

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

UNAN-León

*Facultad de Ciencias Químicas
Escuela de Ingeniería en Alimentos*



*Análisis sectorial de pequeñas empresas transformadoras
de mսsáceas en Nicaragua*

Monografía para optar al título de Ingenieros en Alimentos.

Presentado por:

Br. Díaz Medina, Ángel Andrés

Bra. Navarrete P, Mercedes Janeth

Bra. Sáenz Reyes, Francis Noelia

Tutora:

Lic. María Guadalupe Vargas Fuertes.

León, 2006



*Análisis sectorial de pequeñas empresas transformadoras de
musáceas en Nicaragua.*



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a DIOS nuestro señor por ser el creador de todas las maravillas, ser quien ilumino nuestras mentes y nos dio las fuerzas necesarias para concluir este trabajo.

A nuestras familias por ser pilares de apoyo durante los años de estudio, quienes confiaron en nosotros de forma incondicional.

A nuestros profesores por brindarnos sus conocimientos, tiempo y dedicación en los años de estudio.

En especial a nuestra tutora Msc: Maria Guadalupe Vargas Fuertes por guiar este trabajo monográfico con tanta dedicación y empeño.

Y finalmente a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con nosotros.

*Ángel Andrés Días Medina.
Mercedes Janeth Navarrete Pichardo.
Francis Noelia Sáenz Reyes.*



DEDICATORIA.

Dedico este trabajo monográfico principalmente a Dios por haberme dado salud y sabiduría; a demás por haberme guiado por el camino correcto de la vida.

A mi madre Blanca Rosa Medina por haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de toda la carrera y por llevarme siempre en su mente y sus oraciones.

A Rosa Ivonne Ruiz por haberme dado su apoyo y ser la madre de mi única hija Fernanda Rosshan Días Ruiz, quien vino a dar luz, esperanza y alegría a mi vida.

A mis hermanos por haber confiado en mí y ayudarme en todo lo necesario para culminar mi carrera y ser alguien importante en la vida.

A todos mis amigos y compañeros de clases que tuvieron pendientes de mi dándome su apoyo moral, fortalezas y ganas de luchar para poder culminar mi carrera.

Ángel Andrés Días Medina.



DEDICATORIA

A Dios por estar siempre a mi lado, por haberme permitido dar este paso tan importante en mi vida; a nuestra Santísima virgen María, por estar presente en cada momento;

A mis queridos padres Luís Navarrete Dávila y Blanca Pichardo Mairena, por su inmenso amor y comprensión;

A mi tío Dr. Carlos Manuel Navarrete Dávila, por darme animo de seguir el camino del éxito, por su comprensión y principalmente por su apoyo incondicional, durante todos mis estudios.

Mercedes Janeth Navarrete Pichardo.



DEDICATORIA.

A DIOS por iluminar y guiar mis pasos en los momentos difíciles para concluir esta carrera.

A mis padres Nery Sáenz y Lastenia Reyes por su comprensión y apoyo incondicional durante todos mis estudios.

A mi hijo Eduardo Francisco Sáenz Reyes por ser la razón de mi existir, mi inspiración y llenar de esperanzas mi vida.

A mis hermanos Fátima Gabriela y Freddy Sáenz quienes me brindaron su apoyo a lo largo de mis estudios.

A mi abuelita Maria Herrera Rodríguez por darme ánimos para seguir adelante y demostrarme que tengo un significado especial en su vida y a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo.

Francis Noelia Sáenz Reyes.



INDICE

	Pág.
I. INTRODUCCION	1
II. OBJETIVOS	3
III. MARCO TEORICO	4
1. Diagnostico.....	4
2. Definición de las categorías de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	5
3. Características principales de las PYMES	6
4. Ventajas que ofrece este sub sector	6
5. Desventajas que ofrece este sub sector	6
6. Morfología y Taxonomía.....	7
7. Plátano	9
8. Propiedades Nutritivas	12
9. Importancia Económica y Distribución Geográfica	12
10. Material Vegetal	13
11. Mejora Genética	14
12. Recolección.....	14
13. Comercialización	15
14. Calidad	15
15. Mercado de Plátano Procesado	16
IV. DISEÑO METODOLOGICO	17
V. RESULTADOS Y ANALISIS	19
1. Disponibilidad de Materia Prima.....	19
2. Caracterización de las Empresas Transformadoras.....	21
3. Identificación de Brechas Empresariales.....	29
4. Matriz de Interacción entre Empresas Procesadoras de Musáceas.....	35
5. Mecanismos, Políticas o Programas que Fomentan o Inhiben el Desarrollo de las Empresas Transformadoras de Musáceas	43
6. Relación entre Actores Principales a través de un Mapeo	50
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	53
VIII. BIBLIOGRAFIA	54
IX. ANEXOS.	



I. INTRODUCCIÓN

En Nicaragua la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) constituye una forma viable de generar empleos y desarrollo económico, es decir que cumplen un rol importante en la dinamización de la economía, ya que representan la mayoría de las empresas del país siendo un 80.7% de ellas de autoempleos, aportando una significativa parte de la producción nacional y mostrando una gran flexibilidad en los mercados.¹

Estas empresas según su capacidad de producción, inversión y números de empleados se pueden clasificar como grande, mediana y pequeña empresa que se dedican a distintas actividades económicas como: artesanías, alimentos, madera – mueble, cuero – calzado, cada una de ellas con necesidades de asistencia técnica en diferentes áreas de la organización empresarial. En nuestro país, existen alrededor de 158000 microempresas en el ámbito urbano y otras 150000 en el sector rural; en donde según el MIFIC (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio) se tiene que, del total del establecimiento del país el 99.89% corresponde a la MIPyMEs, de las cuales un 3.25% representan las PYME, mientras que las micro empresas constituyen el 96.63% del total, es decir constituyen la inmensa mayoría de unidades económicas del país.²

A nivel nacional la industria de alimentos se encuentra a nivel de pequeña escala de producción, en el caso de la transformación de lácteos existe a nivel artesanal con pequeñas producciones familiares y algunas micro empresas semi- industriales que comercializan localmente en todo el territorio nacional de forma directa a las distribuidoras minoristas. Estas empresas tienen limitaciones en las capacidades técnicas y gerenciales para posesionarse efectivamente de los mercados cada día más competitivos. Enfrentan dificultades para identificar oportunidades de mercado, diversificar la producción y mejorar sus relaciones comerciales lo que podría impedir una oportunidad en el mercado.



Por todo lo antes expuesto se plantea la investigación de la situación organizativa, comercialización y transformación de musáceas para lo cual el estudio tiene como propósito realizar el diagnóstico de las etapas de transformación en sus diferentes formas de procesamiento para el consumidor; identificar fortalezas y debilidades de pequeñas empresas procesadoras de musáceas; analizar la disponibilidad de información y servicios a las pequeñas empresas que contribuyen a sus esfuerzos para competir; analizar los mecanismos de coordinación entre los actores principales como agentes con interés en agregarle valor a las musáceas a través de procesamiento; facilitar la coordinación sectorial para mejorar las condiciones competitivas de iniciativas empresariales. El presente estudio fue apoyado por INIBAP (Red Internacional para el Mejoramiento de Banano y Plátano).



II. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico empresarial del sector de Musáceas en Nicaragua.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Determinar la disponibilidad de materia prima utilizada por las empresas transformadoras de musáceas.
2. Caracterizar las empresas transformadoras de musáceas tomando en cuenta la organización empresarial, la tecnología del proceso productivo, control de calidad del producto y aspectos de mercado.
3. Identificar las brechas tecnológicas de las empresas transformadoras de musáceas en estudio.
4. Analizar la interacción entre empresas transformadoras de musáceas, proveedores de equipamiento tecnológico, materiales de empaque, diseño de etiquetas y proveedores de servicios de desarrollo empresarial.
5. Describir los mecanismos, políticas y/o programas nacionales que fomentan o inhiben el desarrollo de las empresas transformadoras de musáceas.
6. Describir la relación entre los actores principales presentes en el sector empresarial de Musáceas a través de un mapeo.



III. MARCO TEORICO.

1. DIAGNOSTICO: es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación.³

Detectar, identificar y ampliar el conocimiento o masa crítica de la problemática de una-Empresa en particular y del conjunto del sector y universo empresarial.

La importancia de los diagnósticos empresariales se centran en:

- Servir como punto de partida para el desarrollo de toda empresa.
- Ordenar la información existente al interior y exterior de la empresa, así como la información que será generada durante su aplicación.
- Servir de herramienta para obtener información y a través de ellas detectar sus fortalezas y limitantes.

Permite que el empresario:

- Evalúe su empresa.
- Mide la eficiencia de su desempeño.
- Plantee nuevos objetivos en busca de una mejor posición competitiva.
- Desarrolle de proyectos futuros.
- Genere ambientes favorables para el desarrollo humano, la acumulación y el desarrollo ⁴



2. DEFINICION DE LAS CATEGORIAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En la actualidad resulta difícil definir mediante parámetros internacionales a la pequeña industrias y la micro empresa. Generalmente esto se basa en el monto de capital, volumen de ventas, número de empleados y otros como consumo de energía, estos criterios son inaplicables a nuestro medio, dada la situación de deterioro en que se encuentra este sector producto.

Uno de los criterios más utilizados es el referente al numero de empleados trabajando en la empresa, el cual se estaría definiendo de la manera siguiente:

NUMERO DE EMPLEADOS	ESTRATO
20 a 30	Mediana empresa
5 a 19	Pequeña empresa
Menos de 5	Micro empresa

Por otro lado, en los últimos años como resultado de la aplicación de los programas de estabilización y ajuste estructural han impactado negativamente al sector de la pequeña y mediana empresa, de tal forma que este ha caído mayoritariamente en niveles de sobrevivencia de tal manera que la intersección de este con el sector informal de economía cubre a la mayor parte de las empresas del subsector.

También se ha venido registrando un proceso de decrecimiento en los niveles de producción, lo mismo que en la generación de empleos. En esta situación es prácticamente imposible que se den procesos de inversión dándose más bien un proceso trasladado de capital hacia las actividades del sector terciario de la economía (comercio y servicio).

Tomando en consideración los elementos antes expuestos se puede definir a las PYME de la siguiente manera:

El termino Microempresa se refiere genéricamente a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado; por lo general, nacen de la necesidad de sobre vivencia de sus propietarios. En esta definición se incluye a la microempresa, propiamente y el autoempleo. Este subsector comprende unidades económicas dedicadas a la producción de bienes manufacturados destinados al consumo interno de los diferentes estratos de la sociedad, caracterizándose su proceso productivo mayor mente artesanal.



3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES

- La pequeña empresa hace un mejor uso del talento indígena, provee mayores oportunidades de empleo para más gente, con menos requerimiento de capital.
- La pequeña empresa que es de propiedad y es operada por gente de la localidad generalmente usa equipo doméstico en sus procesos de producción. Tecnologías de pequeña escala, menos eficiente, a menudo de segunda mano.
- La división técnica del trabajo no existe o es mínima.
- Los aspectos administrativos y productivos no están bien diferenciados.
- Los conocimientos productivos se transmiten de generación en generación es decir por tradición familiar.

4. VENTAJAS QUE OFRECE ESTE SUBSECTOR

- La característica de utilizar menos capital de trabajo, permite lograr cierta relación armónica entre la relativa abundancia de mano de obra y la escasez de capital y de divisas, lo que caracteriza a las economías de los países subdesarrollados.
- Es altamente generador de empleo, facilita el marco productivo al espíritu empresarial y actúa como amortiguador de presiones sociales.
- Crea un contingente de trabajadores calificados y semi-calificados, que constituyen una base de recursos humanos para una expansión industrial futura.
- Ofrece oportunidades para desarrollar y adoptar métodos y tecnologías apropiadas.
- Favorece la política de descentralización y desarrollo local dado que su traslado o montaje no requiere de operaciones complicadas ni demoradas.
- Contribuye al equilibrio de la balanza comercial porque es relativamente un alto consumidor de insumos nacionales y generador de bienes sustitutos de importación.

5. DESVENTAJAS QUE OFRECE ESTE SUBSECTOR

- Poca especialización en las funciones de organización, administración y división del trabajo.
- Limitado acceso al crédito, ya que generalmente no cuenta con las suficientes garantías exigidas por las organizaciones financieras.
- Poca participación en el mercado lo que determina en cierto modo una alta competencia por lo tanto se ven limitados de incidir en el precio.
- Limitado acceso de apoyo institucional que goza el sector moderno (gran industria) de la economía, tales como asistencia técnica, capacitación al personal, información tecnológica así como el acceso limitado a la información de su mercado y comercialización.



- Alta relación trabajo-capital en comparación con la gran industria. Utiliza mucha mano de obra, por lo que la productividad del trabajo es relativamente baja.

En Nicaragua, existe un persistente déficit de atención de servicios financieros a las microempresas, tanto en recursos para capital de trabajo como de crédito para inversiones en activos fijos, afectando a estas unidades al lograr mejores niveles de eficiencia y productividad.

Las instituciones Nicaragüenses de micro finanzas han evolucionado con la practica, hacia una mayor especialización, un mejor desempeño, incursionado en la practica de tomar créditos comerciales para convertirlos en sub-prestamos mas pequeños a sus clientes con el consecuente incremento en sus costos financieros y mas recientemente, enfrenta la amenaza de la legislación contra mercado financieros basados en la libre determinación del precio de los servicios prestados.

El nuevo entorno esta caracterizado por la internacionalización de la economía. Las opciones de las MIPYMEs (Mi Pequeña y Mediana Empresa) para operar dentro de las condiciones económicas y comerciales están determinadas por la calidad de los productos, la oferta de los servicios, los mecanismos de distribución, la tecnología aplicada y por supuesto los bajos precios.

Lograr exitosamente estas condiciones, constituye un reto. Tales retos únicamente pueden ser alcanzados por las MIPYMEs (Mi Pequeña y Mediana Empresa) a través de estrategias colectivas, a diferencia de las grandes empresas.

No se puede obviar que la microempresa es la forma empresarial mas pequeña y se presenta dentro de una amplia gama de formas, desde negocios de subsistencia hasta empresas que emplean métodos de producción relativamente sofisticados, con un rápido crecimiento y que están directamente vinculados con empresas mas grandes en la economía formal, lo que implica el desarrollo de capacidades empresariales, generadas por la prestación de bienes y servicios, principalmente por las necesidades de los microempresario.

6. MORFOLOGÍA Y TAXONOMÍA

6.1. Familia: Musáceas.

6.2. Especie:

Musa cavendishii (plátanos comestibles cuando están crudos) y *M. Paradisiaca* (plátanos machos o para cocer).



6.3. Origen:

Tiene su origen en Asia meridional, siendo conocida en el Mediterráneo desde el año 650. La especie llegó a Canarias en el siglo XV y desde allí fue llevado a América en el año 1.516. El cultivo comercial se inicia en Canarias a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

6.4. Planta:

Herbácea perenne gigante, con rizoma corto y tallo aparente, que resulta de la unión de las vainas foliares, cónico y de 3.5-7.5 m de altura, terminado en una corona de hojas.

6.5. Sistema radicular: raíz superficial, menos ramificada que en peral.

6.6. Hojas:

Muy grandes y dispuestas en forma de espiral, de 2-4 m. de largo y hasta de medio metro de ancho, con un pecíolo de 1 m o más de longitud y limbo elíptico alargado, ligeramente decurrente hacia el pecíolo, un poco ondulado y glabro. Cuando son viejas se rompen fácilmente de forma transversal por el azote del viento. De la corona de hojas sale, durante la floración, un escapo pubescente de 5-6 cm. de diámetro, terminado por un racimo colgante de 1-2 m de largo. Éste lleva una veintena de brácteas ovales alargadas, agudas, de color rojo púrpura, cubiertas de un polvillo blanco harinoso; de las axilas de estas brácteas nacen a su vez las flores.

6.7. Tallo:

El verdadero tallo es un rizoma grande, almidonoso, subterráneo, que está coronado con yemas; éstas se desarrollan una vez que la planta ha florecido y fructificado. A medida que cada chupón del rizoma alcanza la madurez, su yema terminal se convierte en una inflorescencia al ser empujada hacia arriba desde el interior del suelo por el alargamiento del tallo, hasta que emerge arriba del pseudotallo.

