



Universidad del Valle

Carrera: Lic. Administración de Empresas

Monografía para optar al título Licenciatura en Administración de Empresas.

Título:

Modelo de un plan de negocio de logística, distribución y exportación, en las microempresas, ubicadas en la ciudad de Managua, en el periodo de mayo-diciembre de 2025.

Autores:

- **Bra.** Hernández Paniagua Rachell Alexandra
- **Bra.** Martínez Putschie Lijeth Lisnell
- **Bra.** Quintanilla Medina Lizmarieth

Docente: MSc. Angélica Saborío Pérez

Managua, 30 de abril de 2025

Índice

Dedicatoria	6
Resumen.....	7
1. Introducción	8
2. Antecedentes	11
3. Contexto del problema.....	14
4. Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
5. Preguntas de investigación.....	20
6. Justificación	21
7. Limitaciones de investigación	24
8. Hipótesis	26
9. Marco Contextual.....	27
9.1. Contexto histórico	27
9.2. Contexto social	28
9.3. Contexto cultural	28
9.4. Contexto económico	28
9.5. Contexto Geográfico	29
9.6. Contexto Jurídico, Legal.....	29
10. Marco Teórico	30
10.1. Plan de negocio.....	30
10.2. Elementos del plan de negocio.....	31
10.3. Elaboración del plan de negocio	32
10.4. Administración del plan de negocios.....	32

10.5.	Mercadotecnia	33
10.6.	Producción.....	34
10.7.	Finanzas	35
10.8.	Sector de Logística y Distribución	36
10.9.	La importancia estratégica de la logística en el comercio internacional.....	38
10.10.	Contexto Económico y Comercial de Nicaragua	40
11.	Diseño Metodológico	43
11.1	Enfoque de investigación	43
11.2	Tipo de estudio según su finalidad	44
11.3	Tipo de estudio según la secuencia temporal	45
11.4	Matriz de operacionalización de variables	46
11.5	Población, muestra y método de muestreo	48
11.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados	50
11.7	Confiabilidad y validez de los instrumentos	50
11.8	Estrategias para el procesamiento y análisis de datos.....	51
12	Resultados.....	53
12.1	Datos Generales	53
12.2	Encuesta a Propietarios y encargados.....	53
12.3	Variable 1: Viabilidad.	55
12.4	Encuesta a propietarios y encargados.....	55
12.5	Variable2: Coherencia.....	58
12.6	Encuesta a propietarios y encargados.....	58
12.7	Variable 3: Factibilidad.	61
12.8	Encuesta a propietarios y encargados.....	61

13	Propuesta de Modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación, en las microempresas.....	64
13.1	Presentación.....	64
13.2	Objetivos	64
13.3	Justificación	65
13.4	Resumen Ejecutivo.....	66
13.5	Competencia, análisis PESTEL, FODA y Barrera de entradas	70
	Competencia en el Mercado de Logística y Capacitación en Nicaragua	71
13.6	Análisis FODA	74
13.7	Análisis de Barreras de Entrada	75
13.8	Análisis PESTEL	76
13.9	Organización del Negocio.....	78
13.10	Proyección de Crecimiento.....	80
13.11	Estrategias de Marketing.....	81
13.12	Estudio de inversión y financiamiento.	82
14	Conclusiones	91
15	Recomendaciones	92
	Anexo 1 Procesamiento del análisis documental	98
	Anexo 2: Análisis documental	99
	Anexo 3: Encuesta	102
	Anexo 4: Validación de documento	107
	Anexo 5: Estructura de informe final.....	110

Listado de tablas y gráficos

Listado de tablas y gráficos.....	5
Gráfico #1 Distribución por género.	53
Gráfico #2 Porcentaje por grupo de edades.....	54
Gráfico #3 Sectores Empresariales	54
Gráfico #4 Nivel de Importancia de un Plan de Negocio en Logística, Distribución y Exportación para la Microempresa.	55
Gráfico #5 Principales Recursos Financieros para la Viabilidad del Modelo de Negocio de Logística y Distribución.....	56
Gráfico #6 Factores que afectarían en la viabilidad de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación.....	57
Gráfico #7 Elementos que son necesarios alinearse con las Políticas Organizativas de su microempresa.	58
Gráfico #8 Factores relevantes para el modelo de negocio de logística, distribución y exportación.	59
Gráfico #9 Influencia de leyes y regulaciones en la implementación del modelo de negocio de logística, distribución y exportación.	60
Gráfico #10 Factores del entorno competitivo que afectan la factibilidad del modelo de negocio de logística, distribución y exportación.	61
Gráfico #11 Elementos Clave para la Rentabilidad Financiera en el Modelo de Negocio de Logística y Distribución.....	62
Grafico #12 Sistemas de información y tecnología adecuados para el modelo de negocio de logística, distribución y exportación.	63

Dedicatoria

Con profundo agradecimiento y cariño, dedico esta tesis, a quienes han sido mi apoyo a lo largo de este camino. A Dios que me dio sabiduría y fortaleza para guiarme en cada paso de este camino, por darme la paciencia en los momentos difíciles y la inspiración para seguir adelante, a mi padres Yolanda y Alonso por su amor incondicional y su apoyo inquebrantable y sus sacrificios innumerables, gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, a mis hermanas María y Gloria por siempre darme palabras de aliento y por siempre a ver confiado en mí, a mi sobrinos Yolani y Julián y a mi hermosa perrita Lilo que estuvo todo el trayecto de mi Universidad, a mis amigas Lijeth y Lizmarieth que estuvimos juntas desde nuestro inicio universitario y ahora cerramos con este logro. *Rachell Hernández*

Con gratitud infinita, elevo mis palabras a Dios, quien ha sido mi fortaleza y luz en cada paso de este camino. A mis padres, cuyo amor incondicional, educación y apoyo constante han sido mi mayor inspiración, les dedico este logro con profundo cariño. A mi docente, quien con sabiduría y paciencia me guio en este proceso, le agradezco por ser una guía invaluable. A mis compañeras y amigas, Rachell y Lijeth, gracias por su compromiso y amistad que hicieron de este reto una experiencia inolvidable. A mis amistades y hermanos, que siempre creyeron en mí y me brindaron aliento cuando más lo necesitaba, les dedico este esfuerzo con el corazón lleno de agradecimiento. *Lizmarieth Quintanilla*

Al culminar este capítulo tan significativo en mi vida quiero dedicar este logro a quienes han sido fundamentales en mi camino. A Dios, por ser la luz en mis momentos más oscuros y mi fuente de fortaleza en cada paso de este camino. A mis padres, Harry y Maryonie, por su amor y sacrificio, su apoyo constante y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Y, con un amor que no se puede describir con palabras, a mi hermano querido, quien partió antes de ver el final de este camino. Siempre creíste en mí, más que nadie. Tu fé en mis capacidades me ha acompañado a lo largo de todo este proceso. Hoy al terminar esta etapa, siento que sigues a mi lado. Te dedico este logro con todo mi corazón. *Lijeth Martínez*

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de plan de negocios especializados en logística, distribución y exportación para las microempresas ubicadas en la ciudad de Managua, en el periodo de mayo a diciembre de 2025. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son fundamentales para la economía de Nicaragua, y el estudio busca proponer un modelo practico que responda a las necesidades y limitaciones de estas empresas, mejorando su competitividad en el comercio internacional.

Siguiendo la misión de la Universidad del Valle, que promueve la formación integral y la investigación aplicada en áreas clave como administración de empresas y comercio internacional, esta tesis contribuye al desarrollo del ecosistema empresarial nicaragüense. Además, está alineada con el PNDH 2022-2026 y los ODS, específicamente el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (reducción de desigualdades).

A través de una metodología cuantitativa, se emplea un enfoque descriptivo y correlacional, utilizando encuestas a propietarios de MIPYMES para identificar sus desafíos en logística. Los resultados muestran un alto interés en la implementación de un plan de negocios, pero también revelan obstáculos clave como la falta de recursos financieras, el desconocimiento del mercado internacional y la infraestructura deficiente.

La investigación concluye que la capacitación continua en logística y comercio internacional, junto con el acceso a financiamiento mediante alianzas con instituciones financieras, es clave para fortalecer las MIPYMES, promoviendo su integración en el comercio internacional y un crecimiento sostenible y resiliente en Nicaragua.

1. Introducción

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) desempeñan un papel fundamental en la economía de Nicaragua, siendo el principal motor de generación de empleo y crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

Sin embargo, estas empresas enfrentan múltiples desafíos, especialmente en los ámbitos de logística, distribución y exportación. La falta de acceso a herramientas adecuadas y la limitada capacitación en estas áreas afectan su capacidad para competir en el mercado global y expandirse hacia nuevas oportunidades. Esta situación evidencia la necesidad de un enfoque integral que les permita superar sus limitaciones operativas y desarrollar su máximo potencial en el comercio internacional.

El Plan de Lucha contra la Pobreza (2022-2026) del gobierno nicaragüense resalta la importancia del cooperativismo y la asociatividad en sectores estratégicos como la producción, la logística y la exportación. Este plan tiene como objetivo impulsar el desarrollo económico mediante el fortalecimiento de las pequeñas empresas, promoviendo su integración en la economía nacional y facilitando su acceso a mercados más amplios. En este contexto,

El proyecto de creación de un modelo de plan de negocio de una empresa especializada en logística, distribución y exportación, alineada con los objetivos gubernamentales y enfocada en mejorar la competitividad de las MIPYMES. A través de estos servicios, se busca optimizar sus capacidades operativas, fomentar la inclusión económica y contribuir a la reducción de la pobreza en Nicaragua.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las MIPYMES en Nicaragua es la deficiencia en infraestructura logística y la falta de conocimiento en la gestión de exportaciones. Estas limitaciones restringen significativamente su acceso a mercados internacionales y disminuyen su competitividad.

En respuesta a esta problemática, el presente plan de negocio plantea una solución integral que combina servicios especializados con capacitación en logística y exportación, permitiendo a las MIPYMES superar estas barreras y expandir su alcance en el comercio global.

Las MIPYMES representan una parte significativa del tejido empresarial en Nicaragua, su capacidad para innovar y adoptar nuevas tecnologías resulta esencial para su desarrollo. A medida que la cultura empresarial evoluciona hacia un enfoque más tecnológico y orientado a la eficiencia, es fundamental que estas empresas cuenten con el apoyo necesario para mejorar sus procesos logísticos y de exportación.

La globalización y el aumento de la competencia internacional han generado una creciente demanda de procesos más eficientes, lo que refuerza la necesidad de empresas especializadas en estos servicios dentro del mercado nicaragüense.

La investigación desarrollada en este plan de negocio adopta un enfoque descriptivo y correlacional, centrado en la aplicación práctica del conocimiento para la resolución de problemas específicos en el contexto de las MIPYMES en Managua. Su objetivo es analizar en detalle la demanda, la competencia, la estructura operativa y los factores económicos relevantes en logística, distribución y exportación.

Para ello, se ha empleado un enfoque metodológico cuantitativo que permite obtener una visión integral del entorno empresarial y detectar patrones generales, así como desafíos particulares que afectan a las empresas locales. Este análisis incluso facilitará el diseño de estrategias adaptadas a las diversas necesidades de las MIPYMES, proporcionando una base sólida para la creación de una empresa que ofrezca soluciones efectivas y sostenibles.

Siguiendo la misión de la Universidad del Valle y en línea con las áreas de investigación en Administración de Empresas, Finanzas y Comercio Internacional, esta tesis busca contribuir al fortalecimiento de las MIPYMES en Nicaragua mediante la optimización de sus procesos logísticos, de distribución y exportación. A través de un enfoque estratégico y especializado, el proyecto pretende mejorar la competitividad de estas empresas en los mercados globales, promoviendo su crecimiento sostenible y su integración en el comercio internacional.

Además, esta investigación busca generar conocimiento aplicable a la administración eficiente de los recursos empresariales, facilitando la toma de decisiones estratégicas y fomentando el desarrollo de un ecosistema empresarial más dinámico y resiliente en Nicaragua.

2. Antecedentes

Realizando una revisión bibliográfica sobre la importancia de la creación de empresas dedicadas a la logística, distribución y exportación, se observa que la globalización y el crecimiento del comercio internacional han aumentado la demanda por servicios logísticos eficientes y efectivos. Cavusgil, Knight & Riesenberger, (2020, "Parr...") Estudios muestran que la innovación tecnológica en estos sectores, como el uso de sistemas de gestión de almacenes y tecnologías de rastreo en tiempo real.

Según (Budet, Pérez, 2018, Pág. 28) plantean que La logística como fuente de valor añadido en el E-Commerce» e «Innovaciones tecnológicas en la cadena de suministro aplicadas al E-Commerce, nos presentan cómo la aparición de Amazon ha sacudido fuertemente el escenario competitivo obligando a fabricantes y distribuidores a dar una respuesta que satisfaga las nuevas expectativas de los compradores e iniciando una exigente carrera para dominar la cadena de valor y la experiencia del cliente final; asimismo, presentan un conjunto de tecnologías que están adquiriendo cada vez más relevancia en la cadena de suministro y cuál será su recorrido en los próximos años en función de los requerimientos del canal del E-Commerce.

La cadena de valor y la distribución son componentes esenciales para la competitividad empresarial, la cadena de valor incluye todas las actividades necesarias para llevar un producto desde la concepción hasta el consumidor final. Es imprescindible que las empresas tomen en cuenta las actividades de distribución ya que se encarga de hacer llegar los productos al consumidor final.

Tomando en cuenta la globalización e innovación en la distribución, logística, exportación y conectividad se ha convertido en una necesidad principalmente por las empresas para lograr posicionamiento a nivel internacional.

La importancia creciente de diversas tecnologías en la cadena de suministro del E-commerce, tecnologías como la IA, análisis a gran escala como el big data, mejoran

de manera significativa la eficiencia operativa en la distribución de productos. (Rüsch,2017, Pág.8).

Por otro lado, (Chavarrys, Díaz,2019, Pág.7), en su tesis titulada “Mejora de los procesos logísticos de exportación para generar eficiencia operativa en la empresa hilandería de algodón peruano S.A, Lima, 2019,”. El objetivo de la presente investigación es lograr una ventaja competitiva en logística y producción frente a sus competidores, principalmente se enfoca en la evaluación de los procesos logísticos de exportación de una de las principales empresas de algodón de Perú.

En base a los resultados se apreció que la eficiencia operativa de la empresa textil depende de sus procesos logísticos para que puedan competir con empresas de otros países, de igual forma con la hipótesis general se relaciona con la mejora de los procesos logísticos de exportación.

La investigación tiene relación con el tema de investigación ya que es un precedente para determinar el proceso logístico en base a la realidad de una empresa establecida en el mercado y nos sirve de guía para el análisis de la cadena de distribución.

Tomando como referencia la tesis *titulada* “La tercerización logística y la gestión de la cadena de suministro como herramientas para el incremento de la competitividad de las empresas bolivianas”, (Moruchi,2013, Pág.4), la presente investigación aborda la logística definida en términos de Outsourcing y competitivas empresarial, desarrollando exploración teórica y conceptual de la logística, evolución e importancia para el incremento de la competitivas.

Propone aspectos importantes como los diferentes problemas logísticos, necesidades que surgen en el ámbito empresarial, además sugiere la terciación logística de la cadena de suministro para reducir costos y mejorar la competitividad. (Bowersox, Closs, Cooper, 2013, Parr.1), (Hertz, Alfredsson, 2019, Parr.1)

La investigación antes mencionada es una guía para la implantación de la estructura y procesos que debe desarrollar el tema de investigación, es de suma importancia

resaltar que la competitividad no depende únicamente de la calidad de los productos, sino también de los plazos de entrega de los productos, medios de pagos, fletes tipos de seguros entre otros.

En revisión bibliográfica a nivel nacional no se encuentran tesis, trabajos de investigación que se relacionen con el tema, sin embargo, si se encuentran artículos relacionados con iniciativas del gobierno para mejorar las habilidades y conocimientos de exportación para emprendedores.

De acuerdo a (Gutiérrez, 2022, Parr.1) en artículo titulado *“Capacitación para emprendedores en temas de exportación”*, en dicho artículo se abordaron los procesos de capacitación para exportar y aprovechar los nuevos mercados tomando en cuenta las políticas económicas que desarrolla el gobierno de Nicaragua.

Tomando en cuenta el artículo elaborado por (Umaña, 2022, P.3,27) en el año 2022 el Gobierno lanzó la guía del exportador e importador en V Edición de Expo Pyme 2022, el documento consta de ítems importantes como los requisitos para el registro del importador y exportador, exportaciones por tipo de productos y las importaciones de productos.

En este contexto es importante para los investigadores conocer las diferentes iniciativas del gobierno con las pequeñas empresas, ya que en un futuro se pueden crear alianzas estratégicas para abarcar más cuota de mercado.

De acuerdo a (Jaime, Rodríguez,2017, Parr.1), en su tesis titulada *“Logística y cadena de abastecimiento”* aborda la importancia de la cadena de suministro y el valor que añaden a las empresas, dentro de los principales objetivos de la logística esta proporcionar flujo de materiales, suministros y servicios para el buen funcionamiento de la organización.

El objetivo que aborda la investigación es el análisis de los aspectos generales de la logística y la cadena de abastecimientos dentro de las empresas, así también identificar los diferentes niveles en logística y canal de abastecimiento empresarial.

Esta referencia nos sirve de guía para conocer las diferentes actividades de logística y cadena de abastecimiento, las cuales se deben de planear cuidadosamente para obtener resultados satisfactorios y mejorar la competitividad.

De acuerdo a (Mendoza, 2020, Parr.1) en su tema de investigación titulado: *“Análisis de la importancia de los servicios logísticos del comercio internacional en Nicaragua, en el año 2020”*, abordan como objetivo general: Analizar la importancia de los servicios logísticos del comercio internacional en el año 2020 y proponer líneas generales de mejoras para fortalecer la competitividad del país.

El estudio se caracteriza por su naturaleza exploratoria y descriptiva ya que describe la situación actual de la logística del comercio internacional en Nicaragua, dicha investigación procurar el Análisis de la importancia de la logística del comercio internacional para el desarrollo de la economía del país, tomando en cuenta los negocios internacionales los cuales se realizan por medio de las actividades de exportación e importación.

El presente estudio es una guía para conocer las leyes, normas o regulaciones que se aplican en el país de destino u origen, conocer los costos que deben de incurrir durante el tránsito de la mercancía.

3. Contexto del problema

A nivel global, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son consideradas la columna vertebral de las economías modernas debido a su papel en la generación de empleo y su contribución al PIB. Según (Banco Mundial, 2022, p. 15), las MIPYMES representan aproximadamente el 90% de las empresas y generan más del 50% de los empleos a nivel mundial.

Este fenómeno se intensifica en regiones como América Latina, donde la alta informalidad y la dependencia de las pequeñas empresas configuran un panorama económico particular.

Por ejemplo, según (García,2021, p. 45), en América Latina las MIPYMES enfrentan desafíos en acceso a financiamiento y tecnología, lo que limita su capacidad de competir en mercados globales.

Según (Smith, 2020, p. 82) destaca que la integración de estas empresas en cadenas de valor internacionales requiere inversión en capacitación y políticas públicas favorables.

En el contexto específico de Nicaragua, estas dinámicas internacionales cobran relevancia, ya que las MIPYMES representan una herramienta clave para el desarrollo económico sostenible, siempre y cuando se les brinden los recursos necesarios para acceder a mercados más amplios y competitivos.

