desarrollo productivo y exportador nacional a nivel institucional y las potenciales soluciones que visualizan los actores consultados:

Problemas	Soluciones Propuestas
<p>⇒ <i>Falta de una visión público-privada compartida, en cuanto al desarrollo e implementación de una política de desarrollo productivo y exportador.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar visión de trabajo conjunta, público-privada, que propicie la exitosa operacionalización y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo. • Realización de encuentros y seminarios entre representantes relevantes de los sectores público y privado, que permitan construir una visión compartida de una política de desarrollo productivo y exportador. • Revisión conjunta de las regulaciones existentes para el desarrollo de nuevos productos (tema insumos importados). Consensuar entre ambos, medidas para agilizar procesos; revisar trabas fitosanitarias que dificultan el desarrollo de la importación de insumos para la exportación, en base a opiniones expertas de especialistas reconocidos.
<p>⇒ <i>Desconfianzas entre el sector privado y público.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el trabajo de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE), el sector privado evalúa positivamente su trabajo. Su accionar debe ser más periódico y en base a una agenda estructurada de trabajo. • La CNPE debe favorecer la creación de instancias de trabajo que contribuyan a disminuir las desconfianzas entre el sector público y el privado. Buscar la generación de sinergias entre ambos para la solución de problemas concretos y puntuales que afectan al sector exportador. Como por ejemplo, relacionados con barreras no técnicas y arbitrarias que aplican países destino de las exportaciones (defensa del exportador).
<p>⇒ <i>Baja coordinación y articulación entre las instituciones de apoyo al desarrollo de las empresas. Doblaje en acciones de apoyo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y fortalecer instancias de comunicación y coordinación interinstitucionales, que permitan generar una visión compartida en cuanto a la estrategia y una segmentación de roles en cuanto a especialidades y acciones. • La CNPE debe transformarse en una mesa de trabajo operativa y dinámica en la construcción e implementación de la estrategia de exportaciones del país. Debe construir e implementar la agenda de trabajo entre el sector público y el privado. • Coordinar el trabajo de las diferentes departaciones públicas, para evitar que se dupliquen, innecesariamente, esfuerzos en proyectos similares. Buscar La complementariedad. Alguna institución debe liderar este proceso. • Elaborar un catastro de proyectos ejecutados, en ejecución y por ejecutar, de las diferentes departaciones públicas y privadas que aporten al desarrollo productivo y exportador, a objeto de evitar duplicidades de esfuerzos. • Favorecer la coordinación del trabajo de la Dirección General Económica y Administración de Tratados con las empresas exportadoras, para velar por el acceso expedito de los productos nicaragüenses a los mercados con los que se ha firmado tratados.
<p>⇒ <i>No hay responsabilidades claras en la mayoría de los casos, más sí competencias por protagonismo y captación de recursos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al MIFIC le corresponde la responsabilidad de generar mecanismos de coordinación (mesas de trabajo) y/o institucionalidad que articule los diferentes fondos de financiamiento con las instituciones que los operan en función de un plan consensuado con el sector privado.