6.8. Flores:

Flores amarillentas, irregulares y con seis estambres, de los cuales uno es estéril, reducido a estaminodio petaloideo. El gineceo tiene tres pistilos, con ovario ínfero. El conjunto de la inflorescencia constituye el "régimen" de la platanera. Cada grupo de flores reunidas en cada bráctea forma una reunión de frutos llamada "mano", que contiene de 3 a 20 frutos. Un régimen no puede llevar más de 4 manos, excepto en las variedades muy fructíferas, que pueden contar con 12-14.

6.9. Fruto:

Oblongo; durante el desarrollo del fruto éstos se doblan geotrópicamente, según el peso de este, hace que el pedúnculo se doble. Esta reacción determina la forma del racimo. Los plátanos son polimórficos, pudiendo contener de 5-20 manos, cada una con 2-20 frutos; siendo de color amarillo verdoso, amarillo, amarillo-rojizo o rojo.



Los plátanos comestibles son de partenocarpia vegetativa, o sea, que desarrollan una masa de pulpa comestible sin la polinización. Los óvulos se atrofian pronto, pero pueden reconocerse en la pulpa comestible. La partenocarpia y la esterilidad son mecanismos diferentes, debido a cambios genéticos, que cuando menos son parcialmente independientes.

La mayoría de los frutos de la familia de las Musáceas comestibles son estériles, debido a un complejo de causas, entre otras, a genes específicos de esterilidad femenina, triploidía y cambios estructurales cromosómicos, en distintos grados.⁵

7. PLÁTANO

7.1. CONCEPTO:

Es una baya alargada, de diez a quince centímetros de longitud, algo encorvada y de corteza lisa y amarilla que en América se conoce con el nombre de banana.

7.2. HISTORIA:

La banana en sus comienzos no tenía más de 6 u 8 cm. de longitud y estaba llena de semillas. La acción humana la ha convertido en la versión comestible actual. En la India se han encontrado restos fósiles procedentes del Terciario. En este mismo país, entre el 500 y el 600 a.C. la banana se consideraba el fruto del Paraíso y sus habitantes sostienen que ésta fue la fruta que Eva ofreció a Adán.

7.3. CARACTERISTICAS:

El banano alcanza entre 3 y 8 metros de altura y sus hojas pueden llegar a medir 60 cm. de ancho y 3 metros de longitud.

1. Forma:

Tienen forma oblonga, alargada y algo curvada. Tamaño y peso: el peso del plátano macho es de los más grandes, llegando a pesar unos 200 gramos o más cada unidad. El bananito es mucho más pequeño que el resto de plátanos y su peso oscila en torno a los 100-120 gramos.

2. Color:

En función de la variedad, la piel puede ser de color amarillo verdoso, amarillo, amarillo-rojizo o rojo. El plátano macho tiene una piel gruesa y verdosa y su pulpa es blanca. En el bananito, la pulpa es de color marfil y la piel, fina y amarilla.

3. Sabor:

El plátano y el bananito destacan porque su sabor es dulce, intenso y perfumado. En el plátano macho, la pulpa tiene una consistencia harinosa y su sabor, a diferencia del resto de plátanos de consumo en crudo, no es dulce ya que apenas contiene hidratos de carbono sencillos.



Los plátanos se pueden recolectar todo el año y son más o menos abundantes según la estación. Se cortan cuando han alcanzado su completo desarrollo y cuando empiezan a amarillear. Con frecuencia, y especialmente en invierno, se anticipa la recolección y se dejan madurar los frutos suspendiéndolos en un local cerrado, seco y cálido, conservado en la oscuridad. El envasado se realiza en cajas de cartón con un peso aproximado de 12 kilogramos o de 15 kilogramos. El transporte de la fruta se realiza en vehículos refrigerados con una temperatura aproximada de 14°C.⁶

7.4. ORIGEN Y VARIEDADES:

7.4.1. Origen:

El plátano tiene su origen en Asia meridional, siendo conocido en el Mediterráneo desde el año 650 d.C. La especie llegó a Canarias en el siglo XV y desde allí fue llevado a América en el año 1516. El cultivo comercial se inicia en Canarias a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. El plátano macho y el bananito son propios del Sudoeste Asiático, su cultivo se ha extendido a muchas regiones de Centroamérica y Sudamérica, así como de África subtropical; constituyendo la base de la alimentación de muchas regiones tropicales. El plátano es el cuarto cultivo de frutas más importante del mundo. Los países latinoamericanos y del Caribe producen el grueso de los plátanos que entran en el comercio internacional, unos 10 millones de toneladas, del total mundial de 12 millones de toneladas. Es considerado el principal cultivo de las regiones húmedas y cálidas del sudoeste asiático. Los consumidores del norte lo aprecian sólo como un postre, pero constituye una parte esencial de la dieta diaria para los habitantes de más de cien países tropicales y subtropicales.⁷

7.4.2. Variedades:

Existe un gran número de variedades de cultivo en Oriente; cada región tiene sus propias variedades adaptadas a las condiciones climáticas locales. Sin embargo, las variedades introducidas en los trópicos americanos son mucho más limitadas. Entre dichas variedades destinadas a la exportación destaca Gros Michel, por poseer cualidades extraordinarias en cuanto al manejo y a la conservación. Las variedades de plátano enano procedentes de las Islas Canarias son las únicas que producen fruta con excelentes cualidades de conservación, que se pueden cultivar en un clima típicamente subtropical, destacando la variedad tradicional Pequeña enana. En la actualidad también se cultiva en Canarias la variedad Gran enana y en los últimos años, otras dos selecciones locales llamadas Brier y Gruesa. El cultivar Zelig es fruto de la selección israelita intermedia en altura entre Pequeña y Gran Enana. Lacatan es una variedad muy cultivada en la región del Caribe y Sudamérica. La variedad Poyo procede de Guadalupe, la variedad Grande Naine de Martinica y la variedad Laidier de Oceanía, todas ellas del grupo enano. Curraré Rosado es una variedad de extraordinario sabor. Dominico es una variedad caracterizada por su sabor dulce. Balangon es la variedad más cultivada en Filipinas, de sabor muy agradable, cuya fruta madura entre los 90 y 100 días después de la última cosecha.⁷



7.4.3. Su mejor época del año:

Se puede encontrar esta deliciosa y nutritiva fruta en el mercado durante todo el año.

7.4.4. Compra: Su estadio de maduración se conoce por el tono de su piel. Cómpralo verde si lo quieres conservar varios días, pero no lo comas porque es indigesto. Cuando su piel se pone ligeramente tigrada sin coloración verde, es cuando mejor está, pues es señal de que su almidón se ha convertido en azúcar.

7.4.5. Conservación: El plátano es una fruta frágil y soporta mal los cambios bruscos de temperatura. Expuesto a temperaturas inferiores a los 12° C, sobre todo cuando todavía no están maduros, suspenden el proceso de maduración. Para acelerarlo, conviene introducirlos en bolsas de papel o envolverlos en papel de diario.

7.4.6. Preparación: El plátano se oxida en contacto con el aire, por lo que es preferible pelarlo en el último momento. Cuando ello no es posible, debe mojarse con uno de limón o de lima o de naranja.

7.4.7. Cocina: Se come cruda, pero también puede freírse, saltearse, hornearse hervirse, Se la emplea como fruta y como hortaliza.

7.4.8. Salud:

Es un alimento riquísimo en nutrientes, especialmente potasio, vitamina B6 y ácido fólico. Ideal para personas que desempeñan actividades físicas. Beneficioso para el tratamiento de la úlcera de estómago. Bueno contra el colesterol. Si se toma antes de desarrollar un ejercicio físico, previene la aparición de calambres. Es adecuado tanto para el tratamiento del estreñimiento como de la diarrea. Ayuda a eliminar el colesterol. Es rico en una fécula excelente para el tratamiento y prevención de úlceras estomacales.

7.4.9. Cómo elegirlo y conservarlo:

Siempre han de estar intactos, sin golpes ni magulladuras. En el plátano de consumo crudo y el bananito, el color de la piel es indicativo del grado de madurez del fruto. Se han de descartar los ejemplares que están excesivamente blandos. La presencia de manchas y puntos negros o marrones en la piel no afecta a la calidad de la pieza.

Esta fruta no requiere unas condiciones especiales de conservación, basta mantenerlos en un lugar fresco, seco y protegido de la luz directa del sol. Si se conservan en el frigorífico, la cáscara del plátano se ennegrece por lo que se altera su aspecto externo, pero esto no afecta en absoluto a su calidad nutritiva. El oscurecimiento de la piel puede evitarse si se envuelven en papel de periódico. Los plátanos también se pueden congelar, de forma que se conservan durante unos 2 meses. Los bananitos, además, se conservan mejor en racimo y no sueltos, y se han de consumir lo antes posible una vez han alcanzada su madurez.⁷



8. PROPIEDADES NUTRITIVAS:

Destaca su contenido de hidratos de carbono, por lo que su valor calórico es elevado. Los nutrientes más representativos del plátano son el potasio, el magnesio, el ácido fólico y sustancias de acción astringente; sin despreciar su elevado aporte de fibra, del tipo fruto-oligosacáridos. Estas últimas lo convierten en una fruta apropiada para quienes sufren de procesos diarreicos. El potasio es un mineral necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso y para la actividad muscular normal, interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula. El magnesio se relaciona con el funcionamiento de intestino, nervios y músculos, forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante. El ácido fólico interviene en la producción de glóbulos rojos y blancos, en la síntesis material genético y la formación anticuerpos del sistema inmunológico. Contribuye a tratar o prevenir anemias y de espina bífida en el embarazo.⁶

Calorías: 92 Kcal.	Grasas monoinsaturadas: 0,0 gr.	Fósforo: 20 mg.	Vitamina C: 9,1 mg.
Proteínas: 1 gr.	Grasas poliinsaturadas.: 0,1 gr.	Potasio: 396 mg	Vitamina E: 0,3 mg.
Colesterol: 0,0 mg.	Calcio: 6 mg.	Sodio: 1 mg.	
Grasas saturadas: 0,2 gr.	Magnesio: 29 mg.	Vitamina A: 81 IU	

9. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.

El plátano es el cuarto cultivo más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. Además de ser considerado un producto básico y de exportación, constituyendo una importante fuente de empleo e ingresos en numerosos países en desarrollo.

Los países latinoamericanos y del Caribe producen el grueso de los plátanos que entran en el comercio internacional, unos 10 millones de toneladas, del total mundial de 12 millones de toneladas.

Es considerado el principal cultivo de las regiones húmedas y cálidas del sudoeste asiático.

Aunque es uno de los cultivos más importantes de todo el mundo, los consumidores del norte lo aprecian sólo como un postre, pero constituye una parte esencial de la dieta diaria para los habitantes de más de cien países tropicales y subtropicales.⁵



10. MATERIAL VEGETAL.

Son innumerables la cantidad de variedades de plátano cultivadas en Oriente, pues cada región tiene sus propias variedades adaptadas a las condiciones climáticas locales. Al contrario sucede con las variedades introducidas en los trópicos americanos que son limitadas. Entre las variedades cultivadas en los trópicos americanos destinadas a la exportación destaca Gros Michel, por poseer cualidades extraordinarias en cuanto al manejo y a la conservación. Las variedades de plátano enano procedentes de las Islas Canarias son las únicas que producen fruta con excelentes cualidades de conservación, que se pueden cultivar en un clima típicamente subtropical, destacando la variedad tradicional Pequeña enana, en la actualidad también se cultiva la variedad Gran enana. Aunque en los últimos años se ha comenzado a cultivar dos selecciones locales llamadas Brier y Gruesa. El cultivar Zelig es fruto de la selección israelita intermedia en altura entre Pequeña y Gran Enana. Lacatan es una variedad muy cultivada en la región del Caribe y Sudamérica, en aquellas áreas donde la variedad Gros Michel ha sido eliminada por el mal de Panamá.

Las manos del racimo de Lacatan son más rectas desde el pedúnculo, en comparación con las de Gros Michel, por tanto presenta un grave inconveniente para acomodar los racimos en los embarques voluminosos y los frutos tienden a caerse más fácilmente debido a que maduran con más rapidez. El fruto de la variedad Lacatan se diferencia de Gros Michel en que es más o menos aplanado en el extremo.⁵

La variedad Poyo procede de Guadalupe, la variedad Grande Naine de Martinica y la variedad Laidier procedente de Oceanía, perteneciendo todas al grupo enano.

Curraré Rosado es una variedad muy susceptible de plagas y enfermedades aunque presenta un extraordinario sabor.

Dominico es una variedad caracterizada por su sabor dulce, aunque los dedos son de menor tamaño, delgados y más rectos que los de Curraré. El racimo se caracteriza por la presencia de la inflorescencia masculina.

Curaré Enano está tomando importancia. Pues se caracteriza por su porte bajo, con una altura aproximada de 2.5 m., posee racimos grandes y dedos conspicuos. Por su tamaño, facilita el manejo y la cosecha, estando menos afectado por el viento.

FHIA 21 es un híbrido tetraploide, caracterizado por ser de porte mediano, tallo de color verde y franjas rosado-amarillentas, hojas más verdes y ligeramente más duras que los de la variedad Curraré, y de un racimo largo con un promedio de 80 dedos, los cuales, son de menor tamaño y menos arqueados que los de Curraré. Balangon es la variedad más cultivada en Filipinas, de sabor muy agradable, cuya fruta madura entre los 90 y 100 días después de la última cosecha.⁵



11. MEJORA GENÉTICA.

El objetivo general del programa de mejora genética es desarrollar híbridos resistentes a las principales plagas y enfermedades. Se intenta también que las variedades mejoradas tengan la habilidad de prosperar bajo condiciones de crecimiento adversas. De esta forma se busca reducir la dependencia de este cultivo a los fertilizantes y contribuir al desarrollo sostenible de la producción y productividad.

También se ha llevado a cabo durante los últimos 25 años gran cantidad de investigaciones, con la intención de establecer variedades cuyo sabor y calidad de conservación puedan igualar a las de Gros Michel, mientras se sigue investigando para encontrar un sustituto aceptable de esta variedad, muchos productores de Brasil, Fiji e India están cultivando la variedad Lacatan, la cual se siembra principalmente en las Islas Canarias con fines de exportación.

Los estudios citológicos han mostrado que el plátano está constituido por 11 cromosomas con un total de 500 a 600 millones de pares de bases, tratándose de uno de los genomas más pequeños de todas las plantas, y que la mayoría de las variedades cultivadas son triploides. Por tanto, sólo un pequeño porcentaje de los óvulos producidos por las flores de las variedades triploides son capaces de ser fertilizados. Si las flores se polinizan con polen procedente de una especie o variedad diploide, la descendencia resultante será principalmente tetraploide.

La comparación de los genomas de las variedades asiáticas silvestres con la de los cultivares africanos, proporcionará un aspecto poco común acerca de los efectos en cuanto a los agentes de las enfermedades sobre la evolución del genoma.⁵

12. RECOLECCIÓN.

La duración de la plantación es de 6 a 15 años, dependiendo de las condiciones ambientales y de los cuidados del cultivo. La plantita que se colocó sobre el terreno de asiento da únicamente frutos imperfectos y los mejores frutos se obtienen de los vástagos nacidos de su pie, que fructifican a los nueve meses de la plantación. Los frutos se pueden recolectar todo el año y son más o menos abundantes según la estación.

Se cortan cuando han alcanzado su completo desarrollo y cuando empiezan a amarillear y los respectivos ángulos longitudinales han adquirido cierta convexidad. Pero con frecuencia, y especialmente en invierno, se anticipa la recolección y se dejan madurar los frutos suspendiéndolos en un local cerrado, seco y cálido, conservado en la oscuridad. Apenas recogido el fruto, se corta la planta por el pie, dejando los vástagos en la base. Éstos, convenientemente aclarados, fructifican pasados cuatro meses, de modo que en un año se pueden hacer tres recolecciones.⁵



13. COMERCIALIZACIÓN.

El envasado se realiza en cajas de cartón, de tipo telescópico, con un peso aproximado de 12 kg o en platos de 15 kg (este tipo se reserva para la categoría extra).