De manera general, el contexto internacional sugiere que las MIPYMES enfrentan retos estructurales, pero también cuentan con oportunidades significativas en mercados globales. La capacitación constante, mencionada por Smith (2020), emerge como un eje central para el desarrollo de capacidades competitivas, y su implementación en Nicaragua podría transformarse en un catalizador para el crecimiento económico local.

Tanto a nivel local como regional, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desempeñan un papel significativo en la economía. En Latinoamérica, aproximadamente el 60% de la fuerza laboral está empleada por empresas que cuentan con cinco empleados o menos.

En Nicaragua, estas empresas son responsables de la generación de alrededor de 1,6 millones de puestos de trabajo y contribuyen con el 40% de las exportaciones y el 35% del Producto Interno Bruto (PIB), según datos del Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme). Estos números no son sorprendentes, ya que casi el 90% de todas las empresas registradas en el país son MIPYMES, según el Banco Central. (2020, s.f.)

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son pilares fundamentales en el desarrollo económico de Nicaragua, generando empleo y fortaleciendo los canales de comercialización en las diversas comunidades del país.

Sin embargo, para que estas empresas puedan expandirse a nivel internacional o importar materia prima de manera eficiente y rápida, es crucial que cuenten con capacitación constante.

La capacitación en áreas como logística, gestión empresarial y comercio internacional no solo les permite mejorar sus operaciones internas, sino que también les brinda las herramientas necesarias para competir en mercados globales. Mediante la creación de una empresa dedicada a proporcionar este tipo de capacitación, se abriría una oportunidad invaluable para el crecimiento y la expansión de las PYMES, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible de Nicaragua.

De acuerdo al plan nacional de lucha contra la pobreza y para el desarrollo del humano (2022 - 2026), se pueden hallar numerosos proyectos que el gobierno ha destinado para asistir a las empresas en la solución de diversos retos y problemas financieros y administrativos a los que se enfrentan, entre los que se pueden resaltar los siguientes:

Impulsar La Socio actividad y el Cooperativismo en todos los sectores; en la producción, la logística y la exportación. (PNDH 2022-2026, p.119).

La Política del Cooperativismo está regulada por la Ley 499, Ley General de Cooperativas, que norma el funcionamiento, promoción, fomento y protección del movimiento cooperativo, contribuyendo al desarrollo de la democracia participativa y la justicia social, reconociendo el esfuerzo mutuo para realizar actividades socio económicas y culturales, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus asociados y de la comunidad.

Para ello se trabajará en lo siguiente:

- Desarrollo de capacidades en asociatividad y gestión cooperativa con 16,000 protagonistas en promedio anual, a través de talleres, videoconferencias y encuentros con productores de todos los sectores.
- Dar seguimiento a 2,685 protagonistas de la Economía Familiar que se apropiaron de las ventajas de trabajar organizados.

En este apartado podemos destacar que el fortalecimiento del cooperativismo y la asociatividad resulta clave para el desarrollo sostenible de los diferentes sectores productivos.

La capacitación y el seguimiento continuo permiten que los protagonistas de la economía familiar aprovechen los beneficios de la organización colectiva, mejorando su capacidad de gestión, competitividad y acceso a mercados. Esto contribuye a una mayor estabilidad económica y social, impulsando modelos de negocio más resilientes y sostenibles en el tiempo.

Universidad del valle tiene como visión promover el liderazgo profesional y el desarrollo humanístico, científico y tecnológico, está alineada con el presente estudio al proporcionar herramientas para la formación de administradores capaces de analizar, diseñar e implementar estrategias empresariales innovadoras. Asimismo, la Visión de la universidad, enfocada en fomentar la creatividad.

La ética y la aplicación del conocimiento en la práctica, refuerza la importancia de la presente investigación, ya que busca generar un impacto positivo en la comunidad empresarial al transferir conocimientos que potencien el desarrollo sostenible de las microempresas en Managua.

De esta forma se implementan las líneas de investigación establecidas por la universidad del Valle, por lo que se establece el objeto de estudio en la línea de: Desarrollo Empresarial, ya que esta nos permite analizar y diseñar estrategias que optimicen el funcionamiento de las microempresas, con el propósito de mejorar su competitividad y sostenibilidad.

A través de esta investigación, se busca estructurar un modelo de plan de negocio en logística, distribución y exportación, con un enfoque técnico, financiero y organizacional que facilite su aplicación en el contexto empresarial de Managua.

4. Objetivos

Objetivo General

- Elaborar el modelo de un plan de negocio de logística, distribución y exportación para las microempresas en Managua en el periodo de mayo-diciembre 2025.

Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad de la creación de un plan de negocio, caracterizando el mercado objetivo de una micro empresa especializada en logística, distribución, exportación en Managua.
- Elaborar un plan de negocio en coherencia con los requerimientos técnicos, financieros, organizacionales y legales.
- Validar la factibilidad de la creación del plan de negocio para la creación de una microempresa especializada en logística, distribución, exportación en Managua.

5. Preguntas de investigación

- ¿Es viable la creación de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación en una microempresa?
- ¿Cuáles son las principales necesidades y desafíos que enfrentan las microempresas en Nicaragua en términos de logística, distribución y exportación?
- ¿Qué requisitos técnicos, financieros, organizacionales y legales deben considerarse para la elaboración de un plan de negocio en el sector de logística, distribución y exportación?
- ¿Qué estrategias pueden aplicarse para mejorar la eficiencia y competitividad de una microempresa de logística y exportación en el mercado nicaragüense?
- ¿Cuál es el panorama actual del mercado de logística y distribución en Managua y cómo se posiciona nuestra microempresa en relación con la competencia local e internacional?
- ¿Qué factores influyen en la factibilidad de la implementación de un plan de negocio para una microempresa en este sector en Managua?

6. Justificación

Contexto económico y relevancia de las MIPYMES en Nicaragua

En Nicaragua, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desempeñan un rol esencial en la economía. Estas empresas, que representan casi el 90% del total de empresas registradas en el país, generan aproximadamente 1,6 millones de puestos de trabajo y contribuyen con el 40% de las exportaciones y el 35% del Producto Interno Bruto (PIB). Este impacto económico subraya la importancia de las MIPYMES no solo en la generación de empleo, sino también en la estabilidad y crecimiento económico del país.

Las MIPYMES, enfrentan numerosos desafíos, especialmente en lo que respecta a la logística, distribución y exportación. A nivel regional y local, estas empresas requieren capacitación constante para optimizar sus operaciones internas y competir eficazmente en el mercado global. La falta de acceso a conocimientos y herramientas adecuadas en áreas críticas como la logística y el comercio internacional limita su capacidad de expansión y crecimiento.

Importancia de la Capacitación en Logística y Comercio Internacional

Para que las MIPYMES puedan expandirse a nivel internacional, es fundamental que reciban capacitación especializada en logística y comercio internacional. La capacitación en estas áreas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también les proporciona las herramientas necesarias para navegar los complejos mercados globales.

En este sentido, la creación de un plan de negocio dedicado a proporcionar capacitación y servicios especializados en logística y exportación puede desempeñar un papel crucial en el fortalecimiento del tejido empresarial local.

El Plan de Lucha contra la Pobreza 2022-2026 del gobierno nicaragüense destaca la importancia de la asociatividad y el cooperativismo en sectores clave como la producción, la logística y la exportación.

Este plan enfatiza la necesidad de apoyar a las pequeñas empresas para que puedan contribuir de manera más significativa al desarrollo económico del país. Nuestro proyecto se alinea con estos objetivos, proporcionando un servicio que no solo mejora las capacidades operativas de las MIPYMES, sino que también promueve la inclusión económica y la reducción de la pobreza.

Viabilidad y necesidad del proyecto

La creación de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación en Managua es viable y responde a una necesidad crítica en el mercado local. La demanda de servicios logísticos eficientes está en aumento debido al crecimiento del comercio internacional y la necesidad de las empresas locales de integrarse en la cadena de suministro global. A través de un análisis exhaustivo del mercado y la competencia, nuestro modelo de un plan de negocio demostrará la viabilidad de esta iniciativa.

Además, identificamos que uno de los principales desafíos que enfrentan las MIPYMES en Nicaragua es la falta de infraestructura logística adecuada y el conocimiento en gestión de exportaciones. Al proporcionar servicios especializados y capacitación, el modelo de plan de negocio puede ayudar a las MIPYMES a superar estas barreras, facilitando su acceso a mercados internacionales y mejorando su competitividad.

Impacto socioeconómico

La creación de un modelo de plan de negocio para microempresas tendrá un impacto positivo en múltiples dimensiones:

Generación de Empleo Las microempresas no solo crearán empleos directos en el sector de la logística y la exportación, sino que también contribuirá a la generación de empleo indirecto a medida que las MIPYMES mejoren su capacidad operativa y expandan sus negocios.

Fortalecimiento de las MIPYMES

Al proporcionar capacitación y servicios especializados, el modelo de un plan de negocio ayudará a las MIPYMES a mejorar sus procesos logísticos y de exportación, lo que resultará en un aumento de su productividad y competitividad.

Contribución al desarrollo económico sostenible

La mejora en la capacidad de las MIPYMES para exportar sus productos no solo incrementará sus ingresos, sino que también contribuirá a un crecimiento económico más equilibrado y sostenible en Nicaragua.

Apoyo a la inclusión económica

Al centrarnos en la capacitación y el desarrollo de las MIPYMES, el proyecto promueve la inclusión económica, permitiendo que más empresas pequeñas y medianas participen activamente en la economía global.

Alianzas estratégicas y sostenibilidad

Para asegurar el éxito y la sostenibilidad, el modelo de plan de negocio, estableceremos alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y otros actores clave en el sector de la logística y el comercio internacional. Estas alianzas nos permitirán ofrecer programas de capacitación de alta calidad y acceder a recursos y conocimientos que fortalecerán nuestra propuesta de valor.

Asimismo, el modelo de un plan de negocio adoptará prácticas sostenibles en todas sus operaciones, alineándose con los principios de responsabilidad social empresarial. Esto incluirá la implementación de procesos logísticos eficientes que minimicen el impacto ambiental y el fomento de prácticas comerciales éticas.

7. Limitaciones de investigación

Limitación espacial

El estudio se desarrolló exclusivamente en la ciudad de Managua, lo que permitió profundizar en las características específicas de las microempresas de esta región. Sin embargo, esto restringe el alcance a otras áreas del país, donde factores como la infraestructura, el acceso a mercados y las prácticas empresariales pueden variar significativamente.

(Rodríguez,2022, P.78) afirma que "el contexto geográfico es un determinante clave en la implementación de estrategias logísticas, especialmente en zonas rurales" *Por* ello, aunque la investigación proporcionó valiosos hallazgos para Managua, la extrapolación de resultados a nivel nacional requiere un análisis adicional.

Limitación temporal

El tiempo asignado para la investigación, comprendido entre mayo y diciembre de 2025, representó una restricción importante, especialmente para abordar las fases de diagnóstico, diseño, implementación y validación del modelo propuesto. Estas etapas requieren un periodo amplio para garantizar resultados robustos, y la limitación temporal dificulta el seguimiento detallado de las microempresas seleccionadas.

Según (García,2020, P.45), "las investigaciones que integran procesos empresariales necesitan plazos extensos para permitir la observación de cambios en las dinámicas organizacionales" A pesar de ello, se optimizó el tiempo disponible utilizando estrategias como la priorización de tareas críticas.

Limitación social

La colaboración de los participantes fue esencial, pero se enfrentaron desafíos en cuanto a la disposición para compartir datos relacionados con sus estrategias de negocio. Muchos propietarios y empleados mostraron reticencias debido a preocupaciones sobre la confidencialidad de la información proporcionada.

Según (Pérez,2019, P.102), "los encuestados en estudios empresariales tienden a mostrar reservas al compartir datos sensibles, afectando la calidad y precisión de los resultados" Se implementaron medidas como acuerdos de confidencialidad y anonimato para mitigar esta limitación, aunque algunos aspectos siguen dependiendo de la confianza generada entre los investigadores y los participantes.

Limitación conceptual

El desarrollo de un modelo de plan de negocio en logística, distribución y exportación implicó adaptar conceptos teóricos al contexto específico de las microempresas en Managua.

En algunos casos, la informalidad en las operaciones empresariales y la falta de información sistematizada dificultaron la alineación con modelos establecidos.

(Hernández,2022, P.89) menciona que "los estudios en contextos informales requieren un enfoque flexible que permita integrar elementos locales y superar la falta de estandarización" Esta adaptación teórica fue fundamental para garantizar la aplicabilidad del modelo en el entorno estudiado.

8. Hipótesis

Elaborando un plan de negocio para la creación de una empresa especializada en logística, distribución y exportación en Managua durante el periodo mayo-diciembre 2025 se conducirá al establecimiento exitoso de la empresa la cual aportará al desarrollo económico del país.

9. Marco Contextual

El contexto histórico, social, cultural y económico de esta investigación se centra en la creación de un modelo de plan de negocio especializado en logística, distribución y exportación en Managua, Nicaragua.

Este marco aborda elementos clave como la evolución de las prácticas empresariales en el país, el rol significativo de las MIPYMES en el tejido económico, las transformaciones culturales hacia la innovación tecnológica y la necesidad urgente de modernizar los procesos logísticos para cumplir con las exigencias del comercio internacional.

Además, resalta la importancia de superar las barreras estructurales y legales que limitan la competitividad de las microempresas, integrándolas plenamente en los mercados globales y promoviendo su desarrollo sostenible.

9.1. Contexto histórico

La evolución histórica de la logística y el comercio internacional en Nicaragua ha estado marcada por procesos de adaptación frente a los retos de la globalización y la modernización tecnológica. Durante las décadas de 1980 y 1990, el país inició su integración en los mercados internacionales, enfrentando limitaciones como una infraestructura insuficiente y la falta de acceso a tecnologías avanzadas.

La firma del DR-CAFTA en (2004) representó un hito importante al abrir nuevas oportunidades de exportación, destacando la necesidad de modernizar los procesos logísticos para mejorar la competitividad.

En la última década, el crecimiento del comercio electrónico y la implementación de sistemas innovadores de rastreo y gestión de almacenes han establecido nuevos estándares globales en eficiencia logística.

Nicaragua, aunque rezagada en algunos aspectos, ha comenzado a incorporar estas tecnologías a través de esfuerzos gubernamentales y privados, reconociendo la importancia de la logística para el desarrollo económico. En este sentido, el Plan de Lucha contra la Pobreza (2022-2026) ha señalado a las MIPYMES como actores

clave en la reactivación económica, promoviendo su integración en mercados internacionales mediante la mejora de sus capacidades operativas y logísticas.

9.2. Contexto social

Las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) en Nicaragua representan una gran parte del tejido empresarial, contribuyendo significativamente a la generación de empleo y al PIB del país. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos importantes, como la falta de capacitación y acceso a tecnologías avanzadas en logística y comercio internacional.

9.3. Contexto cultural

La cultura empresarial en Nicaragua está en evolución, con un enfoque creciente en la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. La globalización y la competitividad internacional han impulsado la necesidad de mejorar los procesos logísticos y de exportación.

9.4. Contexto económico

La economía nicaragüense depende en gran medida del comercio internacional. Las exportaciones son un motor crucial para el desarrollo económico del país. Sin embargo, la infraestructura logística y el conocimiento en gestión de exportaciones necesitan mejoras significativas para aprovechar plenamente las oportunidades globales.

Evaluación histórica del objeto de estudio

El crecimiento del comercio internacional y la globalización han aumentado la demanda de servicios logísticos eficientes. Las innovaciones tecnológicas, como los sistemas de gestión de almacenes y las tecnologías de rastreo en tiempo real, han transformado la logística y la cadena de suministro, especialmente en el comercio electrónico.

1. (Budet, Xavier, y Pérez, Alexis, 2018, P.28) "La logística como fuente de valor añadido en el E-Commerce" Este estudio destaca cómo empresas como Amazon han redefinido la cadena de valor y la importancia de la innovación tecnológica en la logística. Amazon ha implementado tecnologías avanzadas y estrategias

innovadoras que permiten una entrega rápida y eficiente, estableciendo nuevos estándares en el sector del comercio electrónico.

2. (Chavarrys,2019, P.1,2) "Mejora de los procesos logísticos de exportación para generar eficiencia operativa en la empresa hilandería de algodón peruano S.A." Este trabajo enfatiza la importancia de la eficiencia logística para la competitividad de las empresas textiles en Perú. Las mejoras en los procesos logísticos no solo reducen costos, sino que también aumentan la capacidad de las empresas para competir en mercados internacionales.

3. Moruchi, (2013, P,1) "La tercerización logística y la gestión de la cadena de suministro como herramientas para el incremento de la competitividad de las empresas bolivianas". Este estudio propone la tercerización logística como una estrategia para reducir costos y mejorar la competitividad empresarial.

La tercerización permite a las empresas concentrarse en sus competencias principales mientras delegan actividades logísticas a especialistas.

9.5. Contexto Geográfico

Managua, la capital de Nicaragua, es el principal centro económico y logístico del país. La ubicación estratégica de Managua facilita el acceso a mercados internacionales a través de sus puertos y conexiones terrestres. Sin embargo, la infraestructura logística aún presenta desafíos que necesitan ser abordados para mejorar la eficiencia del comercio internacional.

9.6. Contexto Jurídico, Legal

El marco legal y normativo en Nicaragua para la exportación e importación está regulado por diversas leyes y normativas que buscan facilitar el comercio internacional. Las políticas gubernamentales recientes se han centrado en mejorar la competitividad de las MIPYMES mediante capacitaciones y guías específicas para exportadores e importadores.

10. Marco Teórico

10.1. Plan de negocio

Según (EMPRETEC, 2023, Parr.1), Un Modelo de Plan de Negocio es *“un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente”* Es decir, en este se condensa información relevante para la comprensión adecuada del negocio a desarrollar.

En el plan de negocio se analizan aspectos como la administración, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos y forma jurídica. Incluye elementos como: visión, misión, estrategia y objetivos de una entidad o proyecto.

Mediante este se exponen de forma clara cada aspecto para que los miembros internos, organizaciones y personas interesadas en el proyecto puedan comprenderlo (Universidad Internacional de La Rioja, 2024, P.4). *El plan de negocio es una guía útil para el personal encargado de trabajar en este y los stakeholders.*

El objetivo del plan de negocio es “concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a mediano y largo plazo” (Instituto Mexiquense del Emprendedor, 2024, Parr.4). Se elabora un plan de negocio buscando analizar factores financieros y administrativos a tener en cuenta, lo cual permitirá decidir si el proyecto necesita mejoras o es viable constituir la empresa. También permite identificar si la idea de negocio necesita ser mejorada.

La importancia de un plan de negocio se centra en *“guiar la toma de decisiones y proporcionar un marco para la acción, permitiendo identificar oportunidades de negocio, anticipar obstáculos y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar el éxito empresarial a largo plazo”* (Universidad Internacional de La Rioja, 2024, P.330).

La elaboración de un plan de negocio es importante porque permite el análisis de la propuesta y, con ello, la identificación de posibles amenazas y debilidades, las cuales pueden ser detectadas a tiempo, permitiendo la mejora del negocio.

El plan de negocio también proporciona una idea clara del proyecto a los inversores potenciales y describe el negocio de forma detallada a los empleados (Intuit MailChimp, 2024, Parr.1). La presentación de un plan de negocio permitirá identificar a la empresa como un proyecto seguro en el cual invertir y, al mismo tiempo, facilitará la comprensión de los objetivos de la empresa para sus trabajadores.