Problemas	Soluciones Propuestas
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el trabajo de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones, el sector privado evalúa positivamente su trabajo. Su accionar debe ser más periódico y en base a una agenda estructurada de trabajo. Debe transformarse en una mesa de trabajo, ocupada de la construcción e implementación de la estrategia de exportaciones del país (construcción de agenda de trabajo).
<p>⇒ <i>Recursos públicos limitados, sin embargo los actores coinciden en que sí existen y que se encuentran disponibles. Sin embargo, no todos conocen de la existencia de éstos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la coordinación de la institucionalidad, para mejorar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos existentes. Informar adecuadamente a los empresarios la existencia de recursos orientados al mejoramiento de sus capacidades o potenciamiento de sus negocios. Por ejemplo, los empresarios, en general, desconocen la existencia de un Fondo de Garantía por US\$ 5 millones operado por un Banco del país. Evaluar factibilidad de generación de una banca coordinadora de los fondos de cooperación, en función de los objetivos estratégicos del país, enunciados en el Plan de Desarrollo Nacional.
<p>⇒ <i>Bajo nivel de implementación del Plan Nacional de Desarrollo, no ha entrado en operación, se necesita generar base de apoyo social.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Generar acuerdo social a nivel de todos los sectores y actores involucrados para ejecutarlo. Generar apoyo social a las soluciones que plantea éste. Focalizar el Plan Nacional en acciones concretas por regiones del país, priorizar las acciones a seguir e invertir. Por ejemplo, desarrollo de la infraestructura vial según las necesidades y prioridades de la economía nacional. Focalización de la inversión productiva en sectores (clusters), empresas y productos que sean priorizados y considerados como estratégicos para el desarrollo y crecimiento económico.
<p>⇒ <i>Falta de programas-instrumentos enfocados en el desarrollo productivo y exportador nicaragüense.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Operacionalizar y ejecutar el Plan Nacional de Desarrollo, que incluye en sí los instrumentos y programas necesarios para el desarrollo productivo y exportador. Coordinar la acción de los fondos de cooperación orientados al desarrollo productivo y fomento exportador, para focalizarlos sobre sectores-empresas-productos-mercados definidos como estratégicos por el Plan Nacional de Desarrollo.
<p>⇒ <i>Existen programas orientados a la innovación tecnológica, pero son poco dinámicos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Desburocratizar la operación del fondo de asistencia a la innovación tecnológica, para que los empresarios puedan acceder a él y mejorar sus procesos y productos. Favorecer la coordinación de los fondos tecnológicos de cooperación en base al objetivo común del desarrollo productivo y exportador del país. Los fondos tecnológicos deben orientarse al apoyo empresarial en temas como: certificación de productos y procesos, desarrollo de productos, mejora de los sistemas de producción y presentación de productos (empaquetado).

D. Nivel País

A continuación, se presentan los principales problemas que enfrenta el país en su conjunto para el desarrollo e implementación de una política de desarrollo productivo-exportador y las potenciales soluciones que visualizan los actores consultados:

Problemas	Soluciones Propuestas
⇒ <i>Deficiente imagen interna y externa del país, no “vendemos” Nicaragua.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campaña de marketing, orientada al mejoramiento de la imagen del país a nivel interno y externo. Mostrar Nicaragua como un país en crecimiento, que exporta, que favorece y desarrolla oportunidades de inversión. Focalizar la campaña según público objetivo: clientes actuales, potenciales clientes, inversionistas, turistas, etc. • Integrar el tema del desarrollo productivo y exportador al sistema educacional, que contribuya a la generación de una nueva “cultura-visión” del país para las nuevas generaciones. • Divulgar a nivel nacional e internacional lo positivo que se está haciendo, mostrar experiencias exitosas de reconversión, desarrollo de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, etc.
⇒ <i>Infraestructura deficiente y de mala calidad: puertos, aeropuerto, carreteras, etc.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover proyectos e incentivos para la atracción de inversiones (licitaciones internacionales) que se orienten al mejoramiento de la infraestructura: puerto seco, construcción de carreteras, en base a sistemas de concesión por tiempo determinado. • Focalizar las inversiones según prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Mejorar la interconectividad vial entre la costa del pacífico y la atlántica. Como así también, entre las regiones interiores del país. • Focalizar inversión en infraestructura, según las necesidades que demandará el CAFTA. Como es por ejemplo, el proyecto de puerto en el Atlántico, lo que demandará asegurar la conectividad vial y otros servicios adicionales con éste.
⇒ <i>La falta de un Puerto Nicaragüense en el Atlántico resta competitividad internacional a las exportaciones y encarece las importaciones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la Factibilidad técnico-económica para la construcción del Puerto en el Atlántico. Esta evaluación debe tomar en cuenta, adicionalmente, el costo de la infraestructura adicional a desarrollar de forma paralela a la construcción del puerto (caminos, servicios, almacenaje, etc.). • Construir el Puerto en el Atlántico
⇒ <i>Instrumentos Financieros sin enfoque de apoyo al sector exportador. Las empresas no conocen los instrumentos existentes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar fondos de garantía de apoyo a la actividad empresarial, tanto productiva como de promoción de exportaciones. • Difundir en el sector empresarial el enfoque de negocios de la Banca nacional, los instrumentos financieros existentes y que pueden ser utilizados por los empresarios en sus negocios. • Favorecer la capacitación de los empresarios por parte de la banca financiera para la preparación de planes de negocios según las exigencias del sector. • Favorecer la realización de seminarios y encuentros donde se informe la forma de acceso a los instrumentos financieros y difusión de los casos exitosos.
⇒ <i>Limitada base exportadora</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la base exportadora nacional, incorporando a las PyME que tengan potencial exportador. • Recopilar y sistematizar los resultados de los diferentes diagnósticos de levantamiento de oferta exportable que se están realizando con apoyo del BID (MIFIC) y JICA (Ministerio de Agricultura), a objeto de coordinar y focalizar las acciones de apoyo sobre aquellas empresas que se encuentran en condiciones de exportar. • Focalizar la acción de los programas de desarrollo productivo y exportador (capacitación, asesoría y asistencia técnica) en empresas con potencial de exportación.
⇒ <i>Escasez de oferta de servicios especializados. Los técnicos nacionales están poco</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar la gestión del INATEC en la formación de técnicos nacionales y especialistas que apoyen el desarrollo productivo y exportador de las empresas.