Se clasifican en tres categorías: Extra, Primera y Segunda, según la normativa europea para el plátano. Los plátanos clasificados en la categoría "Extra" son de calidad superior: los dedos no deben presentar defectos, a excepción de muy ligeras alteraciones superficiales que no sobrepasen en total 1 cm.3 de la superficie del dedo.

El transporte de la fruta se realiza en container refrigerado autónomo, con una temperatura aproximada de 14°C. Si la producción se destina a los mercados europeos, por ejemplo los frutos de Gros Michel se deben embarcar desde los trópicos americanos cuando estén las 2/3 partes de su tamaño maduro, con las costillas bien visibles. Si su destino es EE.UU. los frutos pueden estar casi redondos. Los dedos seleccionados para exportación se acomodan en una caja adecuada, usando un plástico protector y tapándola adecuadamente, el peso de la caja depende de su destino final.⁵

14. CALIDAD.

Los plátanos de todas las categorías deben presentar las siguientes características:

- Verdes, sin madurar.
 - Enteros.
 - Consistentes.
 - Sanos, se excluirán los productos atacados por podredumbres o alteraciones que los hagan impropios para el consumo.
 - Limpios, exentos de materias extrañas visibles.
 - Exentos de daños producidos por parásitos.
 - Con el pedúnculo intacto, sin pliegues ni ataques fúngicos y sin desecar.
 - Desprovistos de restos florales.
 - Exentos de deformaciones y sin curvaturas anormales de los dedos.
 - Exentos de magulladuras.
 - Exentos de daños causados por temperaturas bajas.
 - Exentos de humedad exterior anormal.
 - Exentos de olores o sabores extraños.
- Además las manos y manojos deben:
- Soportar el transporte y manipulación.

Llegar en estado satisfactorio al lugar de destino a fin de alcanzar un grado de madurez apropiado tras la maduración.^{6,7}



15. MERCADO DE PLÁTANO PROCESADO.

El consumo de plátano procesado es algo que está en aumento tanto en los mercados centroamericanos como en el mercado de los Estados Unidos. Entre las formas de plátano procesado presente en el mercado están: chips pata snack de plátano frito, tostones pre-cocidos congelados, plátano maduro horneado, tajadas de plátano maduro fritas y harina de plátano.

Los principales productos de plátano congelado son tajadas fritas (verdes y maduras) y tostones. Las tajadas fritas son rebanadas transversales de plátano con un grosor de 2-3 mm. Los tostones son rodajas de plátano fritas que se presan para formar una moneda la cual se vuelve a freír para que quede crujiente. Las tajadas y tostones fritos se congelan rápidamente y se empaquetan en bolsas de polietileno o en bolsas de empaque al vacío. Los chips/snack de plátano se elaboran de plátano verde. La forma de los chips puede variar de redondas, transversales o largas. La harina de plátano se utiliza para la elaboración de alimentos de humanos y en la fabricación de alimentos concentrados para animales.

Otros productos son jaleas, mermeladas y vinagre. La industrialización del plátano se realiza en gran escala en plantas procesadoras que elaboran variedades de productos para su comercialización en el mercado interno y externo. Sin embargo, hay un número indeterminado de pequeñas plantas procesadoras artesanales que comercializan su producto en el mercado interno.

Las plantas procesadoras de plátano exigen especiales estándares de calidad para poder elaborar un producto uniforme y de alta calidad. Los estándares son los siguientes:

- 1) Plátano verde con una maduración uniforme,
- 2) El tamaño de la fruta debe de ser de un mínimo de 9 pulgadas de largo y un diámetro ente $1\frac{1}{2}$ - $1\frac{3}{4}$ pulgada.



IV. DISEÑO METODOLOGICO.

Para la realización del análisis sectorial de las pequeñas empresas transformadoras de musáceas en Nicaragua se determinó un universo de estudio siendo este todas las empresas transformadoras de musáceas a nivel nacional de las cuales se tomó una muestra representativa de ocho empresas constituidas por siete empresas transformadoras de musáceas con el fin de involucrar la zona del pacifico y norte de nuestro país. Es importante mencionar que la zona del Atlántico no se menciona debido a la falta de recursos económicos que no permitieron el traslado a este lugar para realizar las visitas a las empresas aun sabiendo que esta zona es una de las mayores productoras de musáceas a nivel nacional. El objetivo de este análisis es determinar el estado actual de estas empresas en cuanto a disponibilidad de materia prima, grado de tecnificación en el proceso y la relación que estas tienen con toda la cadena productiva de este rubro.

Para la recopilación de los datos se implementó un instrumento recolector de información (encuesta, ver anexo #1) que se aplicó a las empresas transformadoras de musáceas, esta encuesta fue modificada a la situación real de nuestro país puesto que su formato original contenía indicadores no existentes en las empresas encuestadas. Es importante mencionar que este instrumento fue elaborado por los responsables del proyecto los cuales involucran organismos internacionales y nacionales como MUSANIC e INIBAP y posteriormente modificado por el equipo técnico encargados de la dirección de la investigación perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. (UNAN-LEÓN).

Tomando en cuenta que la identificación de brechas trata de un análisis de las "discrepancias" entre un comportamiento óptimo y el comportamiento real de una empresa, desde el punto de vista de la competitividad de la misma, se analizaron algunos factores como: dirección, contabilidad. Y finanzas, recursos humanos, comercialización, diseño de productos, control de la documentación, compras y proveedores, inspección y ensayo, control de productos no conformes, acciones correctivas, manipulación, almacenamiento, embalaje, entrega de productos, distribución de planta, proyecciones y manejo de desechos, todos estos aspectos antes mencionados forman parte de la estructura organizativa de las empresas diagnosticadas con los cuales se elaboro una ficha (ver anexo #2) asignándole valores de 0 a 11 según su impacto en el éxito empresarial que fueron tomados en cuenta en el instrumento aplicado a cada una de las empresas estudiadas, atribuyéndole un valor de importancia, según su impacto en el éxito empresarial.

Para analizar la interacción entre las empresas transformadoras de musáceas se realizo un taller con la participación de todas las empresas involucradas en el diagnostico; en el cual se formaron pequeños grupos de trabajo para hacer el llenado de matrices de relación entre las mismas empresas, entre las empresas proveedoras de equipo tecnológico y/o herramientas o utensilios, entre empresas que abastecen de material de empaque y entre empresas que prestan servicios relacionados con el diseño de etiquetas donde se utilizo una escala de NC: Ningún



contacto, CO: Contacto ocasional, CE: Contacto estrecho (Ver R- N° 4); luego se realizo el consolidado llegándose a sus respectivas conclusiones.

En la descripción de los mecanismos que fomentan el desarrollo de las empresas transformadoras de lácteos se investigaron las políticas y programas existentes en Nicaragua que fueron mencionadas por los participantes del taller los cuales brindaron la información para la realización de mapa conceptual que muestra la ubicación de los actores principales de acuerdo a la relación con las empresas en diferentes pisos en donde en el primer piso se encuentran los que tienen contacto directo con las empresas, en el segundo piso son los que están como intermediarios entre los actores del primer y tercer piso y los del tercer piso son los encargados de hacer las políticas empresariales.

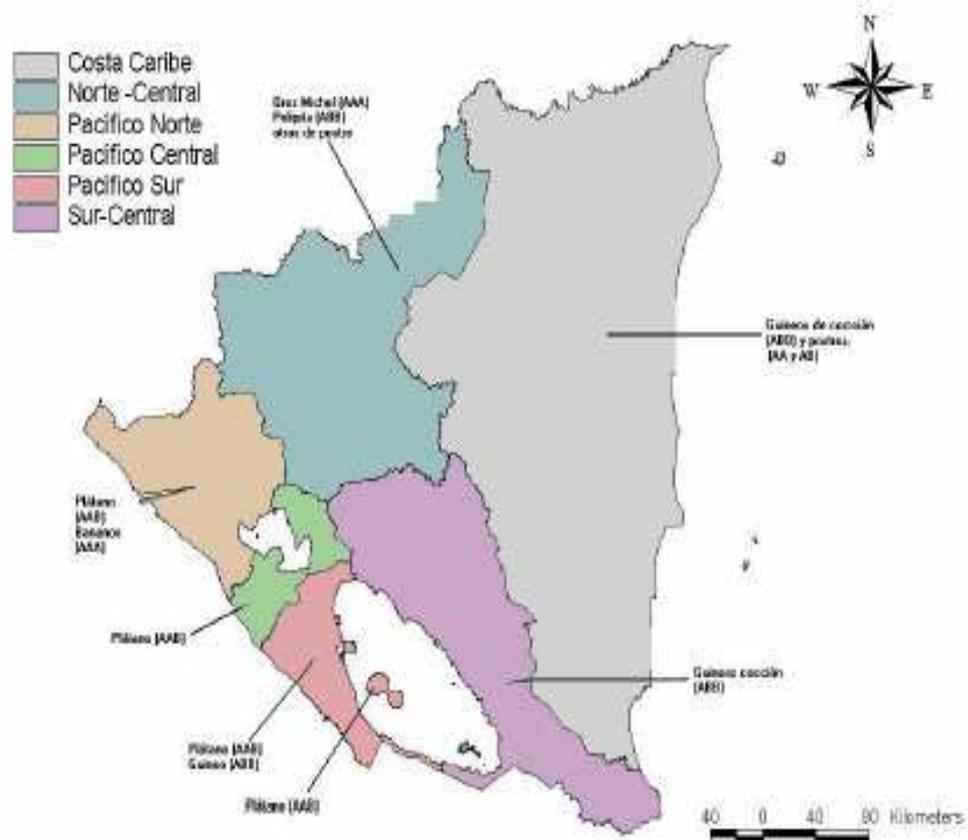


V. RESULTADOS Y ANALISIS

RESULTADO N° 1

R-1 Disponibilidad de Materia Prima

En la disponibilidad de MUSÁCEAS por regiones del país sobresale la zona del Pacífico como productor de plátanos, la Costa del Caribe y el Pacífico Sur la producción de Guineos de cocina y de postre y en la zona Norte Central el Gras Michel, Pelipita y de postre.(R-1, GRAFICO 1).





PRODUCCION NACIONAL DE MUSÁCEAS

La región del pacifico sur es la zona nacional en la cual las musáceas se producen en mayor cantidad con 24,217 MZ siendo el área total de producción 92.425 Mz. (R-1, CUADRO 1).

R-1, Cuadro N° 1 PRODUCCION NACIONAL DE MUSÁCEAS

REGION	AREA(Mz)
Pacifico Sur	24.217
RAAS	20.023
RAAN	15.560
Centro Norte	10.458
Centro sur	6.458
Río San Juan	6.140
Occidente	5.865
Managua	2.237
Segovia	1.467
Total	92.425

Fuente: Cenagro 2001-INEC

Al observar (R-1, CUADRO N° 3) nos damos cuenta que la producción de diferentes variedades de musáceas (Plátano, Banano y Guineo) es alta de las cuales el mayor porcentaje de consumo es en estado fresco siendo muy poco el consumo de las variedades procesadas tanto a nivel nacional como para la exportación, esto se debe a las diferentes limitantes que enfrentan las empresas transformadoras de estos productos.

Cuadro N° 2 PRODUCCION DE BANANO Y PLATANO

	PLATANO	BANANO	GUINEO
Área de producción	18,000 Mz	24,000Mz	36,090Mz
Volumen de producción anual / dedos	567000000	2,304,000,000	2,111,265,000
% de venta frescas en mercado nacional	80%	90%	98%
% procesado para mercado nacional	4%	1%	2%
% exportación en estado fresco	15%	9%	0%
% de exportación procesado	1%	0%	0%

FUENTE: PROBANC 2003
MAGFOR



RESULTADO N° 2

Caracterización de las Empresas Transformadoras:

En los siguientes cuadros se describen las características y ejemplos de las empresas transformadoras de musáceas que se diagnosticaron en la región del pacífico y zona norte de Nicaragua, las que se clasificaron tomando en consideración organización empresarial, tecnología del proceso productivo, control de calidad del producto y aspectos de mercado, estableciéndose la clasificación siguiente:

- Empresa grande: La que tiene tecnología de proceso continuo en la elaboración de Chips de plátanos y con 20 trabajadores como mínimo. Ejemplo: Pinula S. A
- Mediana empresa: Las que tienen tecnología semi artesanal y 10 trabajadores. Ejemplo: Nicaragua Agroindustrias S.A (NAISA)
- Pequeñas empresas: Las que tienen tecnología artesanal, menos de 10 trabajadores, cuentan con registros sanitarios y presentan sus productos en empaques de plásticos de baja densidad o celofán. Ejemplo: Industrias Cantonesas.
- Micro empresas: Todas aquellas que tienen una tecnología artesanal, son familiares y/o cooperativa donde los mismos cooperados laboran para dicha empresa, no tienen registros sanitarios y ellos mismos comercializan sus productos. Ejemplo: La Tunosa.
- Informales: Las que tienen tecnología artesanal, comercializan en los parques, parada de buses, mercados, colegios, en fiestas patronales de las ciudades y en todas las calles por donde circulan la población.
- Fritanguerías: Se refieren a expendios de alimentos en los mercados y en los diferentes barrios de las ciudades donde llega la población a comprar productos elaborados para consumo diario y en los que se expenden productos elaborados como leche con banano y frituras de plátano y banano.
- Caseras: Son todos aquellos negocios que se realizan en las casas donde elaboran de forma manual y se almacenan en refrigerador familiar, productos como chocobanano, bolsitas de helado de banano con leche y tienen como principales consumidores a los niños escolares en cada barrio.

**CUADRO N° 1
CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS.**

Tipo de empresa	N° de Empresas	Ubicación Geográfica	Característica de los Dueños	Productos Principales	Tecnología Utilizada	Fuentes de Materia Prima	Mercado Objetivo	Principales Retos	Principales Oportunidades
Grande	1	Chinandega	S.A.	Chips de platanito	Automatizada Proceso continuo Control de temperatura Empaque laminado	Chinandega	Exportación y Consumo Nacional	Calidad de producto mercado / precio Accesibilidad para sectores populares Costo de energía y de otros insumos.	Producción a escala del 66% de capacidad instalada. Oportunidades de mercado
Mediana, Licencia Higiénico Sanitarias, N° de registro sanitario, Licencia de funcionamiento, Código de barra	2	Rivas Managua	Cooperativa R L S. A	Chips de platanito Palillos de platanito para ensaladas	Batch, Proceso Manual, Empaque de Celofán, Otros productos fritos, Uso de sartenes y peroles de fabricación nacional de hierro colado y aluminio, El 20% de su producción es de plátano	Compra directa a productores locales y a través de intermedios	Local/Nacional y exportaciones	Mejorar Tecnología Eficiencia Calidad Inocuidad Visión empresarial Mejorar presentación de productos. CAFTA	Presentación de mercados crecientes Producto nacional Costo de materia Prima e insumos Crédito

CUADRO N° 2

CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS.