10.2. Elementos del plan de negocio

- La Universidad Internacional de (La Rioja,2024, Parr.1,6) aporta los siguientes elementos de un plan de negocio
- Resumen ejecutivo: proporciona una visión general y concisa del proyecto, destinada a captar el interés de los inversores.
- Descripción del producto o servicio: se detallan sus características, público objetivo y diferenciadores frente a la competencia, así como una planificación temporal de las acciones y objetivos esperados.
- Análisis del mercado y competencia: proporciona una comprensión profunda del entorno empresarial en el que se pretende operar.
- Modelo de negocio: explica cómo se generará valor y se monetizará la idea.
- Estructura organizativa del negocio y el Modelo financiero: incluyen estimaciones de gastos, ingresos y viabilidad financiera.

Plan de marketing: detalla la estrategia para llegar al público objetivo.

10.3. Elaboración del plan de negocio

Para la correcta elaboración de un plan de negocio, es necesario seguir los siguientes pasos, provistos por la plataforma de automatización de marketing (MailChimp,2024, Parr.4) plantea:

- Realizar un análisis del sector y de la competencia.
- Identificar el mercado objetivo.
- Describir la estructura o modelo de negocio en el plan de negocio

Crear un plan financiero, lo cual incluye la elaboración de un presupuesto y proyectar las ventas e ingresos, márgenes de beneficio, flujo de caja, coste de adquisición del cliente y la ratio de endeudamiento del negocio.

Escribir un resumen ejecutivo en el que se resalten los puntos clave del plan de negocio: breve descripción de la empresa, propósito y objetivos, mercado objetivo y estimaciones financieras.

El Instituto Mexiquense del Emprendedor (2024, Parr.2) aporta la siguiente estructura para un plan de negocio:

10.4. Administración del plan de negocios

- ***Descripción del negocio:*** Nombre, clasificación, misión, visión, valores, objetivos, ventaja competitiva, normatividad, marco legal.

10.5. Mercadotecnia

Clientes. - Objetivos de Mercadotecnia, características del *consumidor (final, industrial, etc.)*; hábitos de consumo (*gustos y preferencias*); motivos de compra; niveles de ingreso y gasto de los consumidores; tamaño del mercado, cuantificación de la demanda; tasa de uso (*consumo estacional, temporal, etc.*); segmentación geográfica (*región, población, clima, etc.*); segmentación demográfica (*edad, sexo, nivel educativo, etc.*); segmentación psicográfica (*estilo de vida, actividades*); perspectivas de mercado; intención de compra; factores que afectan a la demanda; posibilidad de desarrollo.

Competencia. – Características de la competencia (*directa, indirecta*); naturaleza de la competencia (*ubicación, precio, calidad*); análisis de los competidores; descripción de los competidores (*rivalidad, nivel*); estrategias; capacidad; tamaño de la competencia; número de competidores; volumen de ventas y participación en el mercado; posicionamiento y cuantía de su patrimonio; diagnóstico preliminar; oportunidades de mercado.

Promoción y publicidad: Definición geográfica; ventajas; naturaleza del lanzamiento (lugar); presupuesto; calendarización; participación en el mercado.

Distribución: Métodos tradicionales (*volantes y anuncios*); ventajas; desventajas; relaciones de negocios; contactos establecidos; relaciones públicas; infraestructura disponible; ubicación de la empresa y costos asociados; instalaciones disponibles (*inclusión de croquis*); equipo móvil; fuerza de ventas; estructura; costos de operación; métodos de venta y distribución (*diagrama*); presupuesto contemplado.

Política de precios: Precios de mercado; repercusión en la demanda; comparativo con la competencia; precios máximos y mínimos; precios de penetración; condiciones de pago; medio competitivo; precios de referencia (costos + utilidad bruta).

10.6. Producción

Proceso productivo: Información preliminar; materias primas; disponibilidad de capital; disponibilidad de mano de obra.

Tecnología del producto o servicio: Definición e importancia de la tecnología; selección de la tecnología; medios de adquisición de la tecnología; análisis de la tecnología de maquinaria y equipo; consideración de factores de maquinaria y equipo; análisis de cotización de fabricantes; elaboración de lista de materiales de producción; lista de herramientas.

Diagramas de flujo de proceso: Maquinaria o equipo requerido en la operación; cantidades a producir; tiempo y espacio para realizar la actividad; distancia viajada / transporte; selección de métodos de producción y equipo; distribución de planta por área y espacio; necesidades de inventario; requerimientos de personal.

Proveedores: Clasificación de materia prima e insumos; características de la materia prima; requerimientos cuantitativos de la materia prima; disponibilidad actual y a largo plazo; localización de la materia prima; condiciones de abastecimiento; criterios de evaluación de los proveedores.

Operación: Requerimiento de espacio; distribución del edificio; decisión de construcción o compra del edificio; localización general o específica de la empresa; licencias y trámites gubernamentales; programa de implementación; inversión de equipamiento.

Personal

Reclutamiento y Selección de personal: Identificación de las necesidades de personal; reclutamiento y guía de selección de personal.

Contratación: Políticas operativas; tabla de sueldos.

Inducción de personal: A la empresa; al personal; al puesto.

Evaluación del desempeño.

Capacitación: Detección de necesidades de capacitación; programa de capacitación.

10.7. Finanzas

Integración de la Inversión: Objetivo; infraestructura; equipo requerido; capital de trabajo; requerimientos de inventarios; proveedores; origen de la inversión (*aportación de socios o financiamiento*).

Presupuesto de Ingresos y Egresos: Estado de costos de producción de los tres primeros años; estado de resultados de los tres primeros años; flujo de efectivo de los tres primeros años; balance general de los tres primeros años; punto de equilibrio; tasa interna de retorno; valor presente neto; razones financieras, (*liquidez, endeudamiento y rendimiento de capital*).

Forma Jurídica

Hay una serie de aspectos a tener en cuenta a la hora de hacer la elección de la forma jurídica a adoptar (*autónomo, sociedad civil, limitada, anónima, etc.*)

Tipo de actividad a ejercer: Según la actividad a llevar a cabo hay casos en los que la normativa aplicable te obligan a una forma concreta.

Tipo de Sociedad: Dependiendo el número de socios que vayan a constituir la empresa tendrán que adoptar una u otra forma.

Responsabilidad de los socios: La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como al personal.

Necesidades económicas del proyecto: Existen formas jurídicas donde no piden un mínimo de capital para empezar, a diferencia de las que se los exigen y además piden una escritura notarial, por lo que su constitución es más costosa.

Aspectos fiscales: La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación con que se dé de alta la empresa ante las autoridades hacendarias.

10.8. Sector de Logística y Distribución

Definición y evolución del sector de logística y distribución.

La distribución es *“el proceso de entrega de mercancías de un punto a otro que implica procesos como la compra, envasado, gestión del inventario, almacenamiento, transporte, servicio al cliente y otros”* (Symmetrics Lab, 2023, Parr.1). La distribución es un procedimiento que forma parte de la logística puesto que se centra en transportar los productos desde la fábrica hasta los clientes de forma segura y rentable.

La logística es *“el acto de asegurar la disponibilidad precisa de recursos y suministros en el momento exacto, garantizando su traslado al destino adecuado en condiciones óptimas y su entrega al destinatario, sea interno o externo, de manera precisa”* (EQUALITY, 2023, Parr.1). La logística es un procedimiento que garantiza la adecuada movilización de los productos.

La logística y la distribución abarcan el almacenamiento, depósito, gestión de inventarios, transporte, realización de pedidos y servicio al cliente (Symmetrics Lab, 2023, Parr.1). La logística y distribución son un conjunto de procesos centrados en el transporte eficiente del producto hasta que este llega a manos del consumidor final.

El sector de logística y distribución, a veces denominado transporte y logística, tiene el objetivo principal de *“supervisar adecuadamente el flujo de suministros y que los clientes reciban los productos a tiempo, sin daños y de acuerdo con las expectativas”* (Safety Culture, 2024, Parr.1). La logística y distribución integran procesos de la gestión de calidad como la mejor continua de los procesos mediante la detección de errores.

Es un elemento indispensable para las empresas, puesto que la logística debe garantizar que los productos sean entregados en buen estado a los clientes, de modo que estos se encuentren satisfechos y no tengan una percepción negativa de la marca a la cual pertenece dicho producto.

El término logística fue adoptado en el siglo XIX y se define como *“un área que opera las actividades vinculadas al almacenamiento de material o producto de forma organizada y coordinada”* (DispatchTrack, 2024, Parr.1). A continuación, una línea de tiempo que resume la evolución de la logística hasta el año 2024, provista por la empresa de SaaS (*software as a service*) de logística (DispatchTrack,2024, Parr.1):

- En los años 30 y 40, la logística se centraba en usos militares.
- En los años 50 comienza a utilizarse la logística como subproducto, centrando el interés en la administración del transporte y disminución de los costos.
- En los años 60 se desarrollan los primeros centros de distribución debido a la evolución del transporte. Surge el Consejo de Profesionales de la Gestión de la Cadena de Suministro (CSCMP en inglés).
- En los años 70 se estudia a profundidad la distribución física, centrados en cómo disminuir los costos de esta.
- En los años 80 se comienza a valorar más el servicio al cliente y los tiempos de entrega. Aumenta la productividad de las plantas distribuidoras y se afianzan mejor los servicios de transporte.

- En los años 90 se mejoran los canales de distribución, se externalizan los servicios de logística y la demanda de estos se expande a niveles nunca antes vistos.
- Desde los años 2000 hasta la actualidad, la logística ha experimentado una evolución significativa, centrándose principalmente en la automatización de procesos a través de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el machine learning. El auge del comercio electrónico durante este periodo ha sido notable, con un aumento significativo en las ventas en línea. En 2020, las ventas de comercio electrónico a nivel global alcanzaron los 26.7 billones de dólares, impulsadas por las restricciones y cambios en el comportamiento del consumidor debido a la pandemia.

La logística y distribución han evolucionado gracias a los desarrollos tecnológicos. Con el pasar de los años, esta actividad se ha ido centrando más en los clientes, tratando de garantizarles mejor calidad y mayor velocidad.

10.9. La importancia estratégica de la logística en el comercio internacional.

La logística es importante en el comercio internacional porque de esta depende el manejo correcto de los procesos de importación y exportación de mercancías (Bull Importer, 2023, Parr.1)

Su correcta implementación produce un *“incremento de las ventas a nivel internacional, con mayores márgenes de beneficio gracias a la optimización de los recursos financieros, técnicos y humanos”* (Bull Importer, 2023, Parr.1,3). La implementación de una estrategia logística adecuada permitirá incrementar las ventas, reducción de costos y la satisfacción de los consumidores.

Con relación a la logística y transporte, (Serna,2023, Parr.1) afirma que “son componentes clave del comercio internacional porque garantizan que los bienes se

muevan de manera eficiente a través de las fronteras”. (Serna,2023, Parr.1) también añade las siguientes razones por las cuales la logística y el transporte son esenciales para el comercio internacional:

Eficiencia: En el comercio internacional, los tiempos de entrega son críticos para el éxito de la operación, ya que cualquier retraso puede afectar la rentabilidad de la empresa.

Acceso a nuevos mercados: ayudan a que las empresas puedan acceder a nuevos mercados y expandir sus operaciones a nivel internacional. Esto puede aumentar el alcance y la visibilidad de la marca, así como aumentar las oportunidades de ventas y ganancias.

Competitividad: Las compañías que logran administrar con eficiencia la logística y el transporte en el comercio global están en una mejor posición frente a aquellas que no lo logran. Pueden ofrecer precios más atractivos, entregas más veloces y una mejor calidad de servicio.

Gestión de riesgos: ayudan a las empresas a gestionar los riesgos asociados con el comercio internacional, como los problemas de aduanas, los retrasos en la entrega y los problemas de calidad de los productos.

(Sahagun,2022, Parr.1,9) afirma que el comercio internacional y, por ende, los procesos de logística y distribución involucrados en este, pueden desarrollarse gracias a los diferentes modos de transporte: aéreo, marítimo y terrestre. Estos son utilizados de acuerdo a la conveniencia de tiempo, distancia y volumen de la mercancía que es enviada a nivel internacional. También informa sobre la existencia de leyes que regulan la logística internacional, las cuales son reguladas por la Organización Mundial de Comercio (OMC) y aquellas existentes en cada país para facilitar el intercambio en igualdad de condiciones para los involucrados.

10.10. Contexto Económico y Comercial de Nicaragua

Análisis macroeconómico del país y su impacto en el sector logístico.

El Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) ha desarrollado programas de financiamiento y capacitación con el propósito de fortalecer las microempresas en Managua. Estas iniciativas están diseñadas para mejorar la competitividad de los negocios, facilitar su integración en el comercio internacional y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto al financiamiento, el MEFCCA ofrece créditos accesibles y fondos de inversión destinados a emprendedores, acompañados de asistencia técnica para optimizar la gestión financiera y operativa de los negocios. Esta medida responde a la necesidad de mejorar el acceso a recursos económicos, uno de los principales desafíos que enfrentan las microempresas en Nicaragua.

Además, el ministerio impulsa programas de capacitación en áreas clave como gestión empresarial, calidad productiva y estrategias de comercialización. Estas iniciativas son fundamentales para que las microempresas puedan consolidarse y expandirse en el mercado.

Según el (Banco Central de Nicaragua, 2012, Pag.9), las microempresas representan una parte esencial de la economía nacional, con más de *115,085 registradas*. En su informe, el Banco Central destaca la importancia del financiamiento y la capacitación como factores determinantes para la sostenibilidad de las MIPYMES.

En este sentido, se establece que *"el acceso a financiamiento adecuado mejora la capacidad operativa de las microempresas y su inserción en el mercado"* (Banco Central de Nicaragua, 2020, pág. 81).

Asimismo, se enfatiza que *"la formación empresarial es un pilar fundamental para la consolidación y crecimiento de las microempresas, especialmente en sectores estratégicos como producción y distribución"* (Banco Central de Nicaragua, 2020, pág. 119).

El impacto de estos programas en el desarrollo empresarial se refleja en el crecimiento de las MIPYMES, que aportan el 35% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y el 40% de las exportaciones. Esto evidencia la necesidad de continuar fortaleciendo el apoyo financiero y formativo para garantizar que estas empresas puedan consolidarse en el mercado y mejorar su competitividad.

Por otro lado, el análisis macroeconómico del país y su impacto en el sector logístico muestran una tendencia de crecimiento sostenido. Según el Banco Central de Nicaragua (2024, pág. 1, 6), los indicadores económicos del primer trimestre reflejan un desempeño favorable. En particular, el Índice Mensual de la Actividad Económica (IMAE) indica que la mayoría de las actividades productivas se están expandiendo. Además, las condiciones internas y externas se mantienen propicias para el crecimiento económico del país durante el presente año.

Entre los factores destacados se encuentra la estabilidad del mercado laboral, con una baja tasa de desempleo, y la desaceleración de la inflación, inducida en parte por la reducción de presiones externas. Asimismo, la intermediación financiera mantiene su dinamismo, con un crecimiento de depósitos y créditos a tasas de dos dígitos. En el ámbito fiscal, el Gobierno genera espacios adecuados, mientras que el sector externo presenta una coyuntura favorable para la continuidad de los flujos de recursos.

A pesar de estos avances, existen riesgos a nivel internacional, como los conflictos geopolíticos y las condiciones financieras internacionales más estrictas en un contexto de persistencia inflacionaria global. No obstante, la economía nicaragüense ha logrado consolidarse en una trayectoria estable de crecimiento, respaldada por un marco de políticas macroeconómicas adecuadas. Esto le permite estar mejor preparada para enfrentar posibles choques adversos y mantener su estabilidad.

En este contexto de desempeño positivo, la política monetaria y cambiaria del Banco Central de Nicaragua sigue enfocada en garantizar la estabilidad de la moneda y propiciar condiciones financieras adecuadas para el crecimiento económico. Desde enero de 2024, se ha establecido una tasa de deslizamiento del tipo de cambio del córdoba respecto al dólar en 0% anual, mientras que la Tasa de Referencia Monetaria (TRM) se ha mantenido invariable en 7% hasta abril.

Además, las principales variables monetarias reflejan un comportamiento positivo, con el numerario y los agregados monetarios creciendo a tasas interanuales de dos dígitos, lo que destaca un mayor uso de instrumentos financieros

11. Diseño Metodológico

11.1 Enfoque de investigación

La presente investigación se realiza por medio de un enfoque cuantitativo, Hernández (2014, Pág.4) “Enfoque cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”

“se centra en la medición y análisis numérico de datos. Este enfoque implica revisar, describir, experimentar, verificar y explicar fenómenos mediante métodos estadísticos y matemáticos para obtener resultados objetivos y generalizables” Maldonado (2018, Pág. 20).

Este enfoque se caracteriza por utilizar herramientas estadísticas y matemáticas para cuantificar las variables estudiadas y probar hipótesis previamente planteadas de forma rigurosa y precisa. La investigación cuantitativa permite obtener resultados replicables y generalizables, lo que es fundamental para tomar decisiones basadas en evidencia empírica.

En esta investigación, se utiliza el enfoque cuantitativo para analizar el entorno empresarial de las PYMES en Managua, centrándose principalmente en el análisis de datos numéricos que reflejan aspectos clave como el desempeño logístico, la capacidad exportadora y la productividad empresarial. El uso de encuestas estructuradas y cuestionarios estandarizados permite recolectar datos de un amplio número de empresas, lo que posibilita la identificación de patrones y correlaciones en relación con la eficiencia logística, los costos operativos y los mercados de exportación.

Este enfoque se apoya en el análisis estadístico de los datos obtenidos, empleando técnicas como la regresión, análisis de correlación y pruebas de hipótesis, para validar los resultados y obtener conclusiones precisas y significativas. Los resultados cuantitativos no solo permiten describir el estado actual de las PYMES en términos de su logística y exportación, sino que también facilitan la proyección

de tendencias futuras, lo que contribuye al diseño de estrategias más eficientes para mejorar su competitividad en el mercado internacional.

Al enfocarse en datos medibles y objetivos, este enfoque ofrece una visión clara y estructurada del fenómeno estudiado, permitiendo a los tomadores de decisiones empresariales y gubernamentales fundamentar sus estrategias y políticas en evidencia sólida y comprobable.

En esta sección se detalla la metodología aplicada en la investigación, abarcando los siguientes aspectos: el tipo y diseño del estudio, el universo de estudio, la selección y tamaño de la muestra, así como las unidades de análisis y observación. Además, se especifican los criterios para la selección de la muestra, los métodos y recursos empleados para la recolección de datos, los instrumentos que se utilizarán, los procedimientos establecidos para asegurar la calidad de los datos, y los métodos que se aplicarán para la investigación y análisis de los resultados.

11.2 Tipo de estudio según su finalidad

El tipo de investigación de acuerdo a las características es descriptivo y correlacional, en el contexto del plan de negocio, el objetivo es detallar y describir los aspectos clave del mercado, las oportunidades y desafíos en logística, distribución y exportación en Managua. Esto incluye analizar la demanda, la competencia, la estructura operativa y los factores económicos relevantes.

(Hernández, 2014, Pág.92), define la investigación descriptiva “El estudio descriptivo se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” se encarga de la recolección y organización de datos sobre una población o fenómeno a investigar y permite conocer sus características, pero no sus orígenes.

(Muguira,2021, Pág.5), menciona que, la investigación descriptiva se refiere al diseño de la investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema.

(Muguira,2023, Parr.1) menciona que las características de una investigación descriptiva son:

- **Investigación cuantitativa:** Es un método que intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población.
- **Variables no controladas:** La naturaleza de las variables o su comportamiento no está en manos del investigador.
- **Estudio transversal:** Se trata de un análisis que abarca diferentes secciones de un mismo grupo durante un período de tiempo específico.