Problemas	Soluciones Propuestas
<i>capacitados. Se importan servicios de países limítrofes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas y becas, en conjunto con universidades e institutos tecnológicos, para la formación de recursos humanos que permitan fortalecer la esfera de servicios a las empresas. • Hacer catastro de las necesidades más recurrentes de las empresas exportadoras a objeto de establecer una formación curricular ad-hoc a las necesidades del mercado laboral y de atención a empresas. • Contratación de expertos en el exterior, para transferir y formar expertos nicaragüenses, según sectores productivos prioritarios, que apoyen la mejora de procesos y productos según las exigencias de los mercados externos.
⇒ <i>Faltan institutos tecnológicos que estén enfocados a sectores "estratégicos" de exportación (empresas, productos y mercados).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear institutos tecnológicos de apoyo al desarrollo sectorial, de empresas y productos, que permitan mejorar la competitividad del país en su proceso de apertura hacia el exterior. • Reenfocar acción del INATEC hacia la conformación y financiamiento de institutos tecnológicos, que permita a las empresas: capacitar a su personal y especialistas, mejorar los procesos y productos, contar con apoyo a la investigación y desarrollo de nuevas formas de producción.
⇒ <i>Falta de servicios orientados al mejoramiento, análisis y certificación de productos. Pocos laboratorios, las empresas mandan a hacer sus análisis fuera del país. Existe desconocimiento de los empresarios de los laboratorios con los que cuenta el país.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar e implementar alternativas de fortalecimiento en lo relativo a los procesos de elaboración, certificación, implementación, fiscalización y difusión de normas técnicas. • Poner énfasis en el funcionamiento y capacidades de los laboratorios, que permitan establecer mecanismos de acreditación y control. • Informar, a los distintos organismos, empresas, comercializadores y entidades privadas en general, sobre las capacidades existentes y creación de comités técnicos para mejorar el sistema. • Implementar mejoras en los mecanismos de certificación y verificación de origen, en particular en las aduanas y en los organismos de certificación a fin de mejorar la eficiencia en la atención al sector privado exportador. • Evaluar el funcionamiento de los mecanismos actuales, para extraer recomendaciones para perfeccionarlos.

SECCION III

Conclusiones - Recomendaciones

El marco de propuestas y recomendaciones de la consultoría, se encuentra adecuadamente desarrollado en las matrices problema-solución, sin embargo, se considera necesario hacer especial énfasis en los aspectos que se presentan a continuación.

La Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo de Nicaragua (PND), desarrolla en el Capítulo I la siguiente premisa: “Es que si se pretende aumentar la tasa de crecimiento del PIB a partir únicamente de la inversión pública, Nicaragua se volverá fiscalmente insostenible. Esto es cierto a no ser que la inversión pública promueva el crecimiento de las exportaciones y apalanque la inversión privada. Las razones de estos resultados son dos. La primera, es que las exportaciones tienen un impacto positivo mucho más alto que la inversión privada y la inversión pública sobre la tasa de crecimiento de la economía. La segunda, es que un ritmo más elevado y sostenido de la inversión pública, no es sostenible si dicha inversión no es eficiente y no eleva el crecimiento del PIB lo suficiente para que los impuestos adicionales generados por aumentos en el PIB, compensen las erogaciones fiscales producidas por una tasa más alta de inversión pública”.