Tipo de empresa	Nº de Empresas	Ubicación Geográfica	Característica de los Dueños	Productos Principales	Tecnología Utilizada	Fuentes de Materia Prima	Mercado Objetivo	Principales Retos	Principales Oportunidades
Pequeñas con licencia Higiénico sanitarias N°. de registro sanitario Licencias de funcionamiento Código de Barra	2	León Masaya	Familiares	Chips de platanito	Proceso manual en Batch. Empaque de Celofán. Menos de 10 empleados. Otros productos fritos. Uso de sartenes y peroles de fabricación nacional de hierro colado y aluminio. El 20% de su producción es de plátano	Productores locales Compra directa y a través de intermediarios	Local/Nacional y exportaciones	Mejorar Tecnología Eficiencia Calidad Inocuidad Visión empresarial Mejorar presentación de productos para enfrentar CAFTA	Presentación de mercados crecientes Producto nacional Costo de materia Prima e insumos Crédito
Micro Empresas sin licencia	1	Estelí	Cooperativa de mujeres campesinas	Papel Ecológico	Artesanal Proceso manual	Productores locales y en el mercado local	Nacional Exportaciones	Visión empresarial, Hacer planes de negocio, Tener vehículo para transporte de materia prima, Local de comercialización	Disponibilidad de materia prima, Disminuir la contaminación ambiental
Micro empresas con licencia y registro	2	Matagalpa Municipio de Nandaimé Granada	Fundación Asociación	Lácteos com sabor a banano Vinagre de Guineo	Artesanal	Intermedio y Mercado Local	Supermercado Local donde están instaladas	Comercializar en todos los supermercados y cambiar hábitos alimentarios en la población No definen	Bajo costo

**CUADRO Nº 3
CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS.**

Tipo de empresa	Nº de Empresas	Ubicación Geográfica	Característica de los Dueños	Productos Principales	Tecnología Utilizada	Fuentes de Materia Prima	Mercado Objetivo	Principales Retos	Principales Oportunidades
Informales	> 4000	En todas partes	Familiares	Platanito Tajaditas Coyolito de banano Bien me sabe de plátanos	Artesanal De pequeña producción Producen con leña Uso de bolsas de polietileno de baja densidad Venta al día ambulante	Por medio de intermediario Uso de variedades Pelipita, Caribe Rojo, Plátano, Banano verde	Local. Terminal de buses. Calles Parque. Colegio. Mercados locales	Costo de producto. Control sanitario. Licencia	Bajos costos. Organización colectiva Reconocimiento de necesidades. Vinculación con autoridades
Fritanguera	> 15000	En todas partes	Familiares	Maduro frito, Tajadas, Empanada de maduro, Tostones, Plátano asado, Maduro en gloria, Carne en baho, Leche com banano, Plátano horneado	Artesanal tradicional Uso de Fogones de leña Sartenes pailas Peroles caseros	Intermediarios Uso de variedades Plátano cuerno Banano verde	Tradicional local Venta de barrio	Registro sanitario Evitar riesgo de salud	Ventas de comida rápidas Accesible Bajo costo Productos culturales Gustos caseros Tradición familiar
Caseros	> 10000	En todas partes Zonas rurales (donde hay luz eléctrica)	Familiares	Choco banano Bien me sabe Coyolito de Banano Plátanos horneado	Artesanal Sin empaque Uso de Fogones de leña Sartenes pailas Peroles caseros	Intermediarios Uso de variedades Patriota Manzanos	Niños Fiestas patronales Venta ambulante	Licencias Volumen/costos Diversificación de musáceas Uso de empaque	Comida sana Bajo costo Mercado potencial



CUADRO 4

Entrevistas con empresas que representan la diferente clasificación.

NOMBRE DE LA EMPRESA: PINULA S.A

DIRECCION. Chichigalpa carretera a Chinandega.

TELEFONO: 8503229
ELECTRONICO:

FAX .8833022

CORREO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Lic. Roberto Morales.

CARGO EN LA EMPRESA: Gerente.

PRODUCTOS PRINCIPALES QUE TRANSFORMAN: Chips de platanito.

PRESENTACION: Empaque laminado.

PESO: 25g y 120g.

PRECIO: C\$ 2.00 el de 25g C\$ 9.00 el de 120g

PRODUCTOS CERTIFICADOS: Norma ISO 9000

COMERCIALIZACION: 60% de la producción exportan a Guatemala y el 40% a nivel nacional.

CONSUMIDORES: Pulperías, supermercados y tiendas de conveniencias.



CUADRO Nº 5

Entrevistas con empresas que representan la diferente clasificación.

NOMBRE DE LA EMPRESA: NICARAGUA AGROINDUSTRIAL S.A (NAISA)

DIRECCION: Zumen 3 cuadras al norte, 1 cuadra al oeste, 1/2 cuadra al norte.
Managua

TELEFONO: 2652234

FAX: 2660997

CORREO

ELECTRONICO: panufund@ibw. com.ni.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Lic. Antonio Jaén M

CARGO EN LA EMPRESA: Gerente.

PRODUCTOS PRINCIPALES QUE TRANSFORMAN : Jugos de Frutas, Salsas y
Chips de plátanos

PRESENTACION: Empaque Polipropileno doble capa

PESO: 196 gramos y 90 gramos

PRECIO: C\$ 20 el de 196 gramos y C\$ 14.00 el de 90 gramos

PRODUCTOS CERTIFICADOS: No tiene

COMERCIALIZACION: A nivel nacional

CONSUMIDORES: Pulperías, supermercados, Restaurantes y tiendas de
conveniencias.

CUADRO N° 6
Entrevistas con empresas que representan la diferente clasificación

NOMBRE DE LA EMPRESA: INDÚSTRIAS CANTONESAS

DIRECCION: De la Iglesia La Recolectión, 6 cuadras y ½ al norte. León

TELEFONO: 3112921

FAX:

CORREO ELECTRONICO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Juliall Chiong

CARGO EN LA EMPRESA: Propietario

PRODUCTOS PRINCIPALES QUE TRANSFORMAN : Chips de plátanos y papas fritas

PRESENTACION: Empaque Polietileno

PESO: 70 gramos y 35 gramos

PRECIO: C\$ 13.00 el de 70 gramos y C\$ 7.00 el de 35 gramos

PRODUCTOS CERTIFICADOS: No tiene

COMERCIALIZACION: A nivel nacional

CONSUMIDORES: Pulperías, supermercados y cafetines de colegios

CUADRO N° 7

Entrevistas con empresas que representan la diferente clasificación.

NOMBRE DE LA EMPRESA: LA TUNOSA

DIRECCION: Estelí

TELEFONO: 7137355

FAX:

CORREO ELECTRONICO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Norma Irías

CARGO EN LA EMPRESA: Directora

PRODUCTOS PRINCIPALES QUE TRANSFORMAN : Papel ecológico de raquis de plátano y banano

PRESENTACION: Hojas de tamaño carta, diferente formas de sobre y empaque

PRECIO: C\$ 4.008.00 la hojas de papel y C\$4.00 a 6.00 los sobres y tarjetas

PRODUCTOS CERTIFICADOS: No tiene

COMERCIALIZACION: Galerías CODECI Managua

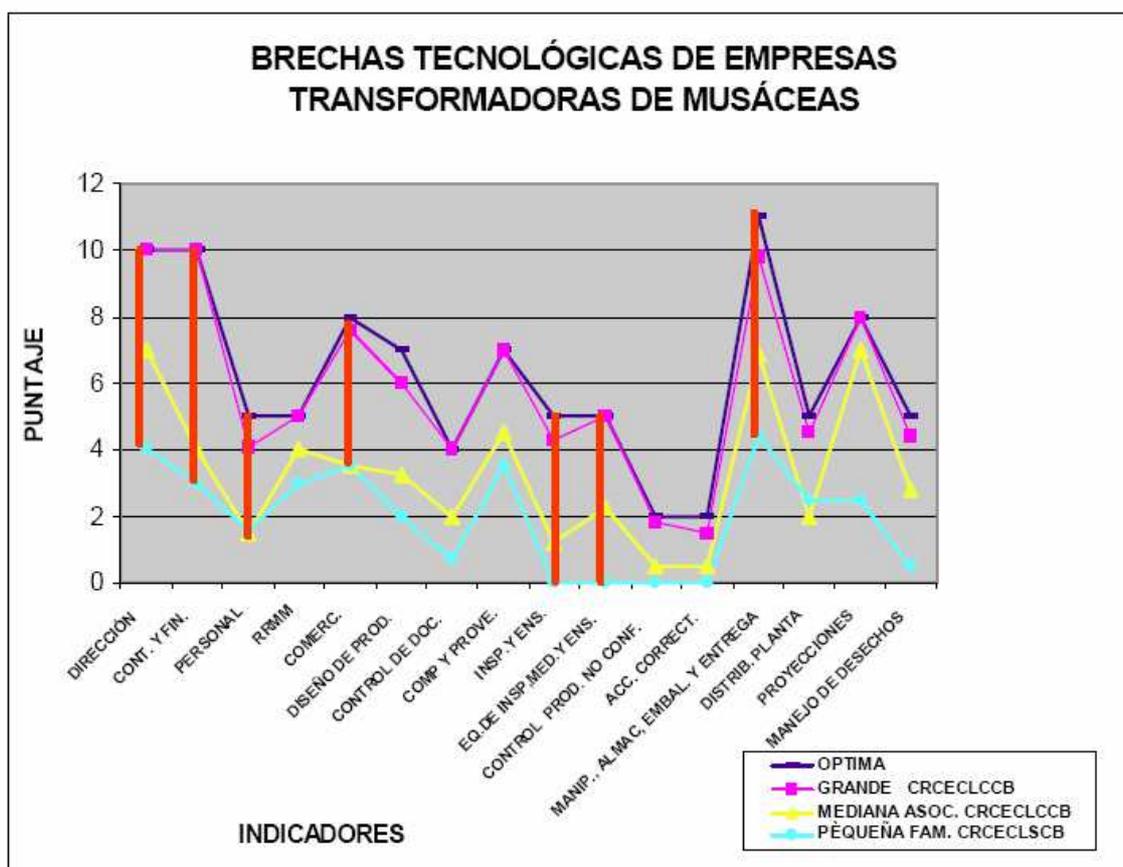
CONSUMIDORES: Visitantes de galerías y lo exportan a U.S. A

RESULTADO Nº 3

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EMPRESARIALES
BRECHAS IDENTIFICADAS

En los gráficos de identificación de brechas se demuestra un comportamiento óptimo y el comportamiento real de una empresa desde el punto de vista de la competitividad de la misma, se analizaron algunos factores, dirección, contabilidad y finanzas, personal, recursos humanos, comercialización, diseño de productos, control de la documentación, compras y proveedores, inspección y ensayo, control de productos no conforme, acciones correctivas, manipulación, almacenamiento, embalajes, entrega de productos, distribución de planta, proyecciones y manejo de desechos que fueron tomados en la encuesta aplicada a cada una de las empresas estudiadas para hacer un análisis de la discrepancias entre ambos comportamientos atribuyéndole un valor de importancia, según su impacto en el éxito empresarial.

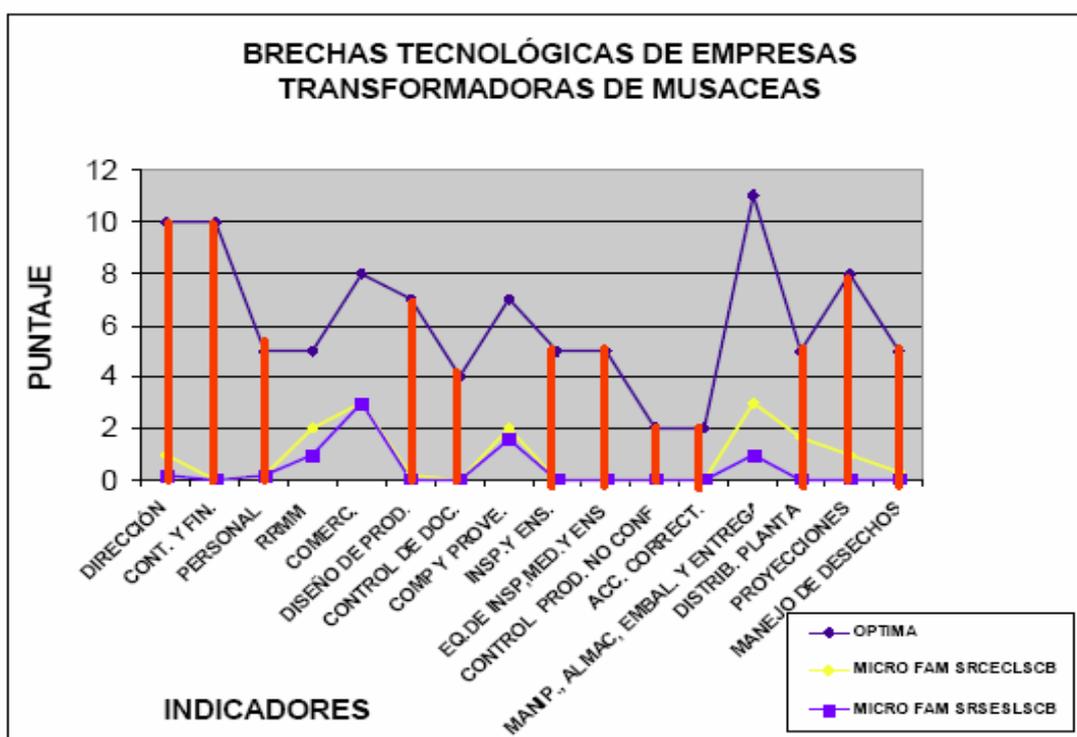
GRAFICO Nº 1



La curva de color azul constituye una referencia de la situación óptima. Puede observarse que la categoría de empresa GRANDE se encuentra muy cerca de la curva de referencia dado que esta empresa cuenta con capital de inversión extranjera encontrándose un personal no muy motivado en cuanto a incentivos salariales y capacitación del mismo.

La Categoría empresarial de la MEDIANA empresa muestra una diferencia en el puntaje principalmente en los factores relacionados con la dirección, contabilidad, personal, comercialización inspección y ensayo de los productos y entrega dado que no toman decisiones empresariales tomando en cuenta los estados financieros de la empresa, no existe un plan de capacitación del personal , en su mayoría participa el propietario ya que el personal no es muy permanente y la empresa considera perder al respecto. No se implantan ensayos de nuevos productos ni se hacen mediciones al respecto probablemente por falta de conocimientos y valoración de la importancia que esto conlleva en el desarrollo de la empresa. Las dificultades en relación ala entrega esta identificada con la carencia de una infraestructura adecuada para el almacenamiento del producto, falta de registros de daños y estudio de sus causas, condiciones de transporte que no aseguran la calidad e integridad del producto. Este tipo de empresas muestra tener proyecciones en el aumento de su capacidad productiva y los empresarios muestran optimismo en el aprovechamiento de oportunidades. El desecho más importante lo constituye el aceite que una vez que se ha identificado algún defecto en el mismo (color, olor) este es regalado a la población, desconociendo el impacto que ello tiene en la salud pública.

GRAFICO N° 2



En el gráfico anterior puede notarse que entre más pequeña es la empresa, la distancia entre la curva de referencia, es cada vez mayor, denotado por las líneas verticales de color rojo. Indicando que este tipo de empresas requiere mejorar varios aspectos entre los más importantes están: los aspectos de dirección lo cual debe hacerse énfasis en el cambio de mentalidad ya que no es considerada como una actividad empresarial. Los registros de la actividad económica deben mejorarse iniciando con un proceso de registros sencillos de entradas y salidas a fin de poder disponer de información para valorar la productividad de la misma.

FORTALEZAS Y LIMITANTES ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE MUSACEAS QUE SE DIAGNOSTICARON.

AREA	FORTALEZAS	LIMITANTES
PLANTA Y EQUIPOS	<ul style="list-style-type: none"> -Instalaciones propias. -Espacio disponible. -Existencia de equipos de acero inoxidable para este tipo de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño no adecuado. -Falta de tecnología de punta. -Altos costos de equipos.
DISPONIBILIDAD Y USOS DE INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> -Los insumos y materia prima están disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> -Precios de embalajes altos. -Pocos proveedores de empaque. -Adquisiciones en pocas cantidades dejan altos costos. Se desconocen especificaciones de calidad de los insumos. -Bajos stop de insumos en existencia.
PROCESOS PRODUCTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en el proceso productivo. -Existencia de flujos de producción sencillos. -Instalación de procesos de producción más limpia. -Existencia de B.P.M. -Capacitación a trabajadores- Equipamientos es de multiusos. 	<ul style="list-style-type: none"> -No existen planes de producción adecuados. -Aplicación de conocimientos de las capacitaciones por parte del personal. -No se conocen otras formas de procesamiento del plátano o banano. -Tecnología artesanal. -Falta de control en las medidas higiénicas sanitarias en el proceso de producción. -La mayoría de productos no tienen registros sanitarios. No se dispone de equipo pelador del plátano que facilite la operación. -Baja capacidad instalada. -No existe un sistema de control de calidad de los productos. -Se desconoce impacto en la salud del aceite recalentado que se descarga. -Altos costos en la energía eléctrica



FORTALEZAS Y LIMITANTES ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE MUSACEAS QUE SE DIAGNOSTICARON.