11.3 Tipo de estudio según la secuencia temporal

La investigación se clasifica según su alcance o secuencia temporal como transversal con carácter sincrónico, ya que se analizan diversas variables relacionadas con el diseño de un modelo estratégico para optimizar la logística y las capacidades exportadoras de las PYMES en Managua. La población del estudio está conformada por empresas seleccionadas de este sector, y el análisis se realiza durante un periodo finito comprendido entre enero y diciembre de 2024

11.4 Matriz de operacionalización de variables

Hipótesis Elaborando un modelo de plan de negocio especializado en logística, distribución y exportación para las microempresas en Managua durante el periodo de mayo-diciembre 2025 se conducirá al establecimiento exitoso de la empresa la cual aportará al desarrollo económico del país.					
Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Indicadores	Fuentes de información	Instrumento
Objetivo 1 Determinar la viabilidad de la creación de un plan de negocio de logística, distribución y exportación caracterizando el mercado objetivo de una micro empresa en Managua.	<ul style="list-style-type: none"> Viabilidad 	Determinación de la viabilidad del plan de negocio para la creación de una microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de importancia de la creación de un plan de negocio. Determinación de la viabilidad de plan de operación de negocio. Condiciones de viabilidad <ul style="list-style-type: none"> Geografía Demografía Conductuales Situacionales Preferencias y necesidades Competencias existentes Tendencias y consumos 	<ul style="list-style-type: none"> Microempresas de logísticas Trabajos de investigación Reportes estructurales 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas Análisis documental

Hipótesis Elaborando un modelo de plan de negocio especializado en logística, distribución y exportación para las microempresas en Managua durante el periodo de mayo-diciembre 2025 se conducirá al establecimiento exitoso de la empresa la cual aportará al desarrollo económico del país.					
Objetivo 2 Elaborar un plan de negocio en coherencia con los requerimientos técnicos, financieros, organizacionales y legales.	Coherencia.	Determinación de las tendencias, la estructura y requerimientos para la elaboración de un plan de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias sobre elaboración de un plan de negocio • Estructura de un plan de negocio. • requerimientos técnicos para la elaboración de un plan de negocio técnicos, financieros, organizacionales y legales y tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresas de logística • Trabajos de investigación • Reportes institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Encuesta
Objetivo 3 Validar la factibilidad de la creación del plan de negocio para la creación de una microempresa especializada en logística, distribución, exportación en Managua.	Factibilidad	Determinación de los requisitos que garanticen la factibilidad de un plan de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad esperada (proyecciones financieras, análisis de costos y beneficios). Retorno de la inversión (ROI) y periodo de recuperación. Riesgos identificados y estrategias de mitigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Instituciones gubernamentales (MIFIC, Alcaldía) • Bancos • Empresas logísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Encuesta

11.5 Población, muestra y método de muestreo

Población

De acuerdo con (Narváez,2023, Pág.57) define la población como *“un conjunto completo de individuos u objetos que comparten características similares. Incluye a todo el grupo bien definido sobre el que cualquier investigación quiere extraer conclusiones”*. La población es una agrupación de elementos o individuos que comparten características.

En el contexto de esta investigación, se seleccionarán las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Managua sin restringirse a un rubro específico de exportación. Esta elección permite obtener una visión integral del panorama empresarial local, ya que incluye una amplia variedad de sectores, desde alimentos y textiles hasta tecnología y maquinaria.

Al no limitarse a un sector particular, la investigación podrá identificar tendencias comunes y desafíos únicos en la logística y distribución que afectan a las Pymes en general, facilitando el diseño de estrategias más inclusivas y adaptadas a las diversas necesidades de las empresas locales.

Muestra

La muestra es un fragmento de la población a investigar, cuya cantidad seleccionada debe ser suficiente para obtener respuestas válidas y debe reunir las características principales de la población para ser representativa de esta Villa (Sánchez ,2023, P.50). *“La muestra es un subconjunto de la población o universo a investigar”*.

La muestra seleccionada para la investigación consta de 30 microempresas en el departamento de Managua, donde se entrevistó a los encargados o jefes de cada negocio. La razón de esta selección se debe a su papel en la toma de decisiones empresariales y su conocimiento sobre los procesos internos de la organización.

Dado que muchas de estas microempresas no manejan información detallada sobre logística y exportación, el enfoque del estudio se adaptó para evaluar su nivel de preparación y las oportunidades de crecimiento en estos ámbitos. La muestra abarca diferentes sectores, asegurando representatividad dentro de la población estudiada.

Para el estudio se utilizó un tipo de muestreo no probabilística, específicamente el muestreo por conveniencia. Este enfoque permite seleccionar participantes basándose en su disponibilidad y accesibilidad, en lugar de aplicar un método probabilístico estricto. En la práctica, esto significa que se escogerán las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que estén más fácilmente disponibles y dispuestas a participar en la investigación, sin que cada unidad tenga una probabilidad conocida y específica de ser incluida.

Criterios de Selección de la Muestra

- **Criterio Interno**

Se seleccionaron microempresas activas en el comercio y distribución de productos, aunque no necesariamente con experiencia previa en exportación. Se priorizó a aquellos negocios con estructura organizativa clara y capacidad de adaptación a nuevas estrategias de mercado.

- **Criterio Externo**

Se consideró el entorno económico y la infraestructura logística disponible en Managua, además del acceso a financiamiento y la relación de las microempresas con proveedores y clientes. También se analizó el impacto de regulaciones gubernamentales y tendencias de mercado en la viabilidad de la expansión comercial.

11.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados

Encuesta

Según (Gómez, 2024)

“La encuesta es un método de investigación que recopila información, datos y comentarios por medio de una serie de preguntas específicas. La mayoría de las encuestas se realizan con la intención de hacer suposiciones sobre una población, grupo referencial o muestra representativa” (par.1)

La encuesta es un instrumento que se utiliza para recolectar información de un grupo de personas.

(Westreicher,2020, P.30) afirma que para recolectar los datos de una encuesta debe elaborarse un cuestionario y aporta los siguientes pasos para llevarlo a cabo:

- **Definir los objetivos:** Se debe establecer cuál es el fin del estudio.
- **Formular el cuestionario:** Se deben elaborar las preguntas en base a los objetivos.
- **Trabajo de campo:** Se realiza un despliegue para recoger los datos, usualmente, sobre una muestra representativa de la población objetivo.
- **Procesamiento:** Los resultados de la encuesta son procesados. De ese modo, se podrán obtener datos estadísticos.

11.7 Confiabilidad y validez de los instrumentos

Los procedimientos para la elaboración y validación de los instrumentos incluyen:

- Análisis de matriz de operacionalización de objetivos.
- Elaboración de la propuesta preliminar por parte del equipo de estudiantes responsables de la investigación.
- Realimentación de las propuestas de instrumentos, mediante sesiones de análisis y puesta en común con docentes y especialistas en el tema (quienes fungen como expertos).
- Valoración de los instrumentos por parte del docente asesor metodológico.

- Mejora de los instrumentos, incorporando los aportes de las sesiones de puesta en común.
- Elaboración de matrices de cruce de variables.
- Realización de prueba piloto.
- Integración de mejoras como resultado de la prueba piloto.

11.8 Estrategias para el procesamiento y análisis de datos.

✓ Procesamiento de la información

Una vez recolectada la información, se procede al procesamiento de los datos cuantitativos y cualitativos respectivamente, realizando:

Descripción de los datos cuantitativos:

- Gestión de los datos para lo cual es necesario el diseño de una base de datos que permitirá la introducción de los mismos, para su posterior análisis estadístico.
- Revisión de los datos, con el fin de garantizar la veracidad de la información introducida en la base de datos, evitando de esta manera los posibles errores de transcripción y codificación de las variables.
- Representación de los datos, mediante gráficos y cuadros, que permita el análisis de los mismos.

Cruce de variables

El cruce de variables pretende identificar si existe relación entre dos o más de ellas, además posibilita el análisis de estas en una sola tabla.

Cabe señalar que para hacer el cruce de variables es necesario retomar la operacionalización de la variable, recordando que cada variable puede tener varios ítems (preguntas) y las mismas deben de tener las mismas posibles respuestas. Cuando hay cruces variables/categorías con preguntas abiertas para procesarlas se comparan las redes semánticas para su análisis y explicación.

Análisis de la información

Una vez finalizado el procesamiento de la información cuantitativa, se procede a su análisis, realizando:

- Revisión y mejora de las técnicas de análisis y comprensión de los datos, a fin de establecer las relaciones / cruces entre variables y profundizar en la temática.
- Comprensión a profundidad del estado actual del objeto de estudio.
- Interpretación de la información consistirá en el establecimiento de relaciones entre la realidad detectada y evidenciada a través de los datos obtenidos, así como la experiencia del investigador y las fuentes documentales de la investigación.
- Triangulación, para lo cual se realiza cruce de la información de fuentes primarias y secundarias; para obtener las observaciones y comentarios que se presentarán en el informe final del estudio.
- Síntesis, a fin de organizar y relacionar distintos elementos que se encuentren dispersos o separados, convirtiéndose en insumos indispensables para la elaboración de conclusiones y recomendaciones del estudio reflejadas en el informe final.

12 Resultados

12.1 Datos Generales

12.2 Encuesta a Propietarios y encargados.

En correspondencia con los objetivos de la investigación a continuación se presentan los resultados de la aplicación de encuesta a propietarios y personal de las microempresas ubicadas en Managua. Cabe mencionar que los resultados se presentan por cada una de las variables de la investigación.

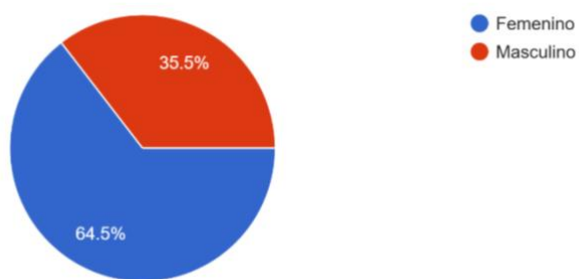


Gráfico #1 Distribución por género.

Fuente: Elaboración propia.

En el grafico #1 indica que el (64.5%), Personas de los encuestados son del género Femenino y (35.5%) personas de los encuestados son del género masculino.

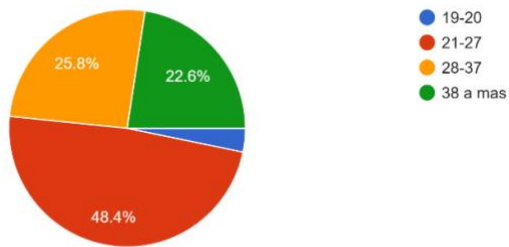


Gráfico #2 Porcentaje por grupo de edades.

Fuente: Elaboración propia.

En el grafico #2 indica que (48.4%), Personas de los encuestados se encuentran en el rango de entre 21-27 años, Le siguen (25.8%) personas con un rango de edad entre 28-37 años y (22.8%) personas con un rango de edad de 38 a más.

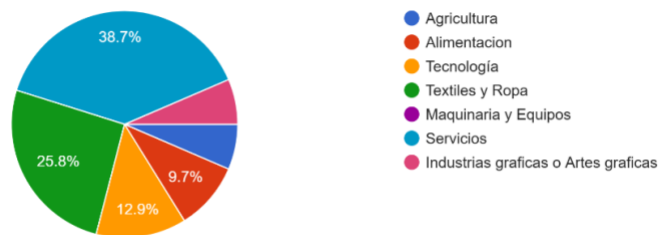


Gráfico #3 Sectores Empresariales

Fuente: Elaboración propia.

El grafico #3 indica que (38.7%), de las microempresas pertenecen al sector de servicios, seguido por Textiles y ropas con (25.8%), Tecnología con (12.9%) y alimentación representa (9.7%).

12.3 Variable 1: Viabilidad.

12.4 Encuesta a propietarios y encargados.

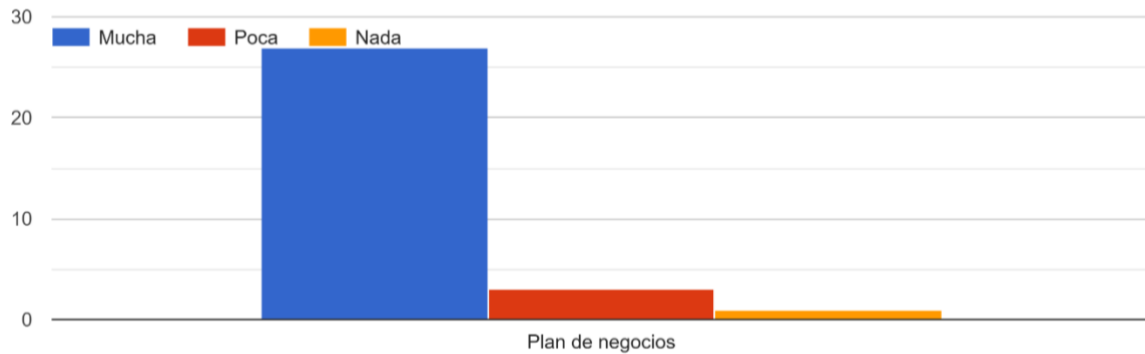


Gráfico #4 Nivel de Importancia de un Plan de Negocio en Logística, Distribución y Exportación para la Microempresa.

Fuente: Elaboración propia.

En el Grafico #4 se observa que el 84.4% de las microempresas considera que desarrollar un plan de negocio enfocado en logística, distribución y exportación tiene mucha importancia. Un (9.4%) lo considera de poca importancia, mientras que solo un 3.1% opina que no tiene nada de importancia.

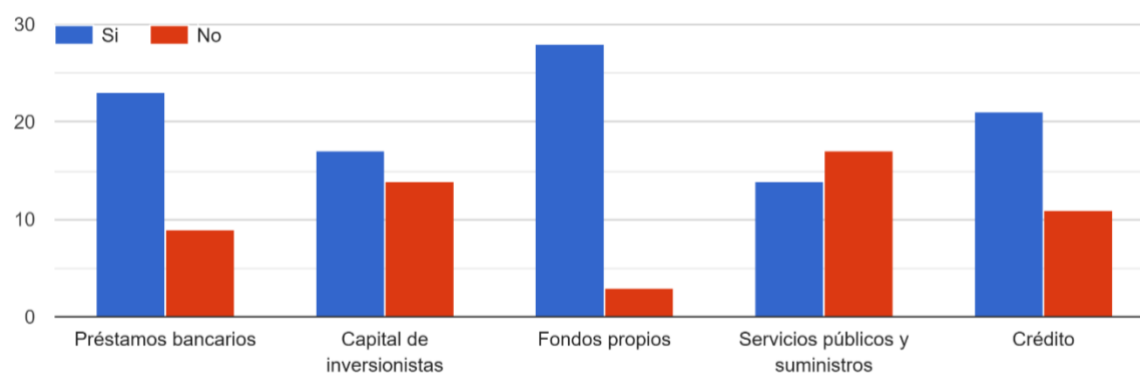


Gráfico #5 Principales Recursos Financieros para la Viabilidad del Modelo de Negocio de Logística y Distribución.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #5 se observa que los recursos financieros considerados necesarios para la viabilidad del negocio incluyen principalmente los fondos propios, con un 95% de aceptación por parte de los encuestados, lo cual refleja la importancia de mantener independencia financiera. Los préstamos bancarios son valorados por el 70% de los participantes, indicando que el financiamiento externo es visto como un apoyo clave para las operaciones. El crédito también es considerado relevante por el 65% de los encuestados, lo cual destaca la utilidad de las líneas de crédito para cubrir necesidades financieras en el corto y mediano plazo. En cuanto al capital de inversionistas, existe una opinión dividida, con un 50% de aceptación y Finalmente, el 60% de los encuestados considera necesarios los servicios públicos y suministros, destacando la importancia de contar con recursos básicos para garantizar la continuidad operativa.

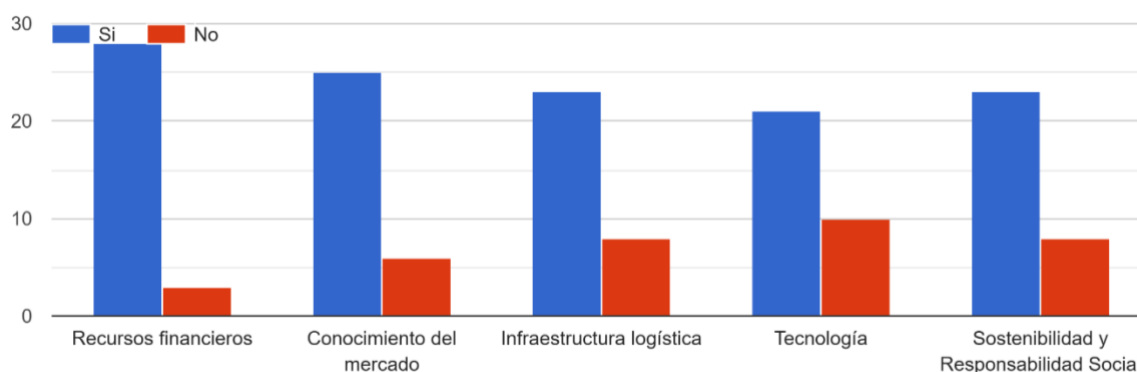


Gráfico #6 Factores que afectarían en la viabilidad de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico # 6 se observa que factores afectarían a la viabilidad del negocio, los encuestados reflejan con un 28% que el factor de Recursos Financieros si afectarían a este modelo y con un 3% que no afectarían. Junto con el factor de conocimiento de mercado, reflejan los encuestados con un 25% que si afectarían y un 6 % que no afectaría. Factor de Infraestructura de Logística, este tiene reflejado un 23% que si afectaría y un 8% que no afectaría en el modelo. El factor de Tecnología tiene como reflejado un 21% que si afectaría y un 10 % que no afectarían. El factor de Sostenibilidad y Responsabilidad Social refleja un 23% que si afectaría y un 8% que no afectarían.

Finalmente, el 100% de los encuestados reflejan que estos factores, si afectarían a la viabilidad de este modelo y un 35% considera que no afectarían.

12.5 Variable2: Coherencia.

12.6 Encuesta a propietarios y encargados.

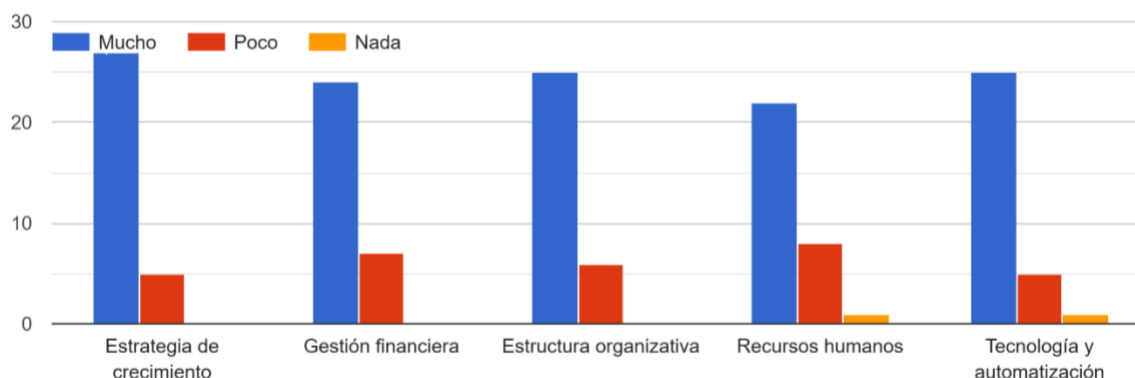


Gráfico #7 Elementos que son necesarios alinearse con las Políticas Organizativas de su microempresa.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #7 se observan que los encuestados informan que si es necesario alinearse con estos elementos. Elementos de Estrategia de Crecimiento, se observan que un 27% deciden que es muy importante alinearse y un 5% deciden que es poco necesario alinearse. Los elementos de Gestión Financiera deciden que un 24% es necesario y un 7% no es necesario. El elemento Estructura Organizativa observa que un 25% es necesario y un 6% no es necesario. En el elemento Recursos Humanos, se observan que los encuestados que un 22% si es necesario y un 8% no es necesario y 1% que absolutamente para nada es necesario hacer la alineación con las Políticas Organizativas. Elementos de Tecnología y Automatización, se observa que un 25% de los encuestados prefieren que si sea necesario y un 5% que es poco necesario y 1% que para nada necesario.