De acuerdo a lo expuesto en el PND y a los resultados de la presente consultoría, el Estado nicaragüense debería impulsar las siguientes acciones en beneficio del crecimiento económico nacional:

1. Construir una política de desarrollo productivo y exportador que tenga por objetivo el impulso del crecimiento económico del país, a través del mejoramiento de las capacidades productivas de las empresas y del aumento de las exportaciones. Para ello, es preciso, definir los sectores-empresas-productos-mercados sobre los que se focalizará la acción.
2. La implementación de la política debe comprender el apoyo al proceso de internacionalización de las empresas, mediante la generación de las condiciones suficientes y necesarias para que éstas puedan desenvolverse con eficiencia en el mundo de los negocios internacionales y mejorar sus niveles de competitividad: financieras, aduaneras, tributarias, instrumentos de desarrollo productivo y de promoción comercial, etc.
3. Los sectores público y privado nicaragüenses comprenden la situación y desafío. Por tanto, es necesario propiciar las instancias de encuentro y coordinación entre ambos, que permita proporcionar al PND el adecuado apoyo social que asegure el éxito de su implementación. Pues, el incesante y continuo proceso de globalización internacional ha puesto a las economías en un terreno de mayor nivel de “visibilidad” externa y plantea, a los países y sus empresas, importantes desafíos y exigencias en términos de productividad y competitividad.
4. Las acciones deben estar orientadas a: ampliar del número de empresas que exportan bienes y servicios, incorporar mayor valor agregado en los productos, diversificar la

producción, conquistar mercados para los productos nacionales y el ajustar la oferta exportable según las demandas de los mercados externos. Adicionalmente, contribuir a facilitar el posicionamiento de las empresas en el exterior, mediante el desarrollo de esquemas de comercialización en los mercados externos y estimular la realización de alianzas estratégicas con empresas a nivel internacional.

5. La coordinación de estrategias y líneas de acción solo pueden ser efectivas si se cuenta con herramientas de implementación eficaces que logren impulsar un nuevo espíritu empresarial en Nicaragua y sobre todo que apoyen la inserción exitosa de las empresas nicaragüenses en los mercados regionales e internacionales. En este sentido, se observa un gran avance a través de la propuesta del Programa OPORTUNIDAD elaborado por la SECEP, que parte bajo la premisa que: “sin empresas y empresarios innovadores no habrá empleos productivos en el país y no será posible disminuir la pobreza en forma sostenible”. Este programa, puede ser utilizado como base de apoyo fundamental para el desarrollo e implementación exitosa de la política de desarrollo de producción y exportación bajo el marco del PND. **El programa debe propiciar el desarrollo de instrumentos de apoyo al sector de pequeña y mediana empresa, con un enfoque de desarrollo sectorial, mejoramiento de las capacidades de las empresas y empresarios, desarrollo de productos, todo ello, en función de la demanda del mercado.**

6. Para Nicaragua, el desafío que impone el desarrollo de los mercados de exportación demanda una política adecuada de mejora del sistema productivo, que comprenda la implementación de transferencias tecnológicas para asegurar que estos productos cuenten con todas las especificaciones técnicas necesarias.. Las áreas mínimas de apoyo estatal que deben cubrirse y quedar disponibles para todas las empresas que participen en el esfuerzo deseado son:

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Diseño • Comercialización • Marketing • Desarrollo de Productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías. • Formación del Capital Humano • Formación de Centros o Institutos Tecnológicos • Informática • Medio Ambiente.
---	---

7. En términos generales, una política de promoción de exportaciones debe tender a influenciar a las empresas en tres fases:
 - *Fase 1.* Motivar de las empresas para incorporarse al esfuerzo exportador del país mediante el conocimiento de las oportunidades de negocios en el extranjero y de las ventajas que les significaría el acceder a estas oportunidades.
 - *Fase 2.* Desarrollar instrumentos en función de las necesidades de las empresas y éstas deben tener acceso a ayudas mediante programas de asistencia adecuados. Esto significa proveer servicios adecuados a las empresas que lo necesiten y en el momento oportuno.
 - *Fase 3.* Cubrir en general las necesidades de las empresas al momento de introducir sus productos en mercados externos. Se trata de una extensión e intensificación de las actividades descritas en la Fase 2. Lo mas crítico es siempre proporcionar la

información requerida y los conocimientos necesarios para enfrentar el proceso exportador con éxito.