AREA	FORTALEZAS	LIMITANTES
ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> -Organigramas sencillos. -Empresas administradas por los dueños. -Algunas poseen manual de funciones. -Algunas tienen personal calificado. -Algunas tienen contabilidad. -Dos empresas están organizadas en CONAFRUYE (Comisión Nacional de Frutas y Hortalizas) -Pequeñas empresas asociativas ha accedido a proyectos de innovación tecnológica (MIFIC) con mejoramiento tecnológico, BPM y mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> -No tienen registros contables. -Falta de comunicación intraempresarial. -No existe asociatividad para la compra de insumos y otros. -Falta de conocimiento para la formulación de proyectos de inversión. -La mayoría de las empresas de este tipo no están organizadas a nivel nacional impidiendo dar respuesta a mercado de exportación. -Poca participación en capacitaciones- -Falta de conocimientos sobre finanzas para la toma de decisiones.
PLANIFICACIÓN Y MANEJO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> -Algunas tienen personal profesional en el área de la administración de empresas. -Existe cierta relación entre empresas. -Se planifica de acuerdo a la demanda. -Existe ambición empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> -La planificación es de corto plazo. -No existe un plan estratégico en las empresas que conduzcan al desarrollo de la misma.
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo con mercado cautivo a la capacidad actual de la empresa. -Aceptabilidad del producto. -Existencia de un canal de comercialización razonable. 	<ul style="list-style-type: none"> -Trámite de exportación engorrosa. -Falta de certificación siendo muy cara. -Poca publicidad (cara). -Falta de competitividad por altos costos de producción. -Carencias de estrategias de mercado. -Falta de un sistema de información. -Falta de Capacitación en

	marketing.
--	------------

FORTALEZAS Y LIMITANTES ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE MUSACEAS QUE SE DIAGNOSTICARON.

ÁREA	FORTALEZAS	LIMITANTES
CAPITAL FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> -Existe capacidad con capital propia. -La empresa es financiada por préstamos personales a los dueños. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificulta para acceso al crédito. -Tazas de interés y comisiones muy altas, no se cumplen con requisitos. -Garantías limitadas por parte de la empresa. -Poca capacidad de movimiento del dinero adquirido (un mes). -No existe un fondo revolvente para este tipo de empresas que permita inversión
TRANSPORTE Y LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> -Se posee transporte propio y colectivo. -Vías de acceso adecuados al mercado actual. -Existe capacidad de entrega a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Altas tarifas de combustibles. Repuestos de transportes caros.
IMPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> -A las pocas empresas registradas se les facilita el acceso al financiamiento (programas de apoyo por parte de programas gubernamentales) 	<ul style="list-style-type: none"> -Altos impuestos. -No pagan las empresas (Competencias desleal). -Desconocimiento de obligaciones tributarias.



RESULTADO Nº 4

CUADRO Nº 1

MATRIZ DE INTERACCION ENTRE EMPRESAS PROCESADORAS DE MUSÁCEAS

ACTORES		EMPRESAS PROCESADORAS DE MUSACEAS							
		HODEGAR	CANTONESAS	TOSTI	PINULA S.A	NAISA	COOFRUTARI	TIAS ESPECIALES	TUNOSA
EMPRESAS PROCESADORAS DE MUSACEAS	HODEGAR		NC	CE	NC	CO	CO	NC	NC
	CANTONESAS			NC	NC	NC	NC	NC	NC
	TOSTI				NC	NC	NC	NC	NC
	PINULA S.A					NC	NC	NC	NC
	NAISA						CO	NC	NC
	COOFRUTARI							NC	NC
	TIAS ESPECIALES								
	TUNOSA								



CUADRO Nº 2

INTERACION ENTRE ACTORES PROVEEDORES DE SERVICIOS: EQUIPO TECNOLÓGICO Y/O HERRAMIENTAS O UTENSILIOS

ACTORES		EQUIPO TECNOLÓGICO Y/O HERRAMIENTAS O UTENSILIOS								
		TÉCNICO "LA SALLE"	ECONOMART	FERNÁNDEZ SERA S.A.	SABINA INGENIEROS	MOLINOS DE MI BARRIO	DORMAN ESQUIVEL	COMERCIAL PAOLA	MAYÓN	ACEROS INOXIDABLES
EQUIPO TECNOLÓGICO Y/O HERRAMIENTAS O UTENSILIOS	TÉCNICO "LA SALLE"		NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
	ECONOMART			NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
	FERNÁNDEZ SERA S.A.				NC	NC	NC	NC	NC	NC
	SABINA INGENIEROS					NC	NC	NC	NC	NC
	MOLINOS DE MI BARRIO						NC	NC	NC	NC
	DORMAN							NC	NC	NC
	COMERCIAL PAOLA								NC	NC
	MAYÓN									NC
	ACEROS INOXIDABLES									



CUADRO Nº 3

INTERACCION ENTRE ACTORES PROVEEDORES DE SERVICIOS: MATERIAL DE EMPAQUE

ACTORES		EMPRESAS QUE ABASTECEN DE MATERIAL DE EMPAQUE				
		PLASTINIC	PLASTICOS MODERNOS	MABER	FERNÁNDEZ SERA S.A	PRINTEX
EMPRESAS QUE ABASTECEN DE MATERIAL DE EMPAQUE	PLASTINIC		NC	NC	NC	NC
	PLÁSTICOS MODERNOS			NC	NC	NC
	MABER				NC	NC
	FERNÁNDEZ SERA S.A					NC
	PRINTEX					

CUADRO Nº 4

INTERACION ENTRE ACTORES PROVEEDORES DE SERVICIOS: DISEÑOS DE ETIQUETAS Y MATERIAL GRAFI

ACTORES		EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS RELACIONADOS CON EL DISEÑO DE ETIQUETAS		
		PRINTEX	IMPRESA ARGENTINA	PLASTINIC
EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS RELACIONADOS CON EL DISEÑO DE	PRINTEX		NC	NC
	IMPRESA ARGENTINA			NC
	PLASTINIC			



Uno de los resultados que refleja el diagnóstico de las empresas transformadoras de mermeladas es que las mismas empresas involucradas en dicho diagnóstico no tienen relación alguna y en algunos casos solo tienen relación ocasional, esta misma relación se da de igual manera entre las empresas que le brindan servicios tales como: equipo tecnológico y/o herramientas o utensilios (R-4, CUADRO N° 2), empresas que abastecen material de empaque (R-4, CUADRO N° 3) y las empresas que prestan servicios relacionados con el diseño de etiquetas (R-4, CUADRO N° 4). Esta poca relación que existe entre los diferentes actores, es la causa principal de tantas limitaciones que tienen las empresas, las cuales fueron expuestas por los participantes del taller que desfavorecen el desarrollo de las mismas ya que no tienen las herramientas necesarias para mejorar en todos los aspectos y así poder disminuir las brechas existentes reduciendo las debilidades y aumentando sus fortalezas.

Limitantes expuestas por los participantes del taller:

a) **PLANTA Y EQUIPOS:**

Logrando encontrar la justificación en el alto costo de la misma dada la capacidad económica de la empresa y a una falta de interacción de los proveedores de los mismos con las empresas pequeñas, principalmente que les permita identificar las necesidades ya que esta categoría de empresas pequeñas y micro no requieren de equipamiento de gran capacidad lo que está relacionado con su costo. Se fortalecieron los resultados al incorporar el elemento de propiedad de la empresa.

b) **DISPONIBILIDAD Y USO DE INSUMOS:**

Se reafirmó como limitante la carencia de un control en la calidad de los mismos por desconocimiento de especificaciones de calidad de los insumos (aceite, sal etc.) ya que no hay una cultura de calidad. En relación al material de empaque, se consideró que aunque existe la disponibilidad de los mismos con la calidad requerida, la falta de organización sectorial no les permite abaratar los costos ya que las cantidades, que de forma individual adquieren cada una de las empresas, resultan caros lo que incide directamente en un inventario muy pobre al respecto. Por otro lado, el embalaje (empaque secundario) no es propio sino que se utilizan cajas de otros tipos de productos para transportación lo que constituye una limitante importante al momento de exportar, principalmente para la mediana empresa. Se considera que los proveedores de empaques e insumos son suficientes para la cantidad de empresas existentes al momento. El empaque de los mismos productos que son importados es muy competitivo lo que deja en desventaja comercial a los productos nacionales por los altos costos de producción identificándose un vacío en la política de promoción de las MIPYMES Nacionales. No se identifica relación alguna entre empresas proveedoras de insumos y empaques que facilite la obtención de mejores precios en este aspecto.



c) PROCESOS PRODUCTIVOS:

Se reafirman las fortalezas encontradas relacionadas con la experiencia existente en la elaboración de los productos, sencillez de los flujos de proceso y utilidad de equipamiento o utensilios al igual que la identificación de limitantes referidas a la carencia de un plan de capacitación del personal contratado y a la dificultad con las prácticas higiénicas en el proceso (implementación y control).

Se demanda servicios de asistencia técnica en los procesos productivos dirigidos a mejorar la eficiencia y productividad de los mismos identificándose necesidades puntuales tales como:

- Las referidas con el uso del aceite, en el caso de las frituras donde se observaron divergencias sobre el tipo de aceite que debe utilizarse manifestándose un vacío en cuanto a información científica relacionada con los cambios que sufre el mismo en su composición por recalentamiento y el impacto en la salud pública ya que este aceite es donado a la población
- El diseño de equipo o método de pelado del plátano que agilice el proceso y mejore la calidad del producto.

Se considera que la limitante de accesibilidad de equipamiento no permite mejorar y/o aumentar su capacidad instalada. En el caso de la mediana empresa, se presenta una limitante muy significativa relacionada con la política de la empresa distribuidora de energía quien atribuye un costo demasiado alto por la carga energética por funcionamiento de equipos adquiridos con el fin de elevar el nivel tecnológico de la empresa quedando en desaprovechamiento de los mismos (están abandonados en la misma empresa). Esto fue un esfuerzo económico que hizo una empresa que aún siendo beneficiaria de un Proyecto de Innovación Tecnológica se vio impedida de mejorar el proceso impidiéndole aprovechar una oportunidad de mercado de exportación, este tópico no es considerado dentro de la política de fomento empresarial lo que desmotiva al sector para hacer inversiones ya que los riesgos y compromisos los asume el empresario, manifestándose un vacío muy importante en este sentido.

d) ADMINISTRACIÓN:

Se confirma que la grande y mediana empresa asociativa tiene escritos sus objetivos empresariales y posee un organigrama de donde se derivan las funciones de los puestos existentes, no así la pequeña empresa familiar.

Se fortalece la información al referirse que:

- Tres de las empresas participantes en el diagnóstico pertenecen a una organización sectorial CONFRUVE (Cooperativa Nicaragüense de Frutas y Vegetales) , instancia donde intercambian información, se establecen acuerdos relacionados con precios de materia prima fundamentalmente, lo que se considera una fortaleza no identificada al momento de su visita.



- Existen dificultades por parte de los empresarios para formular y presentar un proyecto de inversión adecuado (que tome en cuenta criterios técnicos) que ponen como requisitos organismos financieros, principalmente. Esta limitante también fue planteada para la toma de decisiones basadas en los aspectos contables.

Identificándose como una brecha entre instituciones capacitadoras o que brindan asistencia técnica al sector MIPYMEs (Mi Pequeña y Mediana Empresa).

- La carencia de una cultura organizacional en la formación de redes o comisiones sectoriales les impide aprovechar oportunidades.

En cuanto al recurso humano se reafirma la dificultad de la aplicación de las buenas prácticas de manufactura en los procesos, principalmente en la categoría de la pequeña empresa, aunque estos tengan capacidades para hacerlo. De igual forma se constata la inexistencia de un plan de capacitación para los empleados, la inexistencia de aspectos contables sencillos, no se realizan estados financieros por lo tanto no se toman decisiones acertadas basadas en sus resultados, en esta misma categoría de empresa.

En algunas la microempresas se llevan registros de algunos gastos que son insuficientes para evaluar su rentabilidad, solvencia o gestión financiera llevando en algunos casos dificultades en el cumplimiento de obligaciones con proveedores:

1. PLANIFICACIÓN Y MANEJO FINANCIERO:

Para todas las categorías de empresas a excepción de la grande, se reafirma:

- a. Que existe una planificación de acuerdo a la demanda o disponibilidad de materia prima barata.
- b. Que no existe una planificación estratégica en el manejo de la empresa No se obtiene información sobre el manejo financiero de las empresas, sin embargo la situación respecto a los aspectos contables induce a pensar que existen dificultades al respecto, principalmente para la pequeña y microempresa transformadora de masáceas.

Los resultados presentados provenientes del diagnóstico ponen en evidencia que existe capacidad para apoyar en la capacitación y/o asistencia técnica al respecto.

2. MERCADO:

Se reafirman las limitaciones señaladas en esta aspecto: La carencia de una estrategia de mercado ajustada a los productos que se procesan principalmente en las categorías de la pequeña y microempresa. La carencia de publicidad, las limitantes en cuanto al registro sanitario, código de barra. En la categoría de la microempresa doméstica existe una posición de conformismo con la calidad de los productos y poco interés en mejorarlo ya que aumentaría el costo y se perdería el nicho de mercado existente, lo que limita el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento empresarial se ha identificado:



- Que la falta de información y capacitación en marketing se combina con los costos de producción constituyendo una brecha muy importante para el desarrollo de este tipo de empresas.
- Que el hecho de que las mismas empresas participantes en el diagnóstico no tengan relación alguna, en unos casos y en otros se tenga una relación ocasional, no permite mostrar capacidad de exportación principalmente para cumplir con pedidos y calidad de productos, lo que constituye un reto.
- Que la falta de un mecanismo adecuado de información y la falta de organización sectorial no les permite mejorar la visión empresarial ante el mercado.

a. CAPITAL FINANCIERO: En el diagnóstico del sector de transformación de cárnicos no se tomó en cuenta este aspecto como un actor proveedor de recurso financiero para la empresa sino, que se estudió la procedencia del mismo como elemento fundamental en el desarrollo de la empresa, proviniendo de socios en el caso de la empresa grande y mediana empresa asociativa, y en el caso de la pequeña y micro el capital es proveniente de los propietarios quienes en algunos casos acceden a fuentes de financiamiento que atiende a este sector empresarial (pequeña y microempresa). En tal sentido, se plantea la limitante de no contar con un fondo revolvente por la misma falta de organización del sector empresarial. Todo lo anterior evitaría acudir a realizar préstamos a personas individuales, lo que constituyen también un alto riesgo que lejos de resolver su situación a veces la complican financieramente por las mismas razones.

b. TRANSPORTE Y LOGÍSTICA: Este aspecto no fue abordado como elemento de análisis en las encuestas aplicadas en el estudio, lo que podía constituir parte de los planes o proyecciones de la empresa. Sin embargo, se puede considerar un elemento muy importante que influye directamente en el costo de los productos al estar relacionado también con el costo de los insumos (en algunos casos se viaja a la capital por la ubicación de los proveedores o clientes) aunque a veces se haga uso del transporte colectivo. Los empresarios que disponen de sus propios medios de transporte señalan que el combustible y los altos costos de los repuestos, son una amenaza para el sector.

c. IMPUESTOS: Con relación a este componente, con el propósito de controlar la veracidad de la información al respecto, no fue tomado en cuenta en la encuesta aplicada a las empresas por considerarlo como un elemento distractor (generación de desconfianza) en la búsqueda de la información técnica. En este sentido, se prefirió dejar dicho abordaje obteniéndose la apreciación e información correspondiente, mostrando por parte de los empresarios una posición positiva, sin embargo prevaleció que los mismos son muy altos y que no todas las empresas lo pagan, constituyéndose esto una competencia desleal que influye directamente en la rentabilidad de las mismas. Analizándose la posibilidad de negociación sobre los mismos, en forma organizada. Este aspecto constituye una situación que limita a las empresas a optar por algunos beneficios de programas de desarrollo empresarial, al estar operando sin los registros comerciales.

Los proveedores de servicios de capacitación no ofertan esta temática dejando un vacío muy importante.

RESULTADO Nº 5

Mecanismos, políticas o programas que fomentan o inhiben el desarrollo de las empresas transformadoras de masáceas.



PROGRAMAS

En Nicaragua se están ejecutando dos programas que apuntan al desarrollo empresarial de la PYMES, uno es el programa de Promoción y Desarrollo Empresarial (PRODEM/ACODEP) y el otro es el Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial (PROSEDE/INDE)

- Programa de Fortalecimiento Institucional de los Gremios.
- Portal Electrónico.
- Programas CENZONTLE.
- Proyecto de Innovación Tecnológica.