Finalmente 100% deciden que es demasiado necesario alinearse con las Políticas Organizativas el 36% deciden que es poco necesario y un 2% que absolutamente para nada es necesario.

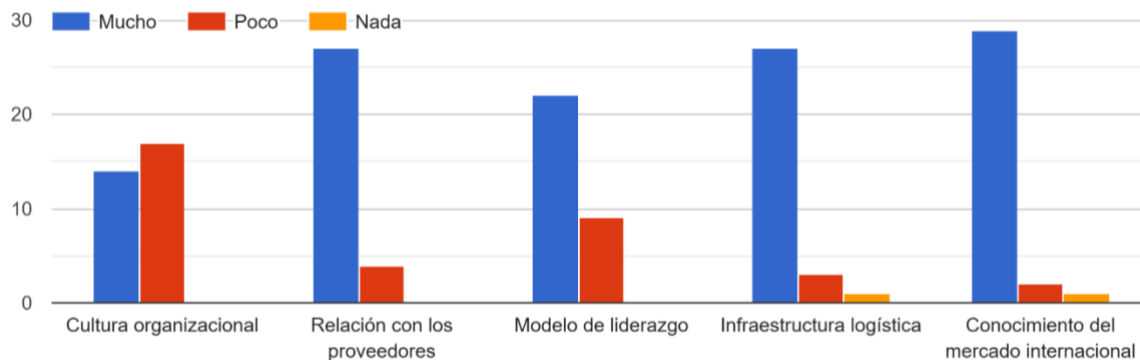


Gráfico #8 Factores relevantes para el modelo de negocio de logística, distribución y exportación.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #8 se observa que la relevancia de cada factor según los encuestados. La cultura organizacional es considerada "muy" relevante por el 45% y "poco" relevante por el 55%, sin respuestas en "nada" relevante. La relación con los proveedores es vista como "muy" relevante por el 87% y "poco" relevante por el 13%. En cuanto al modelo de liderazgo, el 71% lo considera "muy" relevante y el 29% "poco" relevante. La infraestructura logística es "muy" relevante para el 87%, "poco" relevante para el 10%, y "nada" relevante para el 3%. Finalmente, el conocimiento del mercado internacional es considerado "muy" relevante por el 94%, "poco" relevante por el 6%, y "nada" relevante por el 3%.

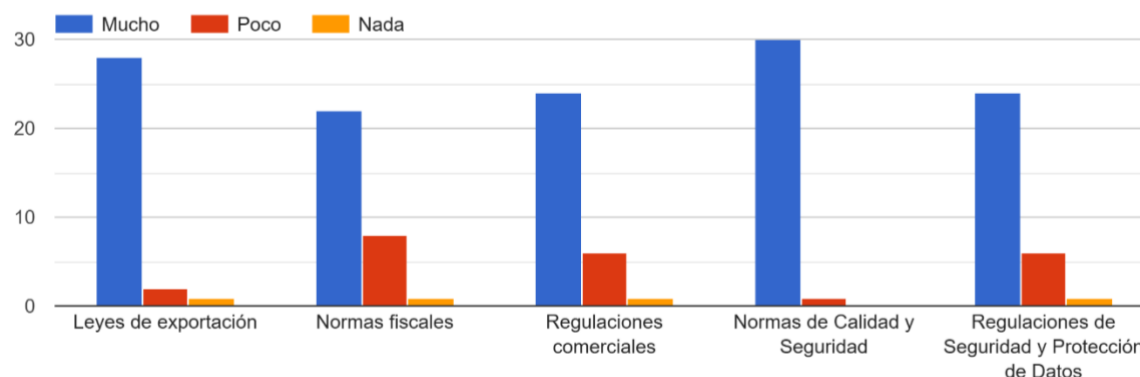


Gráfico #9 Influencia de leyes y regulaciones en la implementación del modelo de negocio de logística, distribución y exportación.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #9 se muestra la percepción de los encuestados sobre la relevancia de diferentes leyes y regulaciones. Las leyes de exportación son consideradas "muy" influyentes por el 90%, "poco" influyentes por el 6%, y "nada" influyentes por el 3%. Las normas fiscales son vistas como "muy" influyentes por el 71%, "poco" influyentes por el 26%, y "nada" influyentes por el 3%. En regulaciones comerciales, el 77% las considera "muy" influyentes, el 19% "poco" influyentes, y el 3% "nada" influyentes. Las normas de calidad y seguridad son "muy" influyentes para el 97% y "poco" influyentes para el 3%, sin respuestas en "nada" influyentes. Por último, las regulaciones de seguridad y protección de datos son "muy" influyentes para el 77%, "poco" influyentes para el 19%, y "nada" influyentes para el 3%.

12.7 Variable 3: Factibilidad.

12.8 Encuesta a propietarios y encargados.

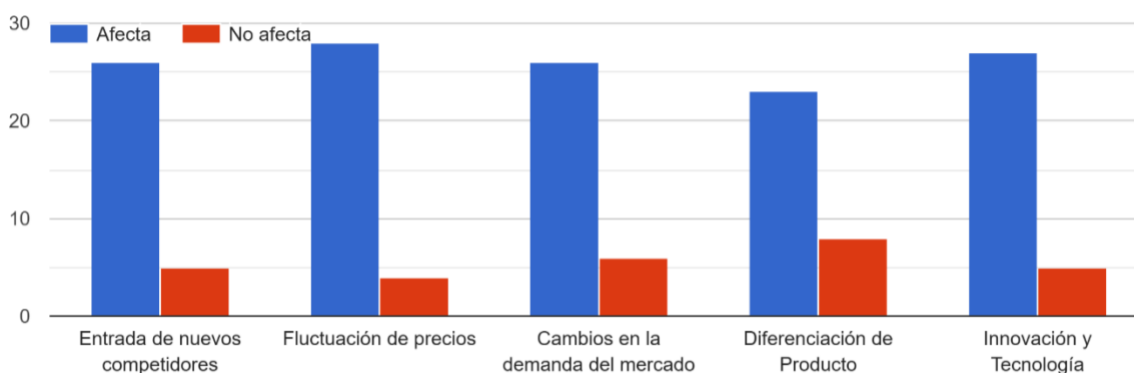


Gráfico #10 Factores del entorno competitivo que afectan la factibilidad del modelo de negocio de logística, distribución y exportación.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #10 se presenta el impacto de diversos factores del entorno competitivo según los encuestados. La entrada de nuevos competidores afecta al 84% y no afecta al 16%. La fluctuación de precios impacta al 90%, mientras que el 10% considera que no afecta. Los cambios en la demanda del mercado afectan al 81% y no afectan al 19%. La diferenciación de producto es relevante para el 74% y no afecta al 26%. Finalmente, la innovación y tecnología influye en el 84% y no afecta al 16%.

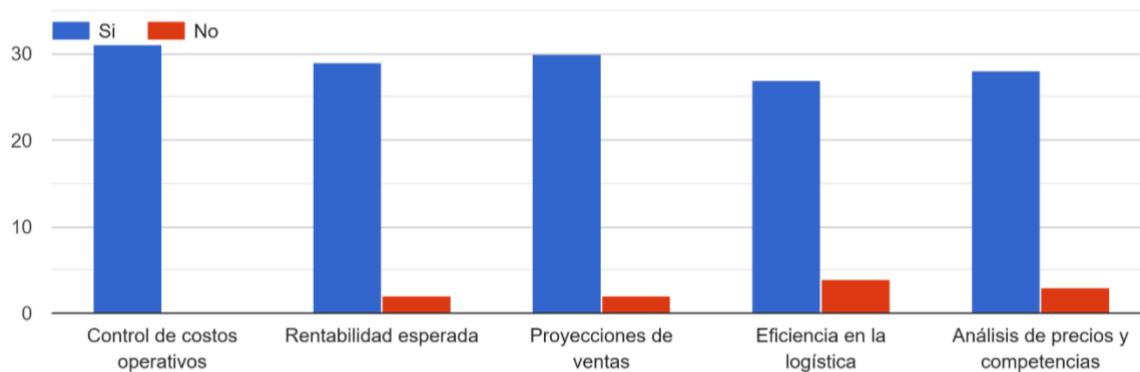


Gráfico #11 Elementos Clave para la Rentabilidad Financiera en el Modelo de Negocio de Logística y Distribución

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #11 se observa que el 100% de los encuestados considera fundamentales para la rentabilidad financiera de la microempresa los elementos de control de costos operativos, rentabilidad esperada, proyecciones de ventas, eficiencia en la logística y análisis de precios y competencias. Esto destaca la importancia de cada uno de estos factores en la estrategia de negocio para asegurar un crecimiento sostenible y competitivo.}

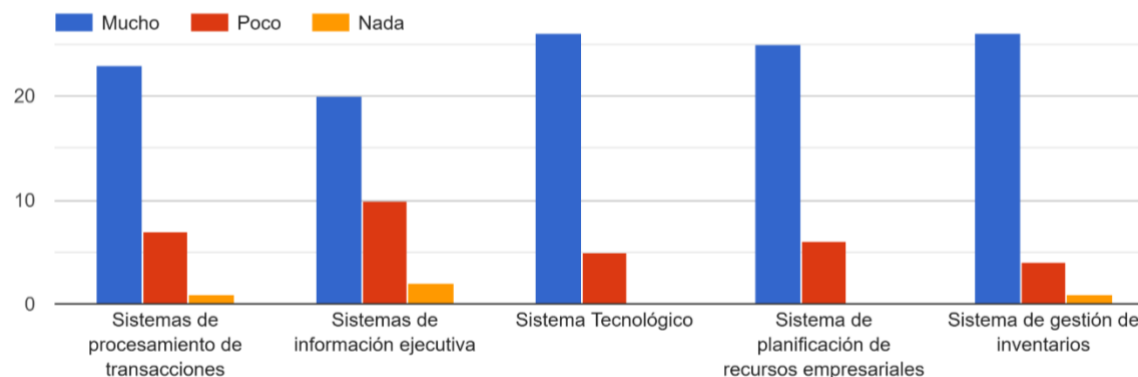


Grafico #12 Sistemas de información y tecnología adecuados para el modelo de negocio de logística, distribución y exportación.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico #12 se muestra la percepción de los encuestados sobre la adecuación de diversos sistemas de información y tecnología. Los sistemas de procesamiento de transacciones son considerados "muy" adecuados por el 74%, "poco" adecuados por el 23%, y "nada" adecuados por el 3%. Los sistemas de información ejecutiva son vistos como "muy" adecuados por el 65%, "poco" adecuados por el 32%, y "nada" adecuados por el 3%. El sistema tecnológico es "muy" adecuado para el 84% y "poco" adecuado para el 16%. El sistema de planificación de recursos empresariales es considerado "muy" adecuado por el 81% y "poco" adecuado por el 19%. Finalmente, el sistema de gestión de inventarios es visto como "muy" adecuado por el 84%, "poco" adecuado por el 13%, y "nada" adecuado por el 3%.

13 Propuesta de Modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación, en las microempresas.

13.1 Presentación

La logística, distribución y exportación son pilares fundamentales para el desarrollo competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Estas actividades se presentan como herramientas clave para optimizar sus operaciones comerciales y ampliar su participación en los mercados internacionales. En este sentido, la presente propuesta busca diseñar un modelo estratégico para el desarrollo logístico integral, enfocado en atender las necesidades específicas de las MIPYMES ubicadas en la ciudad de Managua durante el periodo de mayo a diciembre de 2025.

Este modelo no solo contempla servicios especializados en logística y exportación, sino también programas de capacitación que empoderen a los empresarios para superar las barreras operativas, legales y normativas presentes en el comercio internacional. A través de un enfoque integral, la empresa Logística Legal y Capacitación (LGC) se posiciona como un socio estratégico en el crecimiento y éxito de las MIPYMES, facilitando su desarrollo sostenible y competitivo en el mercado global.

13.2 Objetivos

Objetivo General:

- Crear un modelo de negocio de logística, distribución y exportación para las MIPYMES de Managua, que les permita mejorar su competitividad y expansión en los mercados nacionales e internacionales.

Objetivos Específicos:

- Diseñar servicios de logística y distribución adaptados a las necesidades de las MIPYMES, asegurando eficiencia y calidad en sus procesos operativos.

- Implementar programas de capacitación especializados en normativas internacionales y procesos de exportación, para fortalecer las habilidades de los empresarios locales.
- Proponer estrategias sostenibles para el acceso a mercados internacionales, considerando las particularidades económicas y legales del entorno nicaragüense.
- Validar la viabilidad del modelo de negocio mediante estudios técnicos, financieros y organizacionales, asegurando su capacidad para atender las demandas de las MIPYMES.

13.3 Justificación

Las MIPYMES son el principal motor de generación de empleo y crecimiento económico en Nicaragua, representando más del 70% del tejido empresarial del país. No obstante, enfrentan grandes retos en los ámbitos de logística y comercio internacional, lo que restringe su capacidad de competir y crecer en el mercado global.

Este modelo es esencial para atender esas brechas. Mediante la creación de una empresa especializada en logística y exportación, se puede optimizar la eficiencia operativa de las MIPYMES, reducir costos, y facilitar su inserción en los mercados internacionales. Además, la capacitación integral en normativas y procesos de exportación empodera a los empresarios, brindándoles herramientas para manejar sus negocios con autonomía y profesionalismo.

La propuesta busca contribuir al desarrollo económico sostenible del país, mejorando las oportunidades de las MIPYMES y fomentando un ecosistema empresarial más competitivo y resiliente. Asimismo, proporciona un modelo replicable que puede ser adoptado por otras empresas, generando un impacto positivo en la economía nacional.

13.4 Resumen Ejecutivo

Nombre de la empresa: Logística Legal y Capacitación (LGC)

Misión: Aspiramos a ser la principal empresa de servicios logísticos que influyan en el desarrollo económico de medianas y pequeñas empresas en Nicaragua.

Visión: Ser la mejor empresa en Nicaragua que provea servicios de logística, distribución y exportación a medianas y pequeñas empresas, potenciando el alcance y desarrollo de estas y facilitando sus capacidades de competir en un mercado internacional.

Valores: Integridad, honestidad, compromiso

Integridad: En **Logística Legal y Capacitación (LGC)**, la integridad es un principio fundamental que guía todas nuestras operaciones. Actuamos con transparencia y responsabilidad en cada interacción, asegurándonos de que todas nuestras decisiones estén basadas en la ética y el respeto.

Nos comprometemos a ofrecer soluciones logísticas y de capacitación de la más alta calidad, sin comprometer nuestros estándares morales. Creemos que la confianza es esencial para el éxito a largo plazo, y por eso siempre nos aseguramos de que nuestros clientes y socios reciban un servicio honesto y transparente, sin promesas falsas ni información oculta.

Honestidad: La honestidad es la base de nuestra relación con los clientes y colaboradores. En LGC, nos enorgullece ofrecer siempre información clara y precisa, tanto sobre nuestros servicios como sobre los costos asociados.

Valoramos la transparencia en todas nuestras interacciones, lo que nos permite establecer relaciones de confianza con las pequeñas y medianas empresas a las que servimos. Si algún desafío o inconveniente surge, nos aseguramos de comunicarlo de manera directa y buscar soluciones adecuadas, sin ocultar detalles o evadir responsabilidades.

Compromiso: El compromiso de LGC con sus clientes y empleados es total. Nos dedicamos a proporcionar soluciones logísticas y programas de capacitación que realmente marquen una diferencia en el desarrollo de las MIPYMES.

Estamos comprometidos con el éxito de cada uno de nuestros clientes, adaptándonos a sus necesidades y ofreciendo apoyo continuo para que puedan crecer y competir en el mercado global.

De igual manera, nos comprometemos con el bienestar de nuestros empleados, brindándoles las herramientas necesarias para crecer dentro de la empresa, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y enfocado en los resultados.

Productos y servicios:

En Logística Legal y Capacitación (LGC), nos especializamos en ofrecer un completo apoyo logístico y de capacitación dirigido a la exportación de productos nacionales creados por medianas y pequeñas empresas (MIPYMES). Sabemos que el éxito de una empresa no solo depende de la calidad de su producto, sino también de su capacidad para gestionar correctamente la logística y los trámites necesarios para acceder a mercados internacionales.

Por ello, en LGC proporcionamos soluciones logísticas integrales que aseguran una distribución eficiente y responsable, desde la gestión del transporte hasta el almacenamiento, garantizando que los productos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones tanto a nivel nacional como internacional.

Además de nuestra gestión logística, ofrecemos capacitación especializada en áreas clave para el desarrollo de las MIPYMES, tales como el cumplimiento de normativas aduaneras, los trámites de exportación, y las estrategias de distribución internacional. Nuestros programas de formación están diseñados para empoderar a los empresarios con el conocimiento necesario para manejar los procesos de exportación de manera autónoma y efectiva. Esto incluye la mejora continua de la

calidad del producto, asegurando que cumpla con los estándares internacionales y pueda competir en mercados más amplios.

Para las empresas que desean expandirse internacionalmente, LGC ofrece servicios de asesoría en exportación, ayudándolas a navegar por el complejo entorno normativo y aduanero, así como a implementar estrategias que faciliten su entrada a nuevos mercados.

En este sentido, nos convertimos en un aliado estratégico para las MIPYMES, apoyándolas no solo en el ámbito logístico, sino también en la optimización de su competitividad global. Con LGC, las empresas encuentran no solo un proveedor de servicios, sino un socio comprometido con su crecimiento y éxito en el comercio internacional.

1. Servicios de Logística:

- Transporte nacional e internacional.
- Almacenaje de productos.
- Gestión de inventarios y distribución eficiente.

2. Servicios de Exportación:

- Asesoría en normativas aduaneras.
- Gestión de trámites aduaneros.
- Servicios de distribución internacional.

3. Capacitación:

- Cursos sobre logística y exportación.
- Entrenamiento en cumplimiento de normativas nacionales e internacionales.

Tipo de empresa: Servicios de capacitación sobre logística y exportación. Servicios de logística y exportación.

Ubicación: Oficina central ubicada en el municipio de Managua.

Aspectos legales:

Las leyes y regulaciones aduaneras en Nicaragua son fundamentales para el proceso de importación y exportación de productos. Estas leyes rigen cómo se debe realizar la valoración de mercancías, los procedimientos aduaneros, y las normas específicas para las operaciones de comercio exterior. A continuación, se describe brevemente cada una de ellas:

1. Ley N° 265 - Ley que establece el auto despachó para la importación, exportación y otros regímenes:

- Esta ley regula el sistema de auto despachó, permitiendo que los importadores y exportadores puedan realizar sus propios trámites aduaneros de manera eficiente, sin la necesidad de intermediarios. Facilita el proceso aduanero mediante la autogestión, optimizando tiempos y costos.