Es absolutamente necesario el reconocer que la promoción de las exportaciones es un asunto que debe ser estrictamente coordinado entre el gobierno y las empresas para alcanzar el éxito.

8. La necesidad de alcanzar la competitividad pasa por la disponibilidad de herramientas adecuadas a los niveles de Gerencia, de Organización y Técnicas en las empresas. Lamentablemente, a nivel de las empresas pequeñas y medianas, en muchos países latinoamericanos estas metas son inalcanzables por no existir un programa de apoyo gubernamental que cubra estas áreas en forma eficiente. Esto ha generado en la mayor parte de los países la creación de herramientas de apoyo específicas que no vulneran las disposiciones de la O.M.C. y que han sido capaces de generar resultados muy positivos en cuanto a aquellos países que han sabido concebirlas y aprovecharlas. El PND involucra los cambios necesarios para el desarrollo e implementación de una eficiente política de desarrollo productivo y exportador, de lo que se trata ahora es de asegurar los recursos y el apoyo social necesario para su implementación.

A. Bases de una Política de Desarrollo Productivo y Exportador

La política de desarrollo productivo y exportador, debe tener por objetivo impulsar el crecimiento económico del país, a través del aumento de las exportaciones. Para ello, es necesario facilitar que las empresas puedan mejorar sus esquemas de comercialización en los mercados externos, mejorar sus capacidades de producción y presentación de productos, identificar las oportunidades para invertir en el exterior, así como también, promover la inversión en el país para desarrollar su oferta exportable y estimular alianzas estratégicas con empresas a nivel internacional. Plantea la conquista de nuevos mercados para los productos nacionales y el ajuste de la oferta exportable según los requerimientos de los mercados y del consumidor final, priorizando aquellos bienes y servicios que incorporan un mayor valor agregado nacional. Apoya la profundización de los procesos de integración con los países limítrofes y con el CAFTA, aprovechando para ello las potencialidades que presentan algunas regiones en términos de su vinculación física y productiva con los países vecinos. Por tanto, el eje de la política debe estar enfocado hacia el trabajo con empresas exportadoras, exportadores intermitentes y potenciales.

El desafío que impone la penetración de los mercados demanda una política adecuada de mejora del sistema productivo, que comprenda la implementación de transferencias tecnológicas para asegurar que estos productos cuentan con todas las especificaciones técnicas necesarias.

El apoyo total del Estado y la participación activa del sector privado son fundamentales para tener éxito. Establecer una mecánica de interacción adecuada entre estos dos sujetos es básica. Los ejemplos de esquemas de promoción de exportaciones de: México, Chile, España y Taiwán entre otros, dan testimonio de un sistema de trabajo mancomunado eficiente y productivo que vale la pena considerar.

Es necesario comprender que, en el nuevo escenario tecnológico en que se desenvuelve el mundo de hoy, el dinamismo de los mercados ha transformado la tecnología para que ésta se convierta en una herramienta estratégica esencial para capturar mercados y luego para permanecer en ellos. Sin embargo, se debe tener claro que el tener la última tecnología no constituye seguridad de éxito. La competitividad no se alcanza en base a cuanto se gasta en tecnología. La modernización de la empresa no es solo asunto de dinero sino de inteligencia y esfuerzo para orientar el uso de los recursos.

Tampoco es cierto que el dominio tecnológico se limite al proceso del producto. La organización de mercadeo, transporte, distribución y manejo de información sobre clientes se han convertido en terrenos claves para la innovación y el cambio tecnológico. Las cuatro tecnologías (Producto/Proceso/Organización/Mercadeo) constituyen el abanico de herramientas claves para la empresa moderna.

Un concepto fundamental, en la generación de capacidades competitivas, para la implementación de la política de desarrollo productivo y exportador, es el de la **asociatividad entre empresas** para enfrentar aquellos desafíos que difícilmente pueden ser asumidos por los empresarios de forma individual. La asociación y cooperación de pequeñas y medianas empresas permite superar desventajas de economías de escala y la integración en cadenas productivas permite competir en mejores condiciones, tanto en el mercado nacional como acceder al internacional.