En Nicaragua existe una Política de fomento a las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) la cual define el entorno económico y justificación del apoyo empresarial por parte del estado enmarcada en la estrategia de superación de la pobreza reconociendo al sector MIPYME (Mi Pequeña y Mediana Empresa) como un sector promotor del desarrollo económico del País.



La política contempla el apoyo a instituciones de capacitación, investigación y programas de financiación a fin de mejorar los niveles de organización y evitar la duplicación de esfuerzos institucionales y privados relacionados con la oferta de servicios empresariales. Es así que el INPYME (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa) retoma su razón de ser en la coordinación de esfuerzos nacionales de forma interinstitucional, realizando varias acciones entre ellas: organización de mesas de trabajo por sector empresarial en las cuales se discute la problemática que enfrenta cada sector y a la luz de las disponibilidades institucionales se identifican alternativas de solución en forma agremiada, de tal forma que la información, el dialogo, la concertación, la complementariedad de ideas y la cooperación constituyen la base en la búsqueda de la mejora empresarial, por lo cual el **INPYME TIENE COMO FINALIDAD PRINCIPAL:**

Servir como instrumento para la ejecución e implementación de las políticas, programas y proyectos, que en materia de la pequeña y mediana empresa le han sido encomendadas al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Promover, proyectos y programas específicos de apoyo a la pequeña y mediana empresa orientados a aumentar los niveles de productividad y competitividad Utilizando como estrategia:

“Fortalecer la competitividad de la MIPYME (Mi Pequeña y Mediana Empresa) a través de servicios de calidad, de procesos de concertación sectorial, desarrollo local, innovación y promoción comercial de sus productos, protegiendo el ambiente y con un enfoque de Género” a través de: 1. Entorno económico favorable Mejora del entorno económico local,

2. Desarrollo de sectores relacionados con los conglomerados

3. Desarrollo de RRHH calificados Desarrollo de la Asociatividad

4. Expansión mercado de SDE, Desarrollo de Servicios Financieros

5. Uso de Información Comercial, Innovación Tecnológica, Calidad, Género, Gestión

Ambiental, Normalización y Metrología.

En materia de asociatividad, el INPYME (Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa) desarrolla esfuerzos para la mejora de acceso a mercados y a los SDE, Coadyuva a lograr mayor competitividad, a nivel de encadenamiento o enlaces verticales y horizontales y clusters o conglomerados. Impulsa la Asociatividad a nivel:

-Gremial (representatividad)

-Empresarial (competitividad).

Promueve la subcontratación empresarial y la Defensa de la Propiedad intelectual.

Entre los Objetivos del INPYME desde el punto de vista de Equidad de Género en el

Área Técnico Productiva están:

-Crear condiciones y eliminar obstáculos en la familia que limiten el acceso de la mujer al empleo.

-Acceso de la mujer al crédito.

-Acceso de la mujer a la tierra y su titulación.



-Acceso y control a los medios de producción y comercialización. Acceso de la mujer a la asistencia técnica, tecnología y capacitación profesional.

MEJORA DE LAS OPORTUNIDADES COMERCIALES: RUEDA DE NEGOCIOS



El INPYME (Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa) ha retomado la iniciativa de la promoción de rueda de negocios con el fin de brindar un espacio para los empresarios para que se realicen actividades de comercialización de los productos en el ámbito regional (Centroamericano). Se tienen experiencias con el sector productivo de Madera Mueble, Cuero Calzado, Artesanías y Textil vestuario logrando éxito en dichos sectores, vía exportación de sus productos. La primera actividad fue realizada en el año 2003 en Managua, capital de Nicaragua y se han organizado otras en Honduras, el Salvador y Guatemala.

Esta actividad es sostenida por la GTZ, organismo Alemán que promueve el desarrollo empresarial a través de programas a nivel de tercer piso. El sector empresarial transformador de musáceas no ha participado de esta oportunidad.

PROGRAMA DE PROMOCION Y DESARROLLO EMPRESARIAL (PRODEM/ACODEP/INDE PROSEDE)

En Nicaragua, se están ejecutando dos programas que apuntan al desarrollo empresarial de las PYMEs, uno es el Programa de Promoción y Desarrollo Empresarial (PRODEM/ACODEP) y, el otro es el Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial (PROSEDE/INDE). Entre los objetivos principales de este programa tenemos:

- Fomentar el empresarialismo mediante proyectos de inversión de corto y mediano plazo, para ampliar, remodelar y/o diversificar las empresas;
- Contribuir al desarrollo de una visión empresarial, habilidad gerencial y capacidad de negociación de los empresarios MIPYMEs, tanto en el sector urbano como rural.
- Promover una calidad en las empresas del sector, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas para la formulación, ejecución y operación de programas de capacitación y asesoría empresarial.



Las Áreas de trabajo son: Gestión de pequeños negocios, Formulación y evaluación de proyectos de inversión y Fortalecimiento institucional.

El sistema de bonos de capacitación ya experimentado en Nicaragua a través del proyecto INDE/GTZ, es un sistema muy adecuado y funcional para ampliar las posibilidades de acceso de la MIPYME (Mi pequeña y Mediana Empresa), sobretodo de baja productividad, a servicios subsidiados de desarrollo empresarial.

El programa contribuye a uniformizar la calidad de los servicios puesto que exige de los proveedores estándares de operación aceptables y desarrollo de productos con criterios de eficiencia, impacto, monitoreo y evaluación. En este sentido, un objetivo colateral es impulsar el fortalecimiento de las entidades de servicios de desarrollo empresarial, entendido como la modernización y especialización de estas entidades, condición fundamental para lograr el crecimiento efectivo de la MYPYME (Mi Pequeña Y Mediana Empresa). El programa opera en Nicaragua en: Managua, Masaya, Matagalpa, Estela, Chinandega y León.

De modo tal que, además, de los Bonos de Capacitación, Diagnóstico y Asistencia Técnica, se pueden ofrecer otros productos, como:

1. Innovación Tecnológica: acceso a la información, control de calidad, diseño, modernización tecnológica, investigación aplicada (Dirección Técnica de Normalización y Metrología y el Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología, CONICYT).
2. Programa MEJORA: hacia la Productividad y la Calidad en PYME (Pequeña y Mediana Empresa).
3. Formación de Recursos Humanos: para contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de la oferta de servicios de desarrollo empresarial, incorporando nuevos productos y metodologías de capacitación y asistencia técnica.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LOS GREMIOS

El objetivo del programa es dinamizar la cultura de la participación organizada de los empresarios MIPYME (Mi Pequeña y Mediana Empresa) a través de sus gremios. El programa se estructura con base a tres componentes:

1. Capacitación y asistencia técnica a los gremios para ayudar a su modernización
2. Capacitación a líderes gremiales
3. Mejoramiento de equipos informáticos y de comunicación e información.

Con este programa se ha logrado:

- La afiliación y asociación de MIPYMES (Mi Pequeña y Mediana Empresa) a los gremios se ha incrementado
- Gremios se han modernizado y son prestadores de servicios a sus agremiados
- Gremios captan recursos de programas de desarrollo empresarial de las MIPYMES (Mi Pequeña y Mediana Empresa)
- Líderes gremiales reciben capacitación de calidad
- Líderes gremiales elaboran propuestas de desarrollo sectorial



En este contexto la empresa transformadora de masáceas tiene a disposición estos mecanismos para no sólo promover la creación de más empresas sino desarrollar a las existentes, pudiendo quedar como propuestas:

1. Iniciar un proceso de Integración de de las empresas existentes al sistema de promoción y desarrollo empresarial que integra a todos los actores de la cadena productiva.
2. Preparar las bases de una Agenda de Trabajo en el sector de masáceas (MUSANIC) cuyos insumos básicos sean las necesidades de las mismas
3. Que el INPYME (Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa) incluya al sector de empresas transformadoras de masáceas al Plan Estratégico del mismo.
4. Definir una estrategia de montaje de eventos para lograr una concertación interinstitucional del sector masáceas.

PORTAL ELECTRÓNICO: CAJA DE HERRAMIENTAS

Es un proyecto regional cuya página web: www.infomipyme.com.ni, donde participan Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana propuesto la GTZ en el año 2001 impulsado por INPYME, INATEC e INDE donde actualmente tienen la presidencia Nicaragua. El mismo constituye un mecanismo de enlace entre Países para formar, administrar, gerenciar y desarrollar la micro, pequeña y mediana empresas cuenta con estudios y experiencias de empresarios, especialistas, técnicos que pueden servir como herramientas básicas para las nuevas empresas o as ya existentes. Cuenta también con un Catálogo de consultores y espacios publicitarios a disposición de todos los actores.

PROGRAMA: CENZONTLE

- Título del proyecto: Elaboración de papel ecológico
- Sede de trabajo del Proyecto: Estelí. Comunidad “LA TUNOSA”
- Duración: 3 años
- Organización ejecutora: “Cenzontle”
- Tipo de especializaciones en el equipo: Administración y Sociología.
- Organizaciones colaboradoras: CARE, IDR, MARENA, UNI
- Objetivo del proyecto: Fortalecer la capacidad técnica de mujeres campesinas
- Actividades principales del proyecto: Promoción de Género con impacto en Medio ambiente
- Cuántas pequeñas empresas fueron beneficiadas: una cooperativa de mujeres
- Empresas aun están operando: Si
- Principales logros del proyecto: Integración de la mujer a la actividad económica productiva, mejoramiento de la economía familiar
- Principales dificultades, obstáculos o atrasos: económicos, el convencimiento de las participantes de la cooperativa, local para operar y acopio de materia prima, equipamiento con dificultades de diseño y/o selección de acuerdo a las



características del material utilizado en el proceso y superar aspectos culturales de los cónyuges.

- Lecciones más importantes para futuros proyectos de la misma naturaleza:
 - Identificar la ubicación geográfica donde se facilite el acopio de materia prima.
 - Organización de grupos de productores para implementar procesos de utilización de desechos de musa.
- Describe como el proyecto decidió los productos y actividades de las empresas procesadoras: Transferencia tecnológica de grupo de mujeres de Honduras.
- Papel del proyecto: Facilitar los medios materiales y de gestión del proyecto.
- Participaron los proveedores del sector privado: Si, de forma indirecta garantizando el equipamiento requerido por el proceso de elaboración del papel.
- Capacitación sobre control de calidad:
- Se ha logrado a través de intercambio de grupos de mujeres
- Desarrollo nuevos productos: se han desarrollado los mismos productos con distintas materia prima (Otras plantas fuentes de material fibroso)
- Mejoraron sus habilidades de gerencia empresarial: bastante dado que actualmente se llevan registros, coordinación en la producción.
- Papel del personal del proyecto: Facilitar la comunicación entre los grupos de mujeres y proveedores de materia prima.
- Monitoreo y evolución de las mejoras: El programa ha monitoreado el desarrollo de la actividad principalmente en la comercialización de los productos.
- Mejoramiento del mercado: Al notar la agregación de valor que daban al producto los principales clientes, el grupo de mujeres.
- Financiamiento: Planificado, obtenido y manejado.

PROGRAMA: “PROYECTO DE INNOVACION TECNOLOGICA”

- Titulo del proyecto: “Mejoramiento empresarial de forma Asociativa”
- Sede de trabajo del Proyecto: Managua, MIFIC (Nicaragua Agroindustrial S.A. NAISA)
- Duración: 1 año
- Organización ejecutora: MIFIC
- Tipo de especializaciones en el equipo: Administración, Marketing
- Organizaciones colaboradoras: BID
- Objetivo del proyecto: Mejorar la capacidad competitiva de las empresas a través del fortalecimiento administrativo, Condiciones de infraestructura, Innovación tecnológica y marketing.
- Actividades principales del proyecto: Administración, Infraestructura, Mercadeo
- Cuántas pequeñas empresas fueron beneficiadas: dos medianas empresas que presentaron un plan asociativo de desarrollo empresarial.
- Empresas aun están operando: Si
- Principales logros del proyecto: Modernización del sistema contable, mejora del proceso direccional de la empresa, mejoramiento del nivel tecnológico de los procesos, mejor visión de mercado, incursionamiento en otros segmentos y oportunidades de exportación.

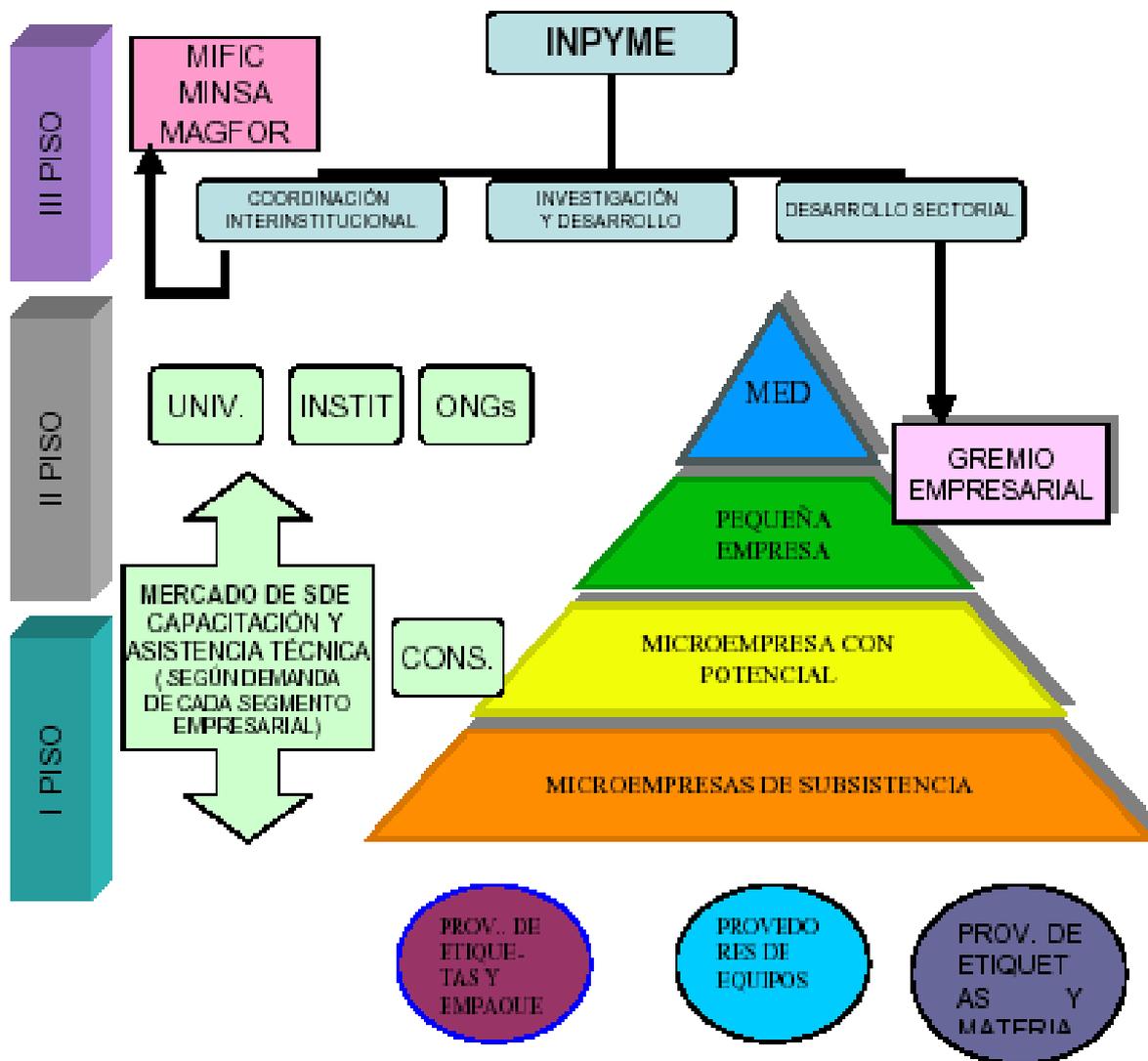


- Principales dificultades, obstáculos o atrasos: entrega de equipos, altos costos de la energía para el funcionamiento de los equipos, instalación de sistemas de fuente energética, falta de cultura en alianzas estratégicas.
- Lecciones más importantes para futuros proyectos de la misma naturaleza:
 - Definición e identificación de equipos tecnológicos.
 - Selección de proveedores de servicios, equipamiento y otros.
- Describe como el proyecto decidió los productos y actividades de las empresas procesadoras: en forma asociativa (empresas involucradas y aliadas para la implementación del proyecto de inversión)
- Papel del proyecto: Facilitar la formulación y seguimiento del proyecto.
- Participaron los proveedores del sector privado: Si, de forma indirecta garantizando el equipamiento requerido por el proceso de elaboración de los productos, servicios e infraestructura..
- Capacitación sobre control de calidad, manipulación e inocuidad: Constituyeron requisitos en el desarrollo del proyecto.
- Desarrollo de nuevos productos: se han desarrollado otros productos innovado procesos (Palitos de platanitos)
- Mejoraron sus habilidades de gerencia empresarial: de forma cualitativa dado que actualmente se ha modernizado el sistema contable, registros de procesos tomando en cuenta estos resultados en la toma de decisiones.
- Papel del personal del proyecto: Facilitar la comunicación entre empresas aliadas y proveedores de servicios, equipamiento e infraestructura (consultores)
- Monitoreo y evolución de las mejoras: El programa ha monitoreado el desarrollo de la actividad a través de la supervisión y auditoria de la ejecución del proyecto.
- Mejoramiento del mercado: se ha abierto la posibilidad de exportación de productos refiriendo problemas en el cumplimiento de volúmenes de pedido. Se ha mejorado significativamente la imagen corporativa de las empresas participantes.
- Financiamiento: Este es obtenido a través del Banco Internacional de desarrollo (BID), presentando retraso en el desembolso, según planificación y es manejado a través del Ministerio de Industria y Fomento (MIFIC).