2. Ley N° 421 - Ley de Valoración en Aduana y Reforma a la Ley N° 265:

- La Ley N° 421 establece los principios y métodos para la valoración aduanera de mercancías. Regula cómo se deben determinar los valores de los productos importados o exportados, basándose en el valor de transacción, lo que asegura que los aranceles sean justos y equitativos.

3. Ley N° 382 - Ley de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo y de Facilitación de las Exportaciones:

- Esta ley, aprobada el 11 de agosto de 2021, regula el régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo, permitiendo la importación de bienes sin pagar impuestos, siempre y cuando estos sean utilizados para la producción de exportaciones. Facilita la exportación al simplificar los procedimientos aduaneros.

4. **Ley N° 339 - Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos:**

- Aprobada en agosto de 2021, esta ley crea y regula la **Dirección General de Servicios Aduaneros** (DGSA), que se encarga de coordinar las políticas aduaneras en Nicaragua, además de modificar la Ley N° 265 para hacerla más eficiente y accesible para las MIPYMES.

5. **Ley N° 817 - Reforma al Artículo 30 de la Ley N° 382:**

- Reforma que mejora la Ley N° 382, específicamente su artículo 30, para hacer más ágil y eficiente el proceso de **admisión temporal** de mercancías, promoviendo así la exportación de productos nacionales.

6. **Decreto Ejecutivo N° 14-2013 - Reglamento de la Ley N° 802, Ley Creadora del Tribunal Aduanero y Tributario Administrativo:**

- Este decreto establece el reglamento del Tribunal Aduanero y Tributario Administrativo, encargado de resolver conflictos en materia aduanera y tributaria. Regula los procedimientos judiciales y administrativos relacionados con las controversias en el ámbito de las aduanas.

13.5 Competencia, análisis PESTEL, FODA y Barrera de entradas

El mercado de servicios logísticos en Nicaragua está compuesto por diversas empresas competidoras que ofrecen soluciones similares, pero con enfoques diferenciados. Entre los principales competidores se encuentran empresas especializadas en aduanas, consolidación de carga, transporte internacional y servicios personalizados para MIPYMES.

Para posicionarse de manera efectiva, es esencial realizar un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de la competencia, identificar las barreras de entrada que podrían dificultar la llegada de nuevos jugadores, y considerar factores clave a

través de un análisis PESTEL, que abarca aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos elementos ayudarán a LGC a desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades y superen los desafíos del mercado logístico en Nicaragua.

Competencia en el Mercado de Logística y Capacitación en Nicaragua

El mercado de logística y capacitación en Nicaragua presenta una competencia dinámica, con varias empresas que ofrecen servicios similares a los de Logística Legal y Capacitación (LGC), pero con enfoques y características diferenciadas. A continuación, se describe con más detalle a los competidores clave y sus características:

1. SERVICIOS Y TRÁMITE ADUANEROS, S.A.

Esta empresa está enfocada en la gestión de trámites aduaneros y asesoría legal relacionada con el comercio internacional.

- **Fortalezas:**

- **Experiencia y conocimiento especializado** en procesos aduaneros, lo que le permite garantizar a sus clientes una gestión eficiente y segura.
- Relación estrecha con las autoridades aduaneras, lo que facilita la resolución de problemas legales y administrativos.

- **Debilidades:**

- Enfoque limitado a los trámites aduaneros, lo que deja a las empresas con la necesidad de buscar otros proveedores para logística y capacitación.
- Falta de un servicio integral que cubra tanto la logística como la capacitación.

2. PROGRESSO CARGO CONSOLIDATORS, S.A.

Se dedica a la consolidación de carga y la gestión de soluciones logísticas integrales.

- **Fortalezas:**

- **Infraestructura robusta** de almacenamiento y distribución, que le permite ofrecer servicios a gran escala, incluidos clientes internacionales.
- Red de distribución establecida con conexiones internacionales que facilita la exportación de mercancías.

- **Debilidades:**

- Su enfoque en la consolidación de carga puede ser menos adecuado para las MIPYMES, que necesitan servicios logísticos más personalizados y asequibles.
- La falta de servicios de capacitación puede ser un punto débil si las MIPYMES requieren educación sobre el proceso de exportación y las normativas aduaneras.

3. LOGISTIC INTERNATIONAL

Con un enfoque fuerte en el transporte y distribución internacional de mercancías, esta empresa ofrece soluciones logísticas integrales con énfasis en la cadena de suministro global.

- **Fortalezas:**

- **Presencia internacional**, lo que le permite gestionar exportaciones a nivel global, una ventaja para empresas que buscan expandirse en otros mercados.
- Infraestructura de transporte y distribución avanzada que garantiza tiempos de entrega más rápidos y eficientes.

- **Debilidades:**

- La empresa puede estar más centrada en empresas grandes, lo que puede dificultar su capacidad de adaptarse a las

necesidades de las MIPYMES que requieren servicios a menor escala.

- Falta de un enfoque específico en la capacitación y asesoría en trámites aduaneros, lo que deja un vacío que LGC podría aprovechar.

4. GREAT LOGISTIC SERVICES

Empresa con servicios logísticos globales, con una fuerte presencia en Centroamérica.

- **Fortalezas:**

- Red de distribución regional que le permite ofrecer soluciones logísticas eficientes para el mercado centroamericano.
- Ofrece una amplia gama de servicios logísticos, desde el almacenamiento hasta el transporte internacional.

- **Debilidades:**

- El enfoque global puede ser una desventaja para las MIPYMES locales que requieren atención personalizada y soluciones más accesibles.
- Falta de especialización en la capacitación, lo que podría limitar su atractivo para empresas que buscan asesoría integral.

5. CPS NICARAGUA

Esta empresa se enfoca en ofrecer soluciones logísticas adaptadas específicamente a las MIPYMES, lo que la coloca en una posición estratégica para captar este segmento de mercado.

- **Fortalezas:**

- Conocimiento profundo de las necesidades de las MIPYMES y enfoque en servicios asequibles y accesibles.
- Capacidad para ofrecer soluciones logísticas personalizadas, adaptándose a las particularidades de cada cliente.

- **Debilidades:**

- Su presencia en el mercado aún es limitada en comparación con competidores más grandes, lo que puede afectar su capacidad para competir a nivel regional o internacional.
- La falta de servicios de capacitación podría dejar un vacío en el mercado que LGC podría llenar al ofrecer una propuesta integral.

13.6 Análisis FODA

Fortalezas:

- **Enfoque integral:** La combinación de servicios logísticos, aduaneros y capacitación especializada para MIPYMES es un valor agregado que distingue a LGC de sus competidores.
- **Experiencia en capacitación:** El enfoque en la capacitación proporciona un canal de diferenciación, brindando a las MIPYMES las herramientas necesarias para manejar la logística y las normativas aduaneras por sí mismas.
- **Cercanía con el cliente:** Al estar enfocados en MIPYMES, LGC puede ofrecer un servicio personalizado que no siempre es posible para los grandes competidores.

Oportunidades:

- **Crecimiento de las exportaciones:** El incremento de las exportaciones en Nicaragua, especialmente de productos agrícolas y manufacturados, genera una mayor demanda de servicios logísticos y de exportación.
- **Apoyo gubernamental a MIPYMES:** El gobierno nicaragüense promueve el desarrollo de las MIPYMES a través de políticas de apoyo e incentivos para la exportación.

- **Tendencia a la internacionalización:** La creciente necesidad de las empresas de internacionalizarse abre nuevas oportunidades para servicios logísticos y de exportación.

13.7 Análisis de Barreras de Entrada

1. Altos Costos Iniciales

La inversión en infraestructura logística, como almacenes, vehículos de transporte y tecnología (sistemas de gestión de inventarios y distribución) es alta. Además, la capacitación de personal especializado en logística y exportación representa otro costo significativo.

2. Regulaciones y Normativas Gubernamentales

Las leyes y normativas en cuanto a aduanas, importación y exportación en Nicaragua son complejas y cambiantes. Cumplir con todas las regulaciones puede ser una barrera para nuevas empresas sin experiencia.

3. Competencia Establecida

Empresas consolidadas como **Progreso Cargo**, **STA**, o **Logistic International** tienen relaciones a largo plazo con proveedores, clientes y autoridades aduaneras, lo que les otorga una ventaja competitiva significativa. La lealtad de los clientes y la capacidad de estas empresas para manejar grandes volúmenes puede hacer más difícil que LGC se posicione rápidamente.

4. Economías de Escala

Las empresas más grandes pueden beneficiarse de economías de escala, reduciendo sus costos operativos por unidad a medida que crecen. Esto puede dificultar la competencia para una empresa nueva como LGC, especialmente en áreas como transporte y distribución a gran escala.

5. Acceso a Red de Distribución

Las grandes empresas ya cuentan con redes de distribución bien establecidas a nivel nacional e internacional. LGC debe invertir en construir esta red, lo que puede tomar tiempo y recursos.

13.8 Análisis PESTEL

1. Político:

- **Estabilidad política:** Nicaragua tiene una estabilidad política moderada, pero las tensiones políticas pueden afectar la confianza de los inversores y las operaciones comerciales.
- **Relaciones internacionales:** Los acuerdos comerciales de Nicaragua, como el Tratado de Libre Comercio (TLC) con países centroamericanos y otras regiones, pueden influir en el crecimiento de las exportaciones.

2. Económico:

- **Crecimiento económico:** Nicaragua está experimentando un crecimiento moderado en su economía, lo cual crea oportunidades para las MIPYMES. Sin embargo, las fluctuaciones en los precios de los productos básicos y la inflación pueden afectar a las empresas.
- **Acceso al financiamiento:** Las pequeñas y medianas empresas a menudo enfrentan dificultades para acceder a financiamiento, lo que podría influir en la capacidad de LGC para adquirir infraestructura o financiar sus operaciones.

3. Social:

- **Cultura empresarial:** Hay un creciente interés en la capacitación de MIPYMES para expandir sus horizontes comerciales. Sin embargo, algunas pequeñas empresas pueden ser reacias a adoptar nuevos

métodos o procesos, lo que podría representar un desafío para los servicios de capacitación.

- **Demografía:** La población joven y creciente de Nicaragua puede ofrecer un mercado potencial para los servicios de capacitación y la expansión de las MIPYMES.

4. Tecnológico:

- **Avances tecnológicos en logística:** La tecnología de la cadena de suministro está evolucionando rápidamente, y las empresas deben invertir en sistemas de gestión logística, automatización y seguimiento para mantenerse competitivas.
- **Capacitación digital:** Con la expansión de plataformas de capacitación en línea, LGC puede aprovechar tecnologías para ofrecer formación virtual, lo cual reduce costos y llega a un público más amplio.

5. Ecológico:

- **Sostenibilidad:** Los consumidores y clientes están cada vez más interesados en la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. LGC deberá adaptar sus operaciones logísticas para cumplir con estándares ecológicos, como la reducción de emisiones en el transporte.
- **Normativas medioambientales:** Es importante cumplir con las normativas ambientales que regulan el transporte y la distribución de mercancías.

6. Legal:

- **Cumplimiento de regulaciones aduaneras:** Las leyes de aduanas y comercio internacional son estrictas y deben ser seguidas al pie de la letra. LGC debe estar al tanto de las leyes y regulaciones locales y extranjeras relacionadas con la importación, exportación y transporte de bienes.
- **Protección laboral y seguridad social:** LGC también debe asegurarse de cumplir con las leyes laborales nicaragüenses, lo que

implica ofrecer condiciones de trabajo adecuadas y cumplir con las regulaciones de seguridad social.

13.9 Organización del Negocio

Logística Legal y Capacitación (LGC) tiene una estructura organizativa que le permite proporcionar un servicio integral en los sectores de logística y capacitación. Cada área de la empresa juega un papel crucial para asegurar que tanto las MIPYMES como los clientes internacionales reciban el soporte necesario en sus actividades comerciales. A continuación, se describen las funciones clave dentro de la empresa:

1. Director General:

- **Responsabilidad principal:** La **estrategia general** y el liderazgo de la empresa.
- **Tareas:**
 - Definir la visión y misión de la empresa.
 - Establecer alianzas estratégicas con otras empresas y organismos gubernamentales.
 - Supervisar la ejecución de los planes de crecimiento y expansión.

2. Gerente de Operaciones:

- **Responsabilidad principal:** Supervisar las **operaciones logísticas** diarias, desde el transporte hasta el almacenaje.
- **Tareas:**
 - Coordinar las actividades de distribución y asegurar que los productos se entreguen a tiempo.
 - Supervisar el **almacenaje y gestión de inventarios**, garantizando eficiencia en el uso de recursos.
 - Controlar los costos operativos y mejorar la eficiencia logística.

- **Liderazgo** sobre el equipo de logística y distribución, gestionando a los auxiliares de logística.

3. Gerente de Capacitación:

- **Responsabilidad principal:** Desarrollar y gestionar los **programas de capacitación** para las MIPYMES, enfocándose en la educación sobre logística, exportación y normativas aduaneras.
- **Tareas:**
 - Crear material de capacitación adaptado a las necesidades de las MIPYMES.
 - Organizar y coordinar seminarios, talleres y webinars.
 - Supervisar a los capacitadores y asegurarse de que estén actualizados con las últimas normativas.
 - Establecer relaciones con organizaciones que promuevan la capacitación de las MIPYMES.

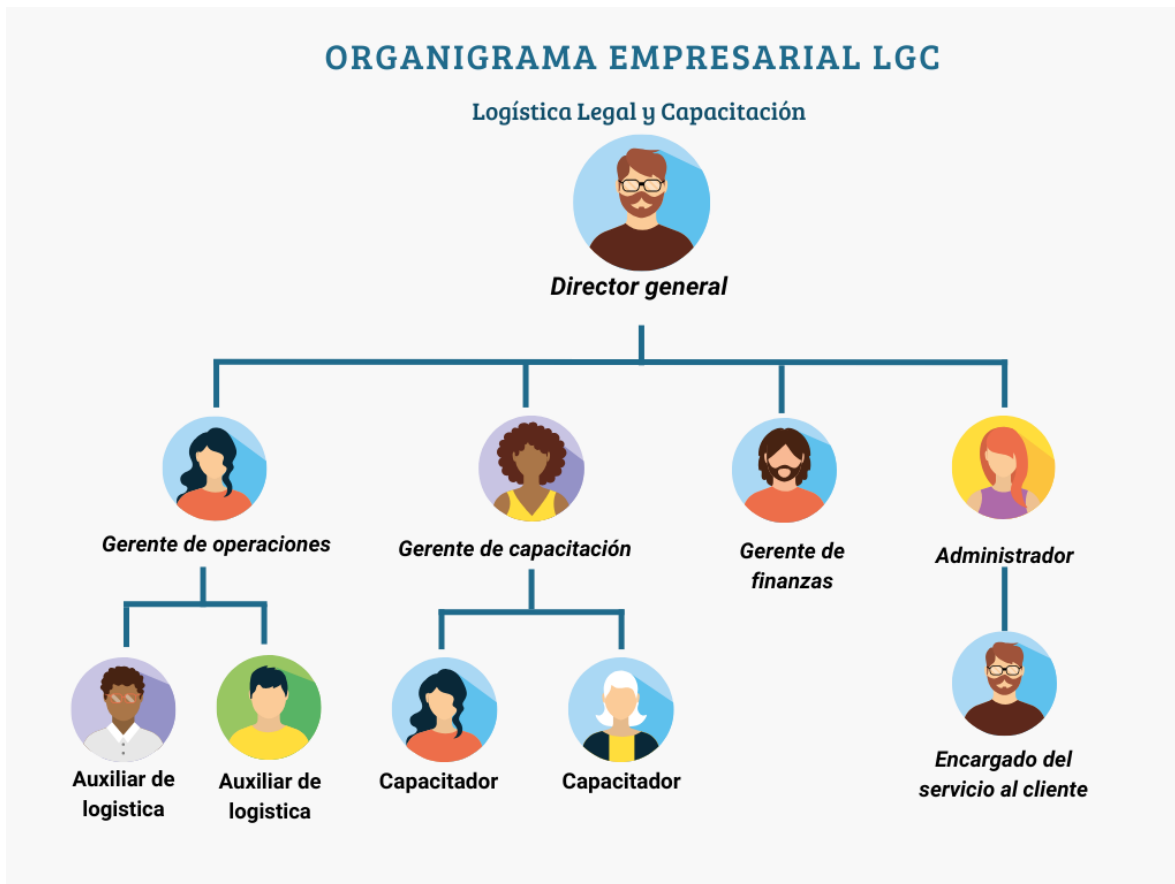
4. Gerente de Finanzas:

- **Responsabilidad principal:** Gestionar las **finanzas** de la empresa para garantizar su estabilidad económica.
- **Tareas:**
 - Supervisar el presupuesto y los informes financieros.
 - Controlar los ingresos y gastos de la empresa.
 - Gestionar el flujo de caja y asegurar que la empresa tenga recursos para expandirse y cumplir sus objetivos.
 - Coordinar la relación con entidades financieras para obtener financiamiento si es necesario.

5. Encargado de Servicio al Cliente:

- **Responsabilidad principal:** Asegurar que los **clientes reciban un excelente servicio**.
- **Tareas:**
 - Gestionar las consultas de clientes y resolver problemas relacionados con los servicios logísticos o de capacitación.

- Recoger retroalimentación de los clientes para mejorar los servicios.
- Garantizar que los clientes se sientan atendidos y apoyados en todo momento, estableciendo relaciones duraderas.



13.10 Proyección de Crecimiento

Para **Logística Legal y Capacitación (LGC)**, la **proyección de crecimiento** es un aspecto clave que debe tener en cuenta tanto a nivel local como internacional:

1. **Crecimiento en Clientes:** Se espera un **aumento del 20-30%** anual en la captación de nuevos clientes durante los primeros 3 años. Esto se logrará

mediante una combinación de marketing digital, alianzas estratégicas y la reputación de la empresa.

2. **Expansión Regional:** En los próximos 5 años, LGC planea expandir sus operaciones a otras regiones de Nicaragua, como las zonas del Pacífico y del Caribe, donde hay un creciente número de empresas interesadas en la exportación.
3. **Expansión Internacional:** A mediano plazo, se explorará la posibilidad de expandir sus servicios a países vecinos de Centroamérica, como **Costa Rica, Honduras y El Salvador**, dada la interconexión económica de la región.
4. **Diversificación de Servicios:** LGC también contempla ampliar su oferta de servicios, incluyendo soluciones más avanzadas de tecnología logística, como sistemas de rastreo de carga y gestión de inventarios en tiempo real, así como opciones de capacitación en temas específicos de comercio internacional y sostenibilidad en logística.

13.11 Estrategias de Marketing

- **Redes Sociales y Página Web:** Desarrollar una presencia activa en línea para atraer a más MIPYMES.
- **Alianzas Estratégicas:** Establecer asociaciones con organismos gubernamentales y empresas privadas que promuevan la exportación.
- **Promociones de Capacitación:** Ofrecer seminarios o webinars gratuitos sobre exportación y logística, para atraer clientes potenciales.