En síntesis, las actividades del sector gubernamental de apoyo al desarrollo productivo y exportador pueden definirse como: **“ Las políticas y medidas tendientes a realzar y motivar la actividad exportadora al nivel de empresas, de sectores industriales o como imagen del país”**, las que constituyen la base de la política de promoción de exportaciones nacional. En el que el rol del Estado es crucial en cuanto a crear un marco legal y económico favorable, y en brindar un apoyo efectivo a los esfuerzos empresariales para adecuar sus estructuras productivas, perfeccionar sus líneas de productos, y en incorporar tecnologías y métodos de control de gestión modernos, bajo esquemas de cofinanciamiento (Fondos Tecnológicos y Fondos de Garantía).

Como resumen, puede decirse que estas políticas e instrumentos deben enfocarse a la operación en tres niveles:

1. Modelar las estructuras económicas y empresariales existentes.
2. Detectar los sectores específicos con potencial exportador.
3. Ayudar a las empresas a estar presentes en los mercados extranjeros.

De esta forma, es que una exitosa implementación de una política de desarrollo productivo y exportador debe generar impacto en:

- ✓ Incremento de las exportaciones nacionales
- ✓ Diversificación de mercados y productos de exportación
- ✓ Integración de un mayor valor agregado nacional a las exportaciones
- ✓ Incorporación de un mayor número de empresas medianas y pequeñas a la exportación y/o a la cadena de proveedores

Para lo que es necesario:

1. Aumentar el impacto de la acción de la institucionalidad pública y privada en la estructura exportadora nacional, incorporando de forma más decidida a la pequeña y mediana empresa. Para lo que es fundamental propiciar un rol más activo del CNPE y del CEI y fortalecer su relación con el SECEP.
2. Fortalecer el desarrollo de una "política de servicio al cliente", en la que se desarrollen y se pongan a disposición de los empresarios instrumentos (información, cofinanciamiento, asistencia técnica, asesoría, capacitación, etc.) innovadores y "hechos a la medida" de los usuarios, diferenciados en la medida de sus necesidades y problemas para incursionar en los mercados internacionales. El Programa OPORTUNIDAD puede servir como ente técnico-articulador de los esfuerzos de los sectores público y privado, provisto de un enfoque de desarrollo sector-empresa-producto-mercado, que se fundamente sobre la base de un sistema de cofinanciamiento, que fundamente el compromiso empresarial a asumir esta tarea.

Por lo que deben ejecutarse actividades como:

- ✓ Campaña de posicionamiento imagen-país, tanto a nivel nacional como internacional (Coordinación CNPE-CEI, CEI, MIFIC, Ministerio de Relaciones Exteriores, SECEP y empresas);
- ✓ Difusión de los productos y servicios nacionales en el extranjero (Coordinación CNPE-CEI, CEI, MIFIC, Ministerio de Relaciones Exteriores);
- ✓ Apoyo a las empresas en el desarrollo e implementación de sus planes de promoción de exportaciones (Programas Tecnológicos y Orientación Estratégica);
- ✓ Divulgar en el país las oportunidades y características que presenten los mercados externos (Inteligencia de Mercados, coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores);
- ✓ Proporcionar información de orden técnico en materias de procedimientos, trámites y regulaciones aplicables a las exportaciones (MIFIC, CNPE, SECEP);
- ✓ Organizar y coordinar, misiones comerciales al extranjero y promover en el extranjero la visita de misiones comerciales al país (CEI, organizaciones empresariales y empresas);
- ✓ Organizar o coordinar la participación nacional en ferias, exposiciones o eventos comerciales que se realicen en el extranjero (CEI, organizaciones empresariales y empresas);
- ✓ Impulsar programas de formación empresarial para la exportación -"conciencia y cultura exportadora"- (Coordinación CNPE-CEI, CEI, MIFIC, Ministerio de Relaciones Exteriores);
- ✓ Desarrollo de Agregadurías u Oficinas Comerciales en mercados estratégicos (Coordinación CNPE-CEI, CEI, MIFIC, Ministerio de Relaciones Exteriores);

Según lo anterior, la implementación de cualquier programa orientado al mejoramiento de las capacidades del sector exportador nicaragüense, debe incorporar las siguientes líneas de trabajo:

1. Línea de INFORMACION y CAPACITACION a empresas que se incorporan al proceso exportador

Actividades de tipo grupal, ya sean cursos, talleres u otros que aborden temas relacionados con el desarrollo productivo y exportador y con el proceso de exportación en sí. Así como también, la elaboración de materiales de información relacionados con la difusión de los instrumentos de apoyo a la pequeña y mediana empresa exportadora y potencialmente exportadora. Generar y actualizar Manuales de apoyo a la gestión exportadora poniendo énfasis en los acuerdos de complementación económica suscritos y en las cambiantes condiciones de los mercados internacionales

2. Línea de PROSPECCION de Mercados

Se debe entender por prospección, al desarrollo de actividades orientadas al mejoramiento de las capacidades en inteligencia de mercado, investigación de mercados nuevos, emergentes y nichos en mercados conocidos que incluyan la promoción de nuevos productos, así como, también, la detección de las necesidades de ajuste de la oferta exportable a los requerimientos del mercado de destino (pre-comercialización). El objetivo que persiguen los programas de prospección de mercados es generar conocimiento al interior de las empresas que permita la toma de decisiones concretas respecto a mercados internacionales específicos y la mejor forma de acceder a ellos.

Por consiguiente, los recursos que se enfoquen a la prospección deben ser utilizados para el desarrollo de actividades y procesos previos a la comercialización de productos lo que requiere conocimiento del mercado y para lo cual se debe identificar oportunidades, detectar necesidades e intereses específicos, conocer clientes e identificar canales de comercialización, precios, aranceles y exigencias para-arancelarias, hábitos de consumo, análisis de la competencia, etcétera.

Las empresas en esta etapa presentan características como:

- Bajo o nulo conocimiento de la oferta local o de la oferta extranjera presente en el mercado de interés,
- Bajo o nulo conocimiento de las características de la demanda,
- De no existir demanda por la oferta específica, ¿es posible adaptar la oferta a los requerimientos del mercado o crear la necesidad por ésta?
- Bajo o nulo conocimiento de las fortalezas y debilidades de la oferta de las empresas en relación a la oferta presente en el mercado de interés.
- Bajo conocimiento de las variables claves en el proceso de exportación, aranceles, exigencias para-arancelarias, leyes, impuestos, etc.
- Bajo o nulo conocimiento de los canales de distribución y comercialización,
- Participación de mercado y curva de ventas en un nivel incipiente.

3. Línea de PENETRACION de Mercados

Se debe entender por penetración a aquellas actividades que desarrollan actuales y potenciales exportadores, en forma consecuyente con la decisión de introducirse en un determinado mercado con productos concretos.

La decisión de penetrar o introducirse en un mercado supone, para las empresas, haber realizado actividades relacionadas con la fase anterior (prospección), las que confirmen la oportunidad e interés por el desarrollo de un mercado/producto determinado.

Por consiguiente, los recursos disponibles para penetración deben ser utilizados para tareas, actividades y procesos orientados a la introducción en mercados nuevos o de productos nuevos, crear conciencia del producto, prueba de productos en primeros adaptadores.

Las empresas en esta etapa presentan características como:

- Ya se conoce y se ha analizado exitosamente la factibilidad técnico-económica de exportar a este mercado, pero la participación de mercado de la oferta es incipiente.
- Estudios y/o pruebas de mercado han demostrado que la oferta puede tener éxito en el lanzamiento de la oferta y que una política agresiva, dirigida específicamente a determinados segmentos, que resalte características claves del producto puede mejorar esta participación.
- La curva de ventas se presenta en un nivel incipiente al igual que la participación de mercado.

B. Línea de PERMANENCIA en los Mercados

Se debe entender por permanencia a aquella actividad que desarrollan actuales exportadores que toman la decisión de desarrollar y consolidar un mercado, mantener y/o aumentar sus niveles de participación y ventas en el mercado. Las empresas comercializan en los mercados externos y cuentan con una estrategia de comercialización definida.

Las estrategias orientadas a aumentar o mantener la participación en el mercado pueden ser vía precios o fortalecimiento de la posición que se le quiera dar a la oferta de las empresas exportadoras (calidad del producto, etc.).

La decisión de permanecer o desarrollar el mercado/producto supone, para las pequeñas y medianas empresas, haber realizado actividades relacionadas con las fases anteriores (prospección y penetración), las que confirmen la oportunidad e interés por permanecer en un mercado determinado.