RESULTADO N° 6

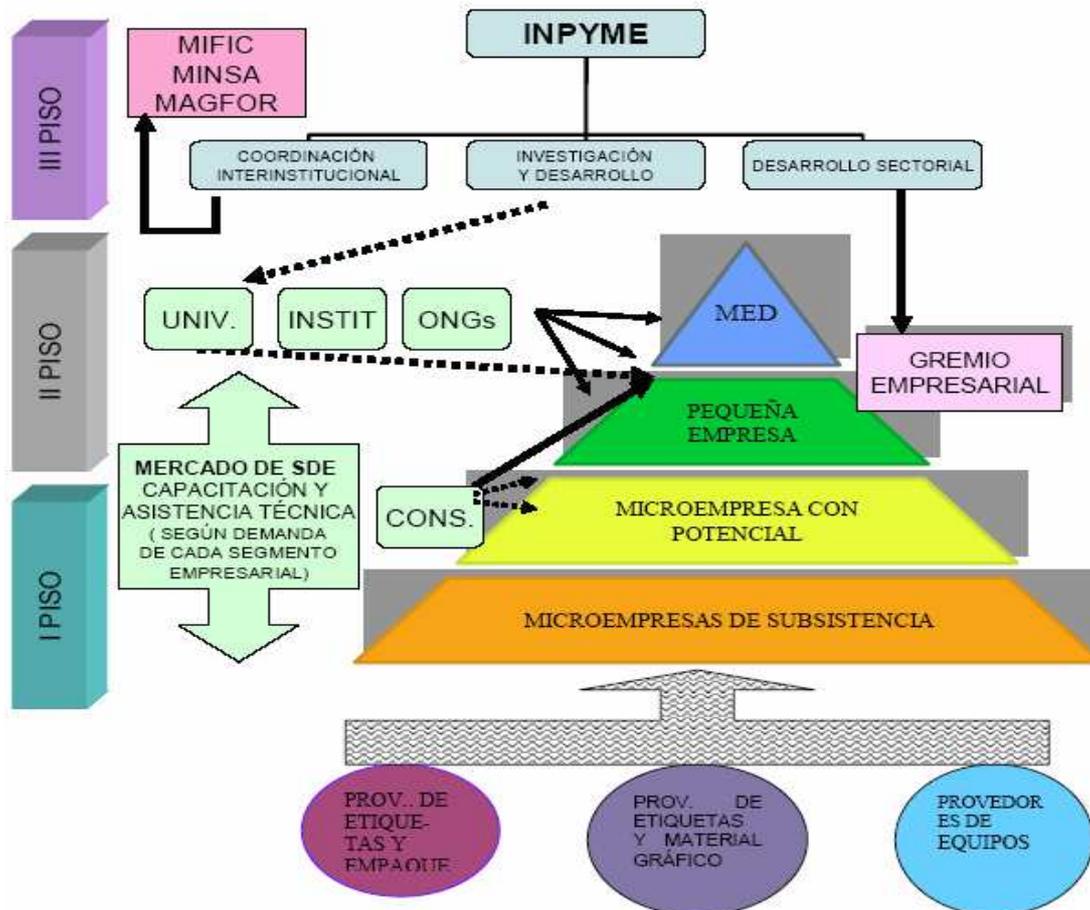
Relación entre los actores principales presentes en el sector empresarial de musáceas.

El siguiente mapa muestra la falta de vinculación entre los diferentes actores del sector de musáceas para el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo empresarial.





En este mapa se refleja el mecanismo más efectivo para el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo empresarial.



En donde las instituciones de Primer, Segundo y tercer piso juegan un papel preponderante en el desarrollo empresarial, tomando como referencia al sector productivo empresarial organizado (Gremio) donde las instituciones de Servicios de desarrollo empresarial (Capacitación, asistencia técnica y financiera) está más cerca del sector ofertando sus servicios acorde a las necesidades del sector.

Las universidades estrechando su relación a través de prácticas profesionales de los estudiantes de las distintas carreras afines a las actividad empresarial, investigando e innovando equipos, desarrollo de nuevos productos, empaques etc. Las ONGs ofertando servicios financieros justados ala realizada empresarial, los consultores colaborando en la definición de indicadores de desarrollo empresarial estándares nacionales por sector productivo y generando cambios requeridos por la sociedad Nicaragüense.



VI. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el presente trabajo, permite llegar a concluir lo siguiente:

- Las empresas del sector mufáceas tienen disponibles gran cantidad de materia prima puesto que nuestro país es un gran productor, pero debido a tantas limitaciones que enfrentan hoy en día estas empresas tanto en tecnificación, apoyo económico, asesoramiento técnico no están en la capacidad de transformar y exportar estos productos lo que generaría muchos ingresos a nuestro país.
- En las empresas transformadoras de mufáceas de acuerdo a la organización empresarial, tecnología del proceso productivo, control de calidad y aspectos de mercado que estas presentan se pueden clasificar de la siguiente manera: Empresa grande, mediana, pequeña, micro, informales, fritanguerías y empresas caseras.
- Las brechas tecnológicas demuestran que entre mas pequeña es la empresa existe mayor discrepancias en la curva de referencia indicado que este tipo de empresas requiere mejorar varios aspectos entre los mas importantes, como los aspectos de dirección y registros financieros.
- Uno de los principales motivos por el cual el sector empresarial de mufáceas tienen muchas limitantes y duplican sus esfuerzos, es debido a la poca interacción que existe entre las mismas empresas y con las empresas que brindan servicios.
- En Nicaragua existen políticas y/o programas que fomentan el empresarialismo mediante proyectos de inversión que tienen como objetivo contribuir al desarrollo empresarial, promover la calidad de todas las empresas del sector a través de alianzas estrategias para la formulación ejecución y operación de programas de Capacitación y asesoría técnica empresarial.
- La relación entre los actores principales presentes en el sector empresarial muestra que existe poca vinculación trayendo como consecuencia el poco aprovechamiento de las oportunidades que brindan algunos sectores principalmente el sector productivo empresarial organizado (Gremio). Es importante mencionar que las instituciones de servicios de desarrollo empresarial están mas cerca del gremio ofertando sus servicios acorde a las necesidades del sector, pero debido a la falta de conocimiento acerca de los mecanismos de cómo poder acceder a esos servicios, los pequeños empresarios del sector mufáceas tienen que duplicar sus esfuerzos para tener capacitaciones, asistencia técnica y financiera al igual que otros servicios tales como etiqueta, material gráfico y equipos.



VII. RECOMENDACIONES.

- Organización del sector de las Empresas Transformadoras de musáceas en Cluster que les permita adquirir materiales de empaques e insumos a costos más accesibles e importar con los beneficios de las políticas que se les favorecen a los inversionistas extranjeros.
- La conformación de cluster facilitara la oportunidad de tener planes de capacitación en Buenas Practicas de Manufactura y la orientación sobre el manejo de los subproductos de las frituras y desechos sólidos y el manejo administrativo de las empresas.
- Integración de todas las empresas transformadoras de musáceas en la organización sectorial CONFRUVE (Comisión Nacional de Frutas y Vegetales), que le permite un Contacto para intercambiar experiencias y disminuir las brechas entre las instituciones capacitadoras que apoyan al sector MIPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa).
- Establecer alianzas de comercialización para las exportaciones de productos, maquilando entre ellas para bajar los costos de producción en relación a los costos de empaque, etiquetado y embalaje y potenciar la producción de estas empresas.
- La organización de las Empresas les será de mucho beneficio en la búsqueda y en el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo y mejorar la posición negociadora ante organismos financieros y fiscales.
- Integrar a un representante de las Empresas transformadoras de musáceas en la Comisión MUSANIC (Musáceas de Nicaragua), que le permita establecer mayores contactos con productores e instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica.
- Se requiere de un mayor acercamiento entre empresas transformadoras y proveedores de servicio que permita a los proveedores identificar las demandas de este sector.
- Que INIBAP retome y facilite el Intercambio de experiencias en el sector de transformación de Musáceas que permita diseñar estrategias de desarrollo del gremio a nivel de la Red.

VIII. BIBLIOGRAFÍA.

1-Directorio Económico Urbano Nacional

2-Diagnósticos y Perspectivas de la Microempresa en Nicaragua. Hurtado Maria Directora General PAMIC-MEDE. Nov. 1991.

3- www.unizar.es/

4-www. Gestiopolis.com /

5- [http://www.infoagro.com./](http://www.infoagro.com/)

6- [http:// www.geogle.com. ni/](http://www.geogle.com.ni/)

7- Frutas. Consumer. Es /documentos/frescas/plátano/intro.phptorigen.

8- Piura López, Julio. Introducción a al Metodología de al investigación Científica. Editorial El Amanecer. S.A. Managua, Nicaragua 1994.

Anexos

Anexo #1

**ANÁLISIS SECTORIAL de producción primaria y
DE PEQUEÑAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE
MUSACEAS.
GUIA PARA FACILITADORES**

Marzo 2005

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, las organizaciones involucradas con las musáceas hemos dirigido nuestros esfuerzos hacia germoplasma, nuevas variedades, manejo de plagas y prácticas agrícolas en general. Aunque estos temas son de suma importancia para lograr una mayor productividad del cultivo, dejan algunos vacíos en cuanto a la variedad de posibilidades para insertar estos cultivos dentro de una estrategia de vida del hogar. La transformación de la materia prima y su consecuente mercadeo es una de estas oportunidades que requiere ampliar el enfoque de análisis y de trabajo.

En Nicaragua la industria de alimentos se encuentra a nivel de pequeñas escala de producción y en el caso de la transformación de Musáceas existe a nivel artesanal con pequeñas producciones familiares y algunas micro empresas semi industriales que comercializan a nivel nacional de forma directa a los distribuidores minoristas. Estas empresas tienen limitaciones de las capacidades técnicas y gerenciales para posicionarse efectivamente en los mercados cada día más competitivos. Enfrentan dificultades para identificar oportunidades de mercado, diversificar sus relaciones comerciales y cumplir continuamente con los requerimientos de calidad, cantidad y puntualidad. Carecen de un abastecimiento sistemático de proveedores de materias primas, insumos, de materiales de empaques adecuados para la conservación y la presentación de sus productos.

En la presente guía metodológica se fundamenta en un trabajo de equipo entre agrónomos, tecnólogos de alimentos y asesores en desarrollo y manejo empresarial en la que se plantea la investigación de la situación organizativa, productiva, comercialización y transformación de musa para lo cual el estudio tiene como propósito:

- Diagnostico de la producción como materia prima y de las etapas de transformación en sus diferentes formas de procesamiento para el consumidor.
- Identificar las fortalezas y las debilidades de pequeñas empresas procesadoras de Musáceas.
- Analizar la disponibilidad de información y servicios a las pequeñas empresas procesadoras de Musáceas que contribuyen a sus esfuerzos para competir.
- Analizar los mecanismos de coordinación entre los actores principales como agentes con intereses en agregarle valor a las musáceas a través de procesamiento.
- Facilitar la coordinación sectorial para mejorar las condiciones competitivas de iniciativas empresariales.

Esta guía se enfoca en el diagnóstico del ambiente para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas que han surgido de las iniciativas de hogares de módicos recursos. En general, son empresas que utilizan sistemas de producción sencillas y cuyos sistemas de administración son relativamente básicos. Para el diagnóstico de las empresas, tanto como para en análisis del entorno empresarial, se analiza los siguientes puntos:

- Planta y equipo
- Disponibilidad y uso de insumos
- Procesos productivos
- Administración
- Planificación, manejo financiero y estrategia
- Mercados y mercadeo
- Capital financiero
- Transporte y logística

Al comparar los resultados de las necesidades de las empresas y la presencia de servicios en el entorno, se podrá determinar los pasos necesarios para fortalecer el ambiente empresarial para el desarrollo de las empresas transformadoras con mayores perspectivas para contribuir al desarrollo.

La metodología propuesta consta de seis pasos, detallado en las siguientes páginas:

1. Formación de un equipo técnico.
2. Análisis de la producción primaria a nivel nacional

3. Comercialización de la materia prima producida.
4. Industrialización del sector musa
5. Análisis de las empresas transformadoras o procesadoras de Musáceas.
6. Análisis de empresas de servicio y apoyo.
7. Informe de resultados de estudios.

II. FORMACIÓN DEL EQUIPO TECNICO

El equipo técnico es el ente que liderará el desarrollo del estudio de empresas transformadoras de musa y el ambiente de apoyo. Se conformará por agrónomos, tecnólogos de alimentos y asesores en desarrollo y manejo empresarial, además por estudiantes con perfiles afines al estudio.

Se espera que los participantes en el Equipo Técnico cuenten con conocimiento en materia de procesamiento de alimentos, agronomía, gestión empresarial y desarrollo local, con el fin de que esto permita conformar un equipo multidisciplinario. Además un equipo así puede empezar a establecer rutinas de colaboración para la formación de futuros programas. El líder nacional de Musáceas o el científico que representa el país en la red que INIBAP facilita también deben tener un papel clave en el equipo. El o ella también pueden delegar a un miembro de su equipo de trabajo.

El Equipo Técnico realizara un Mapeo y caracterización inicial de las empresas transformadoras y su entorno donde se representa los diferentes tipos de empresas transformadoras de musa existentes en el mercado. Se distingue el peso y frecuencia de cada tipo de empresa en el mercado por su tamaño y número en el dibujo. Dentro del dibujo, también se ilustra las relaciones que tienen las diferentes empresas a través de líneas, flechas y frases descriptores. Al discutir cada tipo de empresa, se genera la información necesaria para llenar el cuadro, *Caracterización de las Empresas Transformadoras*.

Al discutir cada tipo de proveedor o prestador de servicio, se genera la información necesaria para llenar el cuadro, *Caracterización de los Prestadores de Servicios de Desarrollo Empresarial y Servicios Empresariales*.

Se realizara un estudio de los diferentes tipos de proveedores de servicio.

III. ANÁLISIS DE LA PRODUCCION PRIMARIA

3.1 Ubicación: **Macro localización de la producción.**

Regiones aptas para el cultivo.

Aspecto histórico: Cuando aparece.

Como se extiende.

3.2 Aporte al PIB agrícola.

Aporte al PIB Nacional

3.3 Empresas o sector industrial transformadora que genera valor agregado

Cuando aparecen las trasnacionales.

Generación de empleo.

Daños al medioambiente.

3.4 Producción

Nº de Manzanas aptas para el cultivo de las musáceas.

Nº de Manzanas cultivadas actualmente, por departamento.

Trasnacionales que cultivan en Nicaragua.

Nº de grandes empresas dedicadas al cultivo de las musa.

Nº de pequeños productores que se dedican al cultivo (Si es posible por departamento)

Rendimiento por manzana.

Insumos utilizados en la producción.

Cadena comercializadora de los insumos.