13.12 Estudio de inversión y financiamiento.

INVERSION				
I. Inversión Fija	Cantidad	Costo	Costo Total	Inversión
a. Tangible				
- Mobiliario y equipo de of				
Computadora de escritorio DELL	3	C\$ 18,600.00	C\$ 55,800.00	
Computadora Laptop DELL	2	C\$ 13,800.00	C\$ 27,600.00	
Router inalámbrico	1	C\$ 2,800.00	C\$ 2,800.00	
Switch de red	1	C\$ 1,100.00	C\$ 1,100.00	
Escritorio	5	C\$ 9,000.00	C\$ 45,000.00	
Sillas	10	C\$ 3,000.00	C\$ 30,000.00	
Pizarra	1	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	
Televisor 42'	1	C\$ 10,300.00	C\$ 10,300.00	
Archivo	3	C\$ 5,000.00	C\$ 15,000.00	
Aire acondicionado	2	C\$ 28,000.00	C\$ 56,000.00	
Impresora multifunción	2	C\$ 9,000.00	C\$ 18,000.00	
Papelería y útiles de oficina	1	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00	
Vehículo Suzuki 2021	1	C\$ 370,000.00	C\$ 370,000.00	
Total				C\$ 635,600.00
b. Intangible				
- Gastos de Estudios			C\$ 14,740.00	
- Gastos de constitución legal			C\$ 92,500.00	
- Gastos de Capacitación			C\$ 3,000.00	
- Gastos de Publicidad			C\$ 11,100.00	
- Gastos de Seguridad			C\$ 8,500.00	
- Software y diseño de página web			C\$ 11,100.00	
- Imprevistos			C\$ 50,000.00	
Total				C\$ 190,940.00
II. Capital de Trabajo				
-Pagos de software (Anual)				C\$ 44,400.00
HOSTING			C\$ 6,660.00	
Licencias			C\$ 37,740.00	
- Pago por servicios (Cobertura de los primeros 3 meses)				C\$ 10,500.00

INVERSION				
I. Inversión Fija	Cantidad	Costo	Costo Total	Inversión
Agua y luz			C\$ 6,000.00	
Servicio telefónico – Internet			C\$ 4,500.00	
- Alquileres (Cobertura primeros 3 meses)				C\$ 22,200.00
Local			C\$ 22,200.00	
-Planilla de Personal (Cobertura primeros 2 meses)				C\$ 160,425.48
Nomina de trabajadores			C\$ 160,425.48	
Total				C\$ 237,525.48
INVERSIÓN TOTAL				C\$ 1,064,065.48

FINANCIAMIENTO			
INVERSIÓN TOTAL		% INVERSION	C\$ 1,064,065.48
APORTACIONES DE SOCIOS		20%	C\$ 212,813.10
BANCO		80%	C\$ 851,252.38

Costos Fijos		
Concepto del Costo	Monto Anual	Monto Mensual
Salario de diseñadores	C\$ 348,000.00	C\$ 29,000.00
Prestaciones sociales	C\$ 127,496.95	C\$ 10,624.75
Luz y agua	C\$ 12,000.00	C\$ 1,000.00
Renta	C\$ 44,400.00	C\$ 3,700.00
Internet y telefonía	C\$ 18,000.00	C\$ 1,500.00
HOSTING	C\$ 6,660.00	C\$ 555.00
Licencias y Permisos	C\$ 37,740.00	C\$ 3,145.00
Costos Fijos Totales	C\$ 596,296.95	C\$ 49,691.41

Servicios de marketing digital	
Precio de Venta Unitario=	C\$ 7,400.00

I. Cálculo Costo Unitario Variables

$$\frac{\text{Total Costo Variable}}{\text{Unidades Producida}} = \frac{\text{C\$ 2,100.00}}{1} = \mathbf{2100.00}$$

II. Cálculo de los Costos y Gastos Fijos

Costos fijos  Gastos Fijos

$$\begin{array}{r} \text{C\$ 104,824.48} \\ \text{C\$ 49,691.41} \\ \hline \mathbf{139,789.43} \end{array}$$

Costos Variables Paquetes		
Concepto del Costo		Monto Unitario
Impuestos		1,400.00
Viatico por gestor		700.00
Costo Variable (Envio)		C\$ 2,100.00

III. Cálculo del Punto de Equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos} + \text{Gastos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables}} = \frac{139,789.43}{C\$5,300.00}$$

Gastos Operativos		
Concepto del Gasto	Monto Anual	Monto Mensual
Uniforme Administracion	C\$ 4,200.00	C\$ 350.00
Salario de Administrativo	C\$ 389,850.96	C\$ 32,487.58
Publicidad	C\$ 106,560.00	C\$ 8,880.00
Agua y luz	C\$ 12,000.00	C\$ 1,000.00
Renta	C\$ 44,400.00	C\$ 3,700.00
Prestaciones de Administrativo	C\$ 197,696.03	C\$ 16,474.67
Papeleria y Utiles de Oficina	C\$ 18,000.00	C\$ 1,500.00
Depreciación de activo fijos	C\$ 127,120.00	C\$ 10,593.33
Mantenimiento y combustible	C\$ 48,000.00	C\$ 4,000.00
Intereses	C\$ 310,066.74	C\$ 25,838.89
Total Gastos Operativos	C\$ 1,257,893.73	C\$ 104,824.48

Total Costos y Gastos	C\$ 1,854,190.68	C\$154,515.89
------------------------------	-------------------------	----------------------

$$PE = \frac{139,789.43}{5,300.00} = 26 \text{ Servicios de Envio al mes}$$

IV. Comprobación del Punto de Equilibrio

Ventas 30.00 7,400.00 222,000.00

Menos:

Costos

Variable 30.00 2,100.00 (63,000.00)

Costos

Fijos C\$ 49,691.41 (49,691.41)

Gastos

Fijos C\$ 104,824.48 (104,824.48)

46,330.57

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los Costes totales.

Vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas.

Datos iniciales

Precio Venta	7,400.00	< Completar
Coste Unitario	2,100.00	< Completar
Gastos Fijos Mes	139,789.43	< Completar
Pto. Equilibrio	26.38	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	195,177.69	\$ de Equilibrio

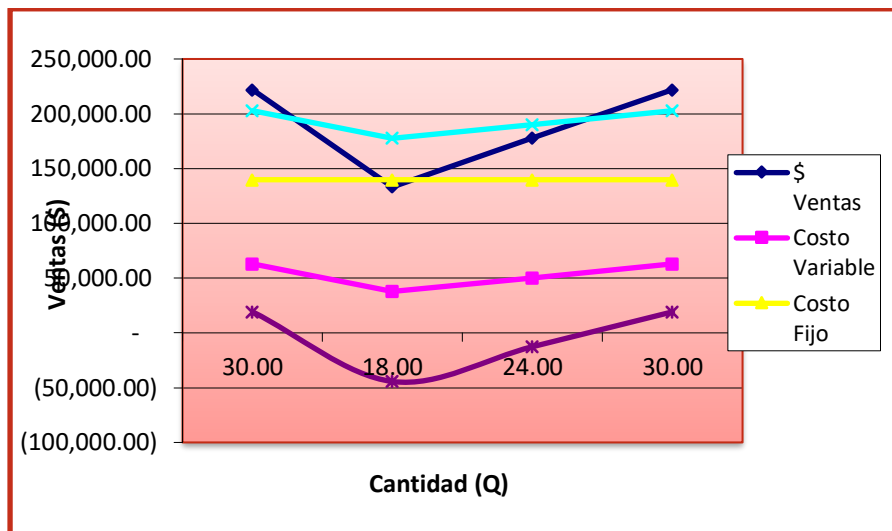
Datos para el gráfico

PERDIDA

P.E.

UTILIDAD

Q Ventas	30.00	18.00	24.00	30.00
\$ Ventas	222,000.00	133,200.00	177,600.00	222,000.00
Costo Variable	63,000.00	37,800.00	50,400.00	63,000.00
Costo Fijo	139,789.43	139,789.43	139,789.43	139,789.43
Costo Total	202,789.43	177,589.43	190,189.43	202,789.43
Beneficio	19,210.57	(44,389.43)	(12,589.43)	19,210.57
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 26.375 unidades mes				



La empresa necesita vender al menos 23 paquetes mensuales, equivalente a vender a C\$ 222,000

Derivación de la fórmula:

Q = cantidad

Qe = cantidad de equilibrio

VT = ventas totales

VT_e = ventas totales de equilibrio

CT = costes totales

Cu = coste unitario

Pu = precio unitario

Mu = margen unitario

CV = costes variables

CF = costes fijos

$$VT - CT = 0$$

Depreciación según Ley 822								
Activo	Equipo	Cantidad	Valor Total (C\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario y eq. De oficina	Computadora de escritorio DELL	3	C\$ 55,800.00	C\$ 11,160.00	C\$ 11,160.00	C\$ 11,160.00	C\$ 11,160.00	C\$ 11,160.00
	Computadora Laptop DELL	2	27,600.00	5,520.00	5,520.00	5,520.00	5,520.00	5,520.00
	Router inalámbrico	1	2,800.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00
	Switch de red	1	1,100.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
	Escritorio	5	45,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
	Sillas	10	30,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
	Pizarra	1	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
	Televisor 42'	1	10,300.00	2,060.00	2,060.00	2,060.00	2,060.00	2,060.00
	Archivo	3	15,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
	Aire acondicionado	2	56,000.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00
	Impresora multifunción	2	18,000.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
	Papelería y útiles de oficina	1	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
	Vehiculo Susuki 2021	1	370,000.00	74,000.00	74,000.00	74,000.00	74,000.00	74,000.00
	TOTAL	33	C\$ 635,600.00	C\$ 127,120.00	C\$ 127,120.00	C\$ 127,120.00	C\$ 127,120.00	C\$ 127,120.00

Planilla Mensual Empresa Impulsa S.A.

Rubro	Nombre	Salario Bruto	INSS Laboral	Retención Laboral	Total Deducción
Gastos Admon y Venta	Joseph Eduardo Areas Calero	10,493.79	734.57	213.88	948.45
	Ester Nohemi Largaespada López	10,493.79	734.57	213.88	948.45
	Lidia Ramona Roque Palacios	10,493.79	734.57	213.88	948.45
	Nicole Portocarrero	11,500.00	805.00	354.25	1,159.25
	Miguel Angel Bermudez López	10,493.79	734.57	213.88	948.45
Total General		53,475.16	3,743.26	1,209.77	4,953.03

Planilla Mensual Empresa Impulsa S.A.

Neto a Recibir	INSS Patronal	INATEC	Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización	Total Prestaciones
11,442.24	2,460.08	228.84	874.48	874.48	874.48	5,312.37
11,442.24	2,460.08	228.84	874.48	874.48	874.48	5,312.37
11,442.24	2,460.08	228.84	874.48	874.48	874.48	5,312.37
12,659.25	2,721.74	253.19	958.33	958.33	958.33	5,849.92
11,442.24	2,460.08	228.84	874.48	874.48	874.48	5,312.37
58,428.19	12,562.06	1,168.56	4,456.26	4,456.26	4,456.26	27,099.41

Monto Anual	641,701.92
--------------------	-------------------

14 Conclusiones

Variable 1: Viabilidad

- El 84.4% de los encuestados considera que un plan de negocio en logística, distribución y exportación es de mucha importancia para su empresa.
- El 95% de los encuestados destaca los fondos propios como su principal recurso financiero, seguido por préstamos bancarios (70%) y créditos (65%).
- Factores como los recursos financieros (28%) y el conocimiento del mercado (25%) se identifican como los mayores obstáculos para la viabilidad del modelo.

Variable 2: Coherencia

- El conocimiento del mercado internacional (94%) y la infraestructura logística (87%) son los factores más relevantes para los encuestados en el modelo de negocio.
- La estrategia de crecimiento (27%) y la gestión financiera (24%) son los elementos más necesarios para alinearse con las políticas organizativas.
- Las leyes de exportación (90%) y las normas de calidad y seguridad (97%) son percibidas como muy influyentes para el modelo de negocio.

Variable 3: Factibilidad

- El 100% de los encuestados considera esenciales factores como el control de costos operativos, la eficiencia logística y el análisis de precios y competencias para la rentabilidad financiera.
- La fluctuación de precios (90%) y la entrada de nuevos competidores (84%) son los factores más impactantes en el entorno competitivo.
- El sistema de planificación de recursos empresariales (81%) y el sistema de gestión de inventarios (84%) son percibidos como los más adecuados para mejorar la logística y distribución.

15 Recomendaciones

Variable 1: Viabilidad

- Promover la creación de planes de negocio personalizados que fortalezcan las capacidades logísticas y de exportación de las microempresas, incluyendo talleres prácticos y asesoramiento profesional.
- Facilitar el acceso a financiamiento externo, como préstamos y créditos asequibles, mediante la creación de alianzas con instituciones financieras para apoyar el crecimiento y la sostenibilidad de las microempresas.
- Establecer programas de capacitación empresarial y facilitar el acceso a recursos financieros, incentivando la sostenibilidad y responsabilidad social en las operaciones.

Variable 2: Coherencia

- Priorizar la formación en comercio internacional y la inversión en infraestructura logística moderna para mejorar la competitividad de las microempresas en mercados globales.
- Diseñar planes estratégicos que alineen las metas organizativas con las estrategias de crecimiento y gestión financiera, asegurando coherencia y efectividad en las operaciones.
- Brindar asesoría legal y capacitación en regulaciones nacionales e internacionales para garantizar el cumplimiento normativo y la calidad en los procesos de exportación.

Variable 3: Factibilidad

- Implementar herramientas tecnológicas y capacitaciones orientadas a optimizar el control de costos y mejorar la eficiencia logística, asegurando una ventaja competitiva en el mercado.
- Fomentar la innovación tecnológica y la diferenciación de productos como estrategias clave para enfrentar la competencia y adaptarse a los cambios del mercado.
- Invertir en la implementación de sistemas tecnológicos avanzados para la planificación y gestión de inventarios, optimizando la eficiencia operativa de las microempresas.

Bibliografía

Chem, J. (2020). *Sproutpsocial*. En línea. Tomado de <https://sproutsocial.com/es/insights/marketing-para-influencers/>

Flores, A. (2023). *19 Digital*. En línea. Tomado de <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:131991-nativos-un-emprendimiento-de-productos-a-base-de-cuero-que-florece-en-nicaragua>

González, L. N. (2020). *MARKETING DE INFLUENCIA: EFECTOS EN CONSUMIDORES DE MARCAS DE MODA ATRAVÉS DE INSTRAGRAM EN EL AÑO 2019*. Universidad de la Sabana, CHIA. En línea. Tomado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/45057/Tesis%20Lizbeth%20Neira%20%281%29.pdf?sequence=1>

Guevara, G. (2023). *Economía Familiar*. En línea. Tomado de <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/noticia-nicaragua-continua-fortaleciendo-industria-marroquineria-cuero/869>

Iedunote. (2022). *Iedunote*. En línea. Tomado de <https://www.iedunote.com/es/percepcion-y-comportamiento-del-consumidor>

La cultura de Marketing. (2023). En línea. Tomado de <https://laculturadelmarketing.com/18-tipos-de-influencers/>

Lenis, A. (2023). *HUBSPOT*. en línea. Tomado En línea. tomado de omdo de <https://blog.hubspot.es/marketing/como-trabajar-con-influencers>

Marketing, W. L. (2023). En línea. tomado de <https://www.w-lab.co/blog/marketing-digital-y-estrategias/fundamentos-de-marketing/evolucion-del-marketing-digital-un-viaje-desde-sus-inicios-hasta-la-actualidad/>

Melchimp. (2022). *Melchimp*. En línea. Tomado de https://www.bing.com/search?pglt=43&q=marketing+de+infuencers&cvid=ca8aecf2f86b4ec1b8e0625020501a73&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYO

TIGCAEQABhAMgYIAhAAGEAyBggDEAAYQDIGCAQQABhAMgYIBRAAGEAyBg
gGEAAYQDIGCAcQABhAMgYICBAAGEDSAQg4MTYzajBqMagCALACAA&FOR
M=ANNTA1&adpp

Miles, J. (2023). *UDEMY*. En línea. Tomado de
https://www.udemy.com/course/influencer-marketing-masterclass-to-grow-your-e-commerce-biz/?utm_source=bing&utm_medium=udemyads&utm_campaign=BG-Search_DSA_Beta_Prof_Ia.EN_cc.ROW-English&campaigntype=Search&portfolio=Bing&language=EN&product=Course&test=&au

Parajón, M. D. (2021). *"Plan de Marketing para la PYME Galú Salón, que Maximice el Posicionamiento de Mercado y Desarrollo Comercial en la Industria del Cuidado Personal Durante el Segundo Semestre del 2021"*. Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/17498/1/17498.pdf>

Questionpro. (2023). En línea. Tomado de
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20investigaci%C3%B3n%20mixta%3F%20La%20investigaci%C3%B3n%20mixta,dar%20cada%20uno%20de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.>

Reisdigital. (2023). En línea. Tomado de <https://reisdigital.es/analisis/investigacion-descriptiva-segun-sampieri/>

Rigde, B. (Agosto de 2023). *MBlog*. En línea. Tomado de Obtenido de <https://www.mediummultimedia.com/marketing/como-ha-sido-la-evolucion-del-marketing-digital/>

Romero, N. E. (2019). *Incidencias de las Estrategias de Marketing y Publicidad Electrónica en el Comportamiento, Ventas e Imagen Corporativa de Jensoft Enterprise, Municipio de Matagalpa, Año 2018*. Matagalpa. en línea. tomado de Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3228/1/5703.pdf>

Soler, N. (2022). *BlogsUOC*. En línea. Tomado de <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/revolucion-marketing-digital/>

Solórzano, A. L. (2022). *Estudio sobre el Marketing de Influencers y su impacto en cada etapa del proceso de decision de compra de productos de belleza y cuidado personal en los Millennial usuarios de Instrgram que viven en Lima Metropoltana*. . Universidad de Lima. en línea. Tomado de Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16481/Lopez_Rivas_Estudio-marketing-influencers-millennialls.pdf?sequence=1

Suazo, M. (2023). *Metricool*. En línea. Tomado de <https://metricool.com/es/marketing-de-influencer/>

Tradicionesnet. (s.f.). *Tradicionesnet*. En línea. Tomado de <https://tradicionesde.net/tradiciones-de-masaya/>

VivaNicaragua. (2020). *Viva Nicaragua*. En línea. Tomado de <https://www.vivanicaragua.com.ni/2020/01/29/sociales/masaya-artesanos-cuero-productos/>

Zendesk. (2023). *Zendesk*. En línea. Tomado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/percepcion-del-cliente/>

Anexos

Anexo 1 Procesamiento del análisis documental

Propósito

- Este análisis documental tiene como objetivo facilitar la recolección y organización de datos esenciales para evaluar la viabilidad y efectividad del plan de negocio de logística, distribución y exportación para las microempresas en Managua, y establecer la competitividad de estas empresas en el mercado.

Objetivo

- Analizar y sintetizar información sobre los factores clave que influyen en la viabilidad, coherencia, factibilidad, impacto socioeconómico, y sostenibilidad del plan de negocio, para identificar áreas de mejora.
- Identificar oportunidades de crecimiento y desafíos dentro de los procesos logísticos y recursos organizativos de las microempresas en el contexto de distribución y exportación.

Procedimientos para el llenado del análisis documental

- Revisión detallada de la información proporcionada en el documento de investigación.
- Formulación de preguntas orientadoras basadas en el contenido del documento.
- Desarrollo del análisis de cada variable, integrando las respuestas obtenidas de la información relevante.
- Redacción de conclusiones que reflejen el estado actual y potencial de la competitividad del plan de negocio para las microempresas en el sector.