Por consiguiente, los recursos disponibles deben ser utilizados para tareas, actividades y procesos orientados a asegurar y afianzar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado extranjero. Estas pueden estar dirigidas a: investigación y desarrollo, logística, alianzas de compras de materias primas, elaboración de productos y distribución que

involucren la instalación o permanencia de la empresa en el mercado de destino. Como así también al mejoramiento de la capacidad de gestión de las empresas.

ANEXO

Información de Contacto de Individuos/ Organizaciones

1. Focus Groups

NOMBRE	ORGANIZACION	TELEFONO	E-MAIL
Maria Antonieta Rivas	MARENA	2331795	mrivas@marena.gob.ni
Judith Rivera	MIFIC	2670161	jrivera@mific.gob.ni
Sandra Morales	MIFIC	2670161	smorales@mific.gob.ni
Sonia Guerrero	MIFIC	2670161	sonia.guerrero@mific.gob.ni
Aníbal López	MIFIC	2670161	anibal2310@hotmail.com
Roger Berrios	MIFIC	2670161	rberrios@mific.gob.ni
Lorena Alemán	MIFIC	2670161	lorena.aleman@mific.gob.ni
Iván Saballos	CEI	2683860	isaballos@cei.org.ni
Marixeu García	CEI	2683860	mgarcia@cei.org.ni
Valeria Machado	CEI	2683860	vmachado@cei.org.ni
Edgard Bermúdez	MIFIC	2675350	edgard.bermudez@mific.gob.ni
Augusto Tiffer	MIFIC	2670161	atiffer@mific.gob.ni
Pedro Antonio Blandón	Asesor PYME CAFTA	2670161	pblandon@ibco.com.ni
Eduardo Bolaños	MIFIC	2670161	ebolanos@mific.gob.ni
Martha Páez Caldera	MIFIC / DPYME	2670161	
Irayda Rojas	MIFIC / DPYME	2670161	cirayda.rojas@mific.gob.ni
Carlos Ramos	MIFIC / DPYME	2670161	carlos.ramos@mific.gob.ni
Humberto Arguello	Secretaría Técnica CNPE / MIFIC	2670012	harguello@mific.gob.ni
Mario Vega	MIFIC / DPYME	2670161	mario.vega@mific.gob.ni
Patricia Jarquin	MINREX / Dirección de Promoción de Inversiones	2448079	patricia.jarquin@cancilleria.gob.ni
Juan Carlos Telleria	MIFIC	2670161	ctelleria@mific.gob.ni
Miguel Díaz	Consultor IICA	06015710	nisacentral@hotmail.com
Zacarías Mondragón	CONMIPYME	2653386	zmondragon@delmor.com.ni
Carlos Vega	CARANA CORP.	2771115	cvega@carana.com
Lillian Baez	USAID	2670502	libaez@usaid.gov
Emiliano Enriquez	ASLASA	2690802	adda@iba.com.ni

2. Entrevistas

NOMBRE	ORGANIZACION	TELEFONO	E-MAIL
Jose Felix Solís	Gerente Estudios Económicos. Banco Central	2651690	jsc@cm.bcn.gob.ni
Miguel Aguilar	Banco Central	2650500	mam@cm.bcn.gob.ni
José de Jesús Rojas	Banco Central	2650500	jrr@cm.bcn.gob.ni
Alejandro Mansell	Director COSEP	2786146	manprosa@tmx.com.ni
Julio Cárdenas	BANCENTRO	2782777	jdcardenas@bancentro.com.ni
Alejandro Ramírez	BANCENTRO	2782777	aramirez@bancentro.com.ni
Gastón Rappaccioli	BANCENTRO	2782777	grappaccioli@bancentro.com.ni
Enrique Zamora	Bolsa Agrícola/Grupo LAFISE	2787140	enriquez@lafise.com.ni
Alejandro Lacayo	FINANCO	2665965	alacayo@ibw.com.ni
Eugenio Robelo	FINANCO	2665965	erobelo@aifco.com.ni
Luis Rafael Gasteazoro	FINANCO	2665965	lgasteazoro@aifco.com.ni
Juan Paulo Lacayo	Western Union	2665965	jplacayo@airpack.com.ni
Humberto Arguello	Secretaría Técnica CNPE/MIFIC	2670012	harguello@mific.gb.ni
Steve Olive	USAID	2670502	solive@usaid.gov