Anexo 2: Análisis documental

Variable	Preguntas orientadoras	Aspectos
Viabilidad	¿Cuál es el objetivo principal de un plan de negocio?	El objetivo del plan de negocio es “concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a mediano y largo plazo” (Instituto Mexiquense del Emprendedor, 2024).
	¿Qué es un modelo de plan de negocio?	Un modelo de plan de negocio es “un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente” (EMPRETEC, 2023).
	¿Cuáles son los pasos para elaborar un plan de negocio según Mailchimp (2024)?	Para la correcta elaboración de un plan de negocio, es necesario realizar un análisis del sector y de la competencia, identificar el mercado objetivo, describir la estructura o modelo de negocio, crear un plan financiero, y escribir un resumen ejecutivo.
	¿Qué elementos financieros se deben incluir en un plan de negocio?	Los elementos financieros en un plan de negocio incluyen: integración de la inversión, presupuesto de ingresos y egresos, estado de costos de producción, estado de resultados, flujo de efectivo, balance general, punto de equilibrio, tasa interna de retorno, valor presente neto, y razones financieras.
	¿Qué factores se deben considerar en la	En la mercadotecnia de un plan de negocio se consideran los clientes, competencia, promoción y publicidad, distribución, y política de precios.

	mercadotecnia de un plan de negocio?	
Coherencia	¿Cuáles son los elementos básicos de un plan de negocio?	Según la Universidad Internacional de La Rioja (2024), los elementos básicos de un plan de negocio son: resumen ejecutivo, descripción del producto o servicio, análisis del mercado y competencia, modelo de negocio, estructura organizativa del negocio, modelo financiero y plan de marketing.
	¿Qué aspectos se analizan en un plan de negocio?	En el plan de negocio se analizan aspectos como la administración, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos y forma jurídica.
	¿Qué factores se deben considerar al elegir la forma jurídica de un negocio?	Al elegir la forma jurídica de un negocio, se consideran el tipo de actividad, tipo de sociedad, responsabilidad de los socios, necesidades económicas y aspectos fiscales.
	¿Qué procesos incluye el reclutamiento y selección de personal en un plan de negocio?	El reclutamiento y selección de personal en un plan de negocio incluye: identificación de necesidades de personal, reclutamiento y guía de selección, políticas operativas, contratación, inducción, evaluación del desempeño y capacitación.
	¿Qué aspectos abarca la sección de administración en un plan de negocio?	La sección de administración de un plan de negocio incluye: descripción del negocio, misión, visión, valores, objetivos, ventaja competitiva, normatividad y marco legal.

Factibilidad	¿Cuál es el contexto macroeconómico de Nicaragua para 2024?	Los indicadores macroeconómicos al primer trimestre de 2024 muestran que la economía nicaragüense mantiene un crecimiento sostenido, con un mercado laboral estable, baja inflación, dinamismo financiero, y un entorno favorable para la continuidad de los flujos de recursos.
	¿Por qué es importante la logística en el comercio internacional?	La logística es importante en el comercio internacional porque permite un manejo adecuado de los procesos de importación y exportación, optimizando los recursos financieros, técnicos y humanos para incrementar ventas y reducir costos.
	¿Qué modos de transporte son utilizados en la logística internacional?	En la logística internacional se utilizan los modos de transporte aéreo, marítimo y terrestre, según la conveniencia de tiempo, distancia y volumen de la mercancía.
	¿Qué es la distribución en el sector de logística y distribución?	La distribución es “el proceso de entrega de mercancías de un punto a otro que implica procesos como la compra, envasado, gestión del inventario, almacenamiento, transporte, servicio al cliente y otros” (Symmetrics Lab, 2023).
	¿Cómo ha evolucionado el sector de logística y distribución?	Desde los años 30 hasta la actualidad, la logística ha evolucionado desde usos militares hasta la automatización de procesos y el auge del comercio electrónico, adaptándose a cambios tecnológicos y de comportamiento del consumidor.

Anexo 3: Encuesta

El objetivo de esta encuesta es recopilar información detallada y pertinente de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) para analizar sus necesidades y características específicas en relación con el proyecto de logística, distribución y exportación.

1. Presentación						
La creación de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación para las microempresas requiere comprender las necesidades y desafíos de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYMES). Por ello, solicitamos su colaboración para compartir su experiencia y perspectiva empresarial. La información recopilada nos ayudará a diseñar un modelo de plan de negocio más adecuado para ofrecer soluciones efectivas.						
2. Objetivo						
Identificar las necesidades, oportunidades y desafíos logísticos de las microempresas con el fin de diseñar un modelo de plan de negocio para la creación de logística, distribución y exportación para las microempresas ubicada en Managua, en el período de junio 2023 a diciembre 2025.						
3. Instrucciones						
Lea atentamente cada pregunta y marque la opción que mejor refleje la situación de su empresa.						
4. Datos generales del encuestado						
Fecha de aplicación de la encuesta			____/____/____			
Selección simple (una opción)						
Género:	Masculino ()			Femenino ()		
Edad:	19-20 ()		21-27 ()		28-37 ()	
Departamento en que se ubica la empresa:	Boaco <input type="checkbox"/>		Jinotega <input type="checkbox"/>		Nueva Segovia <input type="checkbox"/>	
	Carazo <input type="checkbox"/>		León <input type="checkbox"/>		RACCN <input type="checkbox"/>	
	Chinandega <input type="checkbox"/>		Madriz <input type="checkbox"/>		RACCS <input type="checkbox"/>	
	Chontales <input type="checkbox"/>		Managua <input type="checkbox"/>		Río San Juan <input type="checkbox"/>	
	Estelí <input type="checkbox"/>		Masaya <input type="checkbox"/>		Rivas <input type="checkbox"/>	
	Granada <input type="checkbox"/>		Matagalpa <input type="checkbox"/>			
Tamaño de la empresa	Microempresa (1-10 empleados) <input type="checkbox"/>		Pequeña empresa (11-50 empleados) <input type="checkbox"/>		Mediana empresa (51 a 250 empleados) <input type="checkbox"/>	
Sector de la empresa	Agricultura	Alimentación	Textiles y ropa	Maquinaria y equipos	Tecnología	Otros

Variable 1: Viabilidad			
Marque la opción que considere adecuada: “Mucha”, “Poca”, “Nada”, con respecto a la importancia de la creación de un modelo de plan de negocio.			
Plan de negocio	Mucha	Poca	Nada
Indique el nivel de importancia que tiene para su microempresa desarrollar un modelo de plan de negocio enfocado en logística, distribución y exportación			

Variable 1: Viabilidad		
Marque la opción que considere adecuada: “Si”, “No”, que las microempresa utilizarían para garantizar la viabilidad.		
Seleccione los principales recursos financieros necesarios para garantizar la viabilidad de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación		
Recursos financieros	Si	No
Préstamos bancarios		
Capital de inversionistas		
Fondos propios		
Servicios públicos y suministros		
Crédito		

Variable 1: Viabilidad		
Seleccione “Si o No” si cree que un factor afecta la viabilidad del modelo de plan de negocio.		
Marque los factores que, en su opinión, afectarían la viabilidad de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación en su empresa.		
Factores	Si	No
Recursos financieros		
Conocimiento del mercado		
Infraestructura logística		

Tecnología		
Sostenibilidad y Responsabilidad Social		

Variable 2: Coherencia			
Seleccionar “Mucho”, “Poco” o “Nada” si los elementos del modelo de un plan de negocio de logística, distribución y exportación deben estar alineados con las políticas organizativas de su microempresa.			
Seleccione los elementos del modelo de un plan de negocio de logística, distribución y exportación que deberían alinearse con las políticas organizativas de su microempresa.			
<i>Elementos</i>	<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>	<i>Nada</i>
Estrategia de crecimiento			
Gestión financiera			
Estructura organizativa			
Recursos humanos			
Tecnología y automatización			

Variable 2: Coherencia			
Seleccione la opción que considere adecuada: “Mucha” o “Poca”, “Nada” si los factores se relacionan con un modelo de plan de negocio de exportación, distribución y logísticas con su estrategia empresarial.			
Indique los factores, además de los financieros, que considera relevantes para la relación entre el modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación en su estrategia empresarial.			
<i>Factores Influyentes</i>	<i>Mucha</i>	<i>Poca</i>	<i>Nada</i>
Cultura organizacional			
Relación con los proveedores			
Modelo de liderazgo			
Infraestructura logística			

Conocimiento del mercado internacional			
--	--	--	--

Variable 2: Coherencia			
Seleccione “Mucho”, “Poco”, “Nada” si las leyes o regulaciones podrían afectar la implementación del modelo de un plan de negocio de logística, distribución y exportación en su microempresa.			
Seleccione las leyes o regulaciones que conoce podrían influir en la implementación del modelo de un plan de negocio de logística , distribución y exportación en su microempresa.			
<i>Leyes o regulaciones</i>	Mucho	Poco	Nada
Leyes de exportación			
Normas fiscales			
Regulaciones comerciales			
Normas de Calidad y Seguridad			
Regulaciones de Seguridad y Protección de Datos			

Variable 3: factibilidad		
Seleccione si “Afecta” o “No Afecta” los factores relacionados con el entorno competitivo que podrían afectar la factibilidad de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación en su microempresa.		
Marque los factores relacionados con el entorno competitivo que podrían afectar la factibilidad de un modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación en su microempresa.		
<i>Factores relacionados</i>	<i>Afecta</i>	<i>No Afecta</i>
Entrada de nuevos competidores		
Fluctuación de precios		
Cambios en la demanda del mercado		
Diferenciación de Producto		
Innovación y Tecnología		

Variable 3: factibilidad		
Seleccione “Si” o “No” considera estos elementos necesarios para asegurar la rentabilidad financiera del modelo de un plan de negocio de logística, distribución y exportación en su microempresa.		
Indique los elementos necesarios para asegurar la rentabilidad financiera del modelo de un plan de negocio de logística, distribución y exportación en su microempresa		
<i>Elementos de rentabilidad financiera</i>	Si	No
Control de costos operativos		
Rentabilidad esperada		
Proyecciones de ventas		
Eficiencia en la logística		
Análisis de precios y competencias		

Variable 3: factibilidad			
Seleccionar “Mucho”, “Poco” o “Nada” si los sistemas adecuados de información y tecnología de su microempresa son de apoyo al modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación.			
Seleccione los sistemas de información y tecnología que considere adecuados en su microempresa para apoyar el modelo de plan de negocio de logística, distribución y exportación.			
<i>Sistemas de información</i>	Mucho	poco	Nada
Sistemas de procesamiento de transacciones			
Sistemas de información ejecutiva			
Sistema Tecnológico			
Sistema de planificación de recursos empresariales			
Sistema de gestión de inventarios			

Anexo 4: Validación de documento



Managua, 26 de octubre de 2024

Estimado maestro

Jorge Alvarez

Sus manos:

De la manera más atenta nos dirigimos a usted, deseándole lo mejor en sus actividades.

Por este medio le compartimos que contando con el visto bueno de la maestra Angélica Saborio Pérez, docente de Universidad del Valle, estamos procediendo al proceso de validación de Encuesta para aplicar en microempresas. En este sentido, estamos utilizando la técnica de valoración de expertos, por lo cual le hemos seleccionado como especialista en la temática objeto de estudio.

Es importante señalar que la encuesta se aplicará en el contexto de realización de nuestra monografía titulada "Modelo de un plan de negocio de exportación, distribución y logística para las microempresas, ubicadas en Managua en el periodo de junio 2023 a diciembre 2025." para el optar al nivel académico de Licenciado en Administración de empresas y menciones."

Es de suma importancia su valoración, dado que la misma aporta el nivel de confianza, objetividad y científicidad de nuestra investigación.

Adjunto a la presente carta, encontrará instrumento que le pedimos sea completado, el mismo será integrado en los anexos de nuestra investigación.

Agradecidos por sus valiosos aportes

Br. Rachell Alexandra Hernández Paniagua.

Br. Lijeth Lisnell Martínez Putchie.

Br. Lizmarieth Quintanilla Medina.



Instrumento para valoración de expertos

Estimado docente especialista, por medio del presente instrumento solicitamos su valoración con respecto a las preguntas de la encuesta:

Fecha: 26/10/2024

Nombre y apellido del especialista _____

Elementos a validar	Puntuación (por favor asigne una puntuación, donde 1 = 3 es el bajo y 4-5 el más alto). En caso que su valoración sea de 1-3, por favor presente aportes para la mejora					Aportes
	1	2	3	4	5	
Coherencia de las preguntas con respecto al tema de investigación y objetivos de investigación						
1. Nivel de importancia para la microempresa sobre la creación de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.				✓		Verificar la redacción, cambiar la palabra sobre
2. Principales recursos financieros que la microempresa necesitara para garantizar la viabilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.					✓	
3. Principales factores que afectarían la viabilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística en su empresa.					✓	
4. Elementos del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística deben estar alineados con las políticas organizativas de su microempresa.					✓	
5. Factores, además de los financieros, se relacionan con un modelo de plan de negocio de exportación, distribución y logística con su estrategia empresarial.				✓		Ordenar las preguntas por tema financiero
6. Leyes o regulaciones podrían afectar la implementación del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.				✓		Verificar la redacción

Conoce

7. Factores relacionados con el entorno competitivo podrían afectar la factibilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.					✓	
8. Elementos considerados necesarios para asegurar la rentabilidad financiera del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.				✓		Ordenar las preguntas por temas
9. Sistemas adecuados de información y tecnología de su microempresa para apoyar el modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.					✓	
Claridad en la redacción						

Jorge Alvarez

Verificar el orden en el título de la investigación
Verificar el periodo, no tendrán acceso a información a Diciembre 2025

Nombre, apellidos y firma del especialista



Managua, 26 de octubre de 2024

Estimada maestra
Gioconda Membreño

Sus manos:

De la manera más atenta nos dirigimos a usted, deseándole lo mejor en sus actividades.

Por este medio le compartimos que contando con el visto bueno de la maestra Angélica Saborío Pérez, docente de Universidad del Valle, estamos procediendo al proceso de validación de Encuesta para aplicar en microempresas. En este sentido, estamos utilizando la técnica de valoración de expertos, por lo cual le hemos seleccionado como especialista en la temática objeto de estudio.

Es importante señalar que la encuesta se aplicará en el contexto de realización de nuestra monografía titulada "Modelo de un plan de negocio de exportación, distribución y logística para las microempresas, ubicadas en Managua en el periodo de junio 2023 a diciembre 2025." para el optar al nivel académico de Licenciado en Administración de empresas y menciones "

Es de suma importancia su valoración, dado que la misma aporta el nivel de confianza, objetividad y científicidad de nuestra investigación.

Adjunto a la presente carta, encontrará instrumento que le pedimos sea completado, el mismo será integrado en los anexos de nuestra investigación.

Agradecidos por sus valiosos aportes

Br. Rachell Alexandra Hernández Paniagua.

Br. Lijeth Lisnell Martínez Putchie.

Br. Lizmarieth Quintanilla Medina.



Instrumento para valoración de expertos

Estimado docente especialista, por medio del presente instrumento solicitamos su valoración con respecto a las preguntas de la encuesta:

Fecha: 26/10/2024

Nombre y apellido del especialista Gioconda Membreño

Elementos a validar	Puntuación (por favor asigne una puntuación, donde 1 - 3 es el bajo y 4- 5 el más alto). En caso que su valoración sea de 1 - 3, por favor presente aportes para la mejora					Aportes
	1	2	3	4	5	
Coherencia de las preguntas con respecto al tema de investigación y objetivos de investigación					✓	
1. Nivel de importancia para la microempresa sobre la creación de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.					✓	
2. Principales recursos financieros que la microempresa necesitara para garantizar la viabilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.				✓		
3. Principales factores que afectarían la viabilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística en su empresa.					✓	
4. Elementos del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística deben estar alineados con las políticas organizativas de su microempresa.				✓		
5. Factores, además de los financieros, se relacionan con un modelo de plan de negocio de exportación, distribución y logísticas con su estrategia empresarial.					✓	

6. Leyes o regulaciones podrían afectar la implementación del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.					✓	
7. Factores relacionados con el entorno competitivo podrían afectar la factibilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.					✓	
8. Elementos considerados necesarios para asegurar la rentabilidad financiera del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.					✓	
9. Sistemas adecuados de información y tecnología de su microempresa para apoyar el modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.					✓	
Claridad en la redacción						Componer el periodo a 2023-2024.

GIOCONDA MEMBREÑO

Nombre, apellidos y firma del especialista



Managua



Instrumento para valoración de expertos

Estimado maestro

María Dabeyba Alvarado

Sus manos:

De la manera más atenta nos dirigimos a usted, deseándole lo mejor en su

Por este medio le compartimos que contando con el visto bueno de la n Pérez, docente de Universidad del Valle, estamos procediendo al proceso c para aplicar en microempresas. En este sentido, estamos utilizando la t expertos, por lo cual le hemos seleccionado como especialista en la temáti

Es importante señalar que la encuesta se aplicará en el contexto de realizació titulada "Modelo de un plan de negocio de exportación, distribución, microempresas, ubicadas en Managua en el periodo de junio 2023 a diciem al nivel académico de Licenciado en Administración de empresas y mencio

Es de suma importancia su valoración, dado que la misma aporta el nivel d científicidad de nuestra investigación.

Adjunto a la presente carta, encontrará instrumento que le pedimos sea co integrado en los anexos de nuestra investigación.

Agradecidos por sus valiosos aportes

Br. Rachell Alexandra Hernández Paniagua.

Br. Lijeth Lisnell Martínez Putchie.

Br. Lizmarieth Quintanilla Medina.

Estimado docente especialista, por medio del presente instrumento solicitamos su valoración con respecto a las preguntas de la encuesta:

Fecha: 26/10/2024

Nombre y apellido del especialista Mario Dabeyba Alvarado H.

Elementos a validar	Puntuación (por favor asigne una puntuación, donde 1 - 3 es el bajo y 4- 5 el más alto), en caso que su valoración sea de 1 - 3, por favor presente aportes para la mejora					Aportes
	1	2	3	4	5	
Coherencia de las preguntas con respecto al tema de investigación y objetivos de investigación				✓		
1. Nivel de importancia para la microempresa sobre la creación de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.				✓		
2. Principales recursos financieros que la microempresa necesitará para garantizar la viabilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.				✓		
3. Principales factores que afectarían la viabilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística en su empresa.				✓		
4. Elementos del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística deben estar alineados con las políticas organizativas de su microempresa.				✓		
5. Factores, además de los financieros, se relacionan con un modelo de plan de negocio de exportación, distribución y logística con su estrategia empresarial.				✓		
6. Leyes o regulaciones podrían afectar la implementación del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.				✓		

7. Factores relacionados con el entorno competitivo podrían afectar la factibilidad de un modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.				✓		
8. Elementos considerados necesarios para asegurar la rentabilidad financiera del modelo de un plan de negocios de exportación, distribución y logística en su microempresa.				✓		
9. Sistemas adecuados de información y tecnología de su microempresa para apoyar el modelo de plan de negocios de exportación, distribución y logística.				✓		
Claridad en la redacción						

M Dabeyba Alvarado H.
Nombre, apellidos y firma del especialista

Anexo 5: Estructura de informe final.

1. Portada

- 1.1. Título**
- 1.2. Autores**
- 1.3. Asesores**
- 1.4. Instituciones**
- 1.5. Fecha de presentación**

2. Resumen

3. Índice de contenido

4. Índice de tablas

5. Índice de figuras

6. Introducción

- 1.1. Antecedentes y contexto del problema**
- 1.2. Objetivos (general y específicos)**
- 1.3. Preguntas de investigación**
- 1.4. Justificación**
- 1.5. Limitaciones**
- 1.6. Variables**
- 1.7. Marco contextual**

7. Marco teórico

8. Métodos (diseño)

- 8.1. Tipo de investigación**
- 8.2. Población y selección de la muestra**
- 8.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados**
- 8.4. Confiabilidad y validez de los instrumentos (formularios y validación)**
- 8.5. Procedimientos para el procesamiento y análisis de datos**

9. Resultados

10. Conclusiones

11. Referencias

12. Anexos o apéndices