Costos de los insumos utilizados.

Producción Nacional

Montos obtenidos por manzanas.

Costos por manzana.

Carta tecnológica.

3.5 Generación de empleo:

Trabajadores anuales requeridos por manzanas.

Nº de empleo generado.

Registros históricos del cultivo de las musáceas.
Variedades que tradicionalmente se han cultivado.
Variedades propias de Nicaragua.
Nº de manzanas financiadas.
Cultivos con fondos propios.

3.6 Instituciones financieras.
Banca comercial.
Otras Instituciones financieras. (Micro financieras, ONG's).

IV. COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PRIMARIO.

Cadena comercializadora.

Exportaciones.: Países de destino.

Volúmenes de exportaciones.

Monto de las exportaciones.

% del total de las exportaciones

Exportadores registrados.

Importaciones: Países de origen.

Volúmenes de importaciones.

Monto de las importaciones.

% del total de las importaciones.

Importadores.

Consumo Interno: Sistema de comercialización interna.

Sistema de distribución.

Cadena de distribución; Productor – Mayorista – Minorista – Consumidor.

Costos de transportación.

Volúmenes de consumo interno.

Monto del consumo interno.

Establecimiento del precio a nivel nacional.

Variedades demandada en el consumo interno.

Consumo per. cápita.

Significancia % de la canasta básica.

Formas de Consumo.

Por variedad de musáceas.

V. INDUSTRIALIZACIÓN EN EL SECTOR MUSÁCEAS

Para iniciar el análisis de las empresas transformadoras de musa y su sector de apoyo, es importante

recopilar la información básica sobre los productos que se comercializan y la ubicación de las empresas, sus

fuentes de insumos y otros servicios básicos que apoyan el potencial productivo. Las fuentes de información

pueden ser variadas, incluyendo informantes claves que trabajen en el sector, informes, reportes y artículos

sobre el tema y visitas a puntos de ventas.

El cuestionario siguiente orienta en la organización de la información:

A. Productos en el Mercado

En el cuadro abajo complete la información que describe los productos de banano y plátano producidos y vendidos por:

A) Sector formal (empresas procesadora y canales de distribución como supermercados y pulperías).

B) Sector informal procesadores artesanales y comercialización en las calles.

C) Tipos de productos derivados de las musas tales como platanitos, chocobanano etc.

Compare el número y calidad de los productos de banano y plátano comparados con otros alimentos parecidos de otra materia prima. Indique si son nacionales o importados, del sector formal o no-formal.

Sector Empresarial (F/I)	Tipo de producto de banano o plátano	Cultivar usado	Marcas nacionales y locales (anote formal o no-formal)	Marcas importadas	Frecuencia comparada con otros productos parecidos (escasa, moderada, amplia)	Principales puntos de venta	% de utilización como ingrediente de productos

B. Sectores relacionados al establecimiento, manejo y Apoyo Técnico

Investigue los programas, proyectos e instituciones que promueven y/o apoyan a los pequeños negocios de procesamiento. En esta lista, se debe incluir:

- Universidades y centros de investigación con programas de ciencia de alimentos.
- Compañías particulares, consultores quienes proporcionan conocimientos técnicos sobre procesamiento.
- Empresas que proveen equipos de procesamiento, material de empaque, y otros insumos para el procesamiento de alimentos.
- Asociaciones de empresas transformadoras.
- Ferias comerciales.
- Fuentes de información de mercado.

C. Sectores Relacionados al Establecimiento y Manejo de Pequeñas Empresas

Investigue los programas, proyectos e instituciones que promueven y/o apoyan a los pequeños negocios de procesamiento. En esta lista, se debe incluir:

- Universidades, centros particulares y ONGs que tienen programas de apoyo para pequeñas empresas de procesamiento.
- Fuentes de crédito para estas empresas, incluyendo programas del gobierno, bancos, organizaciones locales, cooperativas y fuentes de crédito comercial.
- Agencias de gobierno u oficinas que regulan y monitorean a los pequeñas empresas de procesamiento (seguridad laboral, calidad de alimentos, controles ambientales, registros de productos y registro municipal)

Sector de Apoyo para la Pequeña Empresa

Tipo de Institución	Nombre de la Institución	Servicios Ofrecidos	Datos de Contacto	% de servicio dedicado a musáceas

Los gobiernos a menudo establecen proyectos dedicados a promover pequeñas empresas de procesamiento de banano y plátano o de otros tipos similares. Anoten abajo los proyectos que conocen en los últimos 10 años que han promovido las pequeñas empresas transformadoras. Que organización financió el proyecto? Cual fue la organización que ejecutó el proyecto Tienen el nombre de alguna persona de contacto para mayor información?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

D. Tamaño y Naturaleza de las Empresas y el Sector

¿Existen estudios o estadística que nos podrían ayudar en conocer mejor el tamaño y naturaleza de los negocios de procesamiento de banano y plátano?

¿Se han realizado estudios estimando los tamaños potenciales del mercado para Musáceas procesado, especialmente en función de limitantes específicos?

¿Ha habido otros estudios o diagnósticos de empresas procesadoras o el ambiente en general para pequeñas empresas rurales?

¿Que es la contribución del sector de procesamiento de banano y plátano al producto interno bruto y el producto agrícola interno?

E. Potencial productivo

Para determinar el potencial de desarrollo de empresas transformadoras de musáceas, es importante tener una visión general de la situación productiva en el país. Para tal fin, se debe investigar los siguientes temas. Se debe insertar las categorías apropiadas de tipo de banano o plátano.

Potencial Productivo

	Plátano	Banano	Guineo
Área de producción			
Volumen de producción anual			
% Venta fresca en mercado nacional			
% procesado para mercado nacional			
% exportación en estado fresco			
% exportación procesado			

5.1 Caracterización de las Empresas Transformadoras y prestadores de servicios de Desarrollo empresarial

<i>Sector Empresarial (F/I)</i>	<i>Ubicación Geográfica Principal</i>	<i>Productos Principales</i>	<i>Tecnología Utilizada</i>	<i>Fuentes de materia Prima</i>	<i>Mercado Actual</i>	<i>Condiciones de Acceso Entre las Transformadoras y el Mercado Actual</i>



Descripción de mecanismos, políticas o programas que fomentan o inhiben el desarrollo de las empresas transformadoras de mäsáceas

Para completar el mapeo el grupo identifica los mecanismos que existen para crear un entendimiento mas efectivo entre los diferentes actores. Como los diferentes grupos accedan información nueva? Existen políticas que buscan promover empresas de procesamiento? Hay problemas conocidos que resultan de políticas que inhiben el desarrollo de nuevos negocios? Las políticas existentes favorecen ciertos tipos de empresas frente a otras? Los resultados de la discusión se pueden resumir en el formato abajo. Además se puede agregar al mapa.

Políticas y Programas Institucionales

Nombre de Institución	Políticas y programas	Principales Características

5.2. ANÁLISIS DE EMPRESAS

La metodología prevé realizar diagnósticos de una muestra de empresas transformadoras de mäsáceas. Este análisis implicará los siguientes pasos:

Selección de las empresas a diagnosticar

De la lista de empresas formulada en las Secciones I y II, se debe establecer una muestra tomando en cuenta los siguientes lineamientos:

- Enfocarse en regiones importantes y de principal interés para las agencias en el equipo técnico.
- Buscar una mezcla de empresas con características que varían según número de años de operación, tamaño, tipo de estructura organizativa (asociación, empresa individual, empresa familiar, cooperativa, etc.), y producto final.

Establecimiento de los contactos y citas con las empresas

Se debe pedir al dueño la participación de las personas clave de la empresa, incluyendo el administrador o gerente, otros miembros del cuerpo directivo (si existiera), encargados del proceso de transformación y de mercadeo.

Un resumen de la visita y la entrevista

El facilitador del diagnóstico convocará a su equipo para una sesión de trabajo de dos horas en las instalaciones de la empresa. La información para recopilar sobre cada empresa se divide en cinco secciones:

- Datos generales
- Creación y establecimiento
- Tecnología y organización del proceso de procesamiento
- Inserción en la cadena productiva
- Organización y manejo de la empresa

Se recomienda que diferentes miembros del equipo se encarguen de diferentes partes de la entrevista. Por ejemplo, un tecnólogo en alimentos puede encargarse de la sección de *tecnología y organización del proceso de procesamiento*, y un especialista en desarrollo empresarial puede encargarse de *organización y manejo de la empresa*. La guía sugiere métodos para recoger la información de cada uno de las secciones. En algunos casos, el equipo tendrá que ajustar estos métodos de acuerdo a las características de la empresa o persona a entrevistar. Las empresas pueden considerar cierta información no apta para revelar. Respuestas generales son adecuadas en tal caso. Igualmente los entrevistados están en su derecho de no responder cualquier pregunta.

Un miembro del equipo también puede encargarse de tomar fotos digitales del edificio, el dueño, el personal, los productos y la línea de procesamiento si el dueño está de acuerdo

Procesamiento de la Información

Después de cada entrevista, se sugiere que el equipo tome un tiempo para sentarse y procesar los resultados, desarrollando conclusiones. Esto permite aprovechar las diferentes puntos de vista de los miembros del equipo que vienen de su especialidad profesional.

Nombre de la Empresa:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo Electrónico:

Nombre de los contactos que proveen la información y puestos en la empresa:

¿Cuáles son los principales productos producidos por la empresa? (Incluyendo presentaciones, peso, tamaño, empaque, precios). ¿Los productos cuentan con algún tipo de certificación?

¿A quiénes se venden los productos?

¿Quiénes son los consumidores finales de los productos?

A. Datos generales de la empresa:

B. Creación y establecimiento de la empresa:

Herramienta de Discusión: *Línea de Tiempo*

En esta sección, queremos detallar el proceso de establecimiento de la empresa. Para facilitar la generación de la información, se puede armar una línea de tiempo, indicando los diferentes momentos de trascendencia para la empresa. Inicia la línea con la generación de la idea de la empresa y continúa hasta el día de hoy. Las preguntas a continuación ayudarán a construir la línea.

-
- En qué año se fundó la empresa? Por iniciativa de quién?
- De dónde vino la idea? Existió alguna coyuntura específica que motivara la creación? Pensó en otros productos primero?
- De dónde consiguió los conocimientos, noción de mercado, estudio de factibilidad, plan de inversión, quienes fueron colaboradores claves? ¿Cuáles instituciones, agencias, consultores u otros apoyaron la creación?
- Hizo pruebas iniciales de producto, de mercado, de equipos?
- Cómo ha ido creciendo? Como se dio cuenta de las oportunidades o las necesidades de crecer? Tuvo apoyos clave? Información clave que permitió cambios?
- Ha usado servicios financieros (créditos) para poder crecer? De dónde y en qué punto del proceso?
- Cuáles fueron los cambios importantes durante la vida de la empresa? ¿Cómo sucedieron?
- Tuvo algunas dificultades? Como las resolvió?
- Cuales fueron las fuentes de información mas importantes para el éxito de la empresa? Cual han sido la información y consejo más difíciles de encontrar?

C. Tecnología y organización del procesamiento:

Herramienta de Discusión: *Recorrido de la Planta*

En esta sección, el entrevistado explicará cómo saca su producto más importante (preferiblemente *musa*) desde el ingreso de la materia prima hasta el almacenaje. Para facilitar la generación de la información, se puede recorrer la planta con el entrevistado, anotando cada paso del proceso de procesamiento, volúmenes de insumos o producción, el tiempo requerido para el paso, las áreas y equipos requeridos, los responsables para la actividad y posibles problemas que pueden surgir. Puede ser necesario complementar la información posterior a la visita con las perspectivas de los especialistas técnicos que participan en el equipo de diagnóstico.

Paso: Volumen/tiempo:	Descripción de área y equipos usados, insumos, herramientas	Descripción de actividad, tiempo, quién la hace	Posibles problemas que hay que atender, controles especiales
Ingreso de materia prima			

Paso: Volumen/tiempo	Descripción de área y equipos usados, insumos, herramientas	Descripción de actividad, tiempo, quién la hace	Posibles problemas que hay que atender, controles especiales
Almacenaje de producto (Cuánto tiempo se puede almacenar? ¿Suelen haber pérdidas?)			

¿Que sucede con desechos, subproductos, materiales usados?

En que paso	Describe desechos y cantidad:	Cómo y donde se maneja antes de eliminación	Como se elimina:

¿Tiene que cumplir con normas e inspecciones de sanidad y de calidad? ¿Cuáles?

Mapa de las instalaciones: (En esta hoja queremos captar las dimensiones de la fábrica, la ubicación de las principales actividades y la ruta que toma el producto.)



Inserción en la Cadena Productiva

Herramienta de Discusión: *Mapeo de la Cadena*

Para facilitar la generación de la información, se puede armar un mapa simple de la cadena productiva en la cual participa la empresa. Este mapa incluirán los actores directos en la cadena y se complementará con los proveedores de servicios utilizados. Las preguntas a continuación ayudarán a construir el mapa

- De dónde viene la materia prima? ¿Cuántos proveedores de materia prima hay? ¿Cuál es el proceso para la compra y transporte? ¿Son estables los proveedores de materia prima? Cuáles son los arreglos con los proveedores (contratos fijos, etc.)?
- Busca alguna característica especial en la materia prima? ¿Hay mucha diferencia en la calidad de la materia prima? Se paga según calidad?
- A dónde va el producto después de procesado? Se almacena? Por cuánto tiempo?
- Quiénes son los clientes directos suyos? Cómo llega el producto a estos clientes? Son estables las relaciones con los clientes? Cómo se paga el producto (contado, crédito, etc.)? Cómo se determinan los precios? Las ventas son finales o en consignación?
- Cómo se identifican clientes potenciales? ¿Cómo se promocionan los productos?
- Quiénes son los principales competidores? ¿Cómo se analiza la competencia o consigue información de mercado?
- ¿Cómo fluctúan o no los volúmenes requeridos y precios de venta? ¿Por cuánto tiempo dura el producto en venta? ¿Qué sucede si no se vende?
- Qué hacen sus clientes con el producto (lo distribuyen, lo venden directamente, lo procesan más, etc.)? (SIGA EL PROCESO HASTA EL CONSUMIDOR FINAL SI ES POSIBLE)
- Cuáles servicios empresariales, de insumos, financieros, y de desarrollo empresarial entran en apoyo a la cadena? En cuáles puntos?
- A quienes consultan cuando tienen problemas de emergencia con los equipos, con los reglamentos y licencias, con finanzas y contabilidad?
- Tienen algunas necesidades de servicios que no pueden satisfacer? alguna investigación que quisiera que realice? Han intentado desarrollar un producto procesado de Musáceas que requiere investigación adicional o alguna tecnología no disponible?

Manejo de la Empresa

Herramienta de Discusión: *Entrevista Semi-Estructurada*

En esta sección analizamos la gerencia de la empresa, sus fortalezas y retos, su estrategia de mercadeo, su estructura organizacional y su planificación y desempeño financiero. En esta sección se conduce una entrevista semi-estructurada, usando la guía de preguntas a continuación. La entrevista debe llevarse a cabo con el gerente u otra persona con conocimiento amplio de la organización y estrategias de la empresa.

- Cuáles son los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo? (En caso de que los tengan definidos, se deben documentar. En caso de que no los tengan, se puede aprovechar la oportunidad para construirlos. Es importante considerar que los objetivos deben ser tanto económicos, como técnicos y de mercado.)
- Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa? ¿Quiénes (instituciones o personas) les ayuda a enfrentar estos retos? ¿Pertenece a alguna Asociación de Empresas o están afiliados a algún grupo gremial? ¿Cuáles servicios de desarrollo empresarial o servicios empresariales reciben? ¿Quiénes son los principales proveedores? ¿Cuáles son las condiciones para acceder a los servicios (comisiones, membresía en alguna organización, etc.)
 - Cómo se identifican clientes potenciales? ¿Cómo se promocionan los productos?
 - Con cuántos empleados cuenta la empresa? ¿Cuáles son sus puestos y funciones? (Se puede dibujar el organigrama con el gerente para ayudar a ilustrar las relaciones entre los diferentes puestos) ¿Son todos los puestos remunerados? ¿Los empleados son profesionales en diferentes ramos?

- Cómo asegura la empresa que los empleados tengan las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones? ¿Hay programas de capacitación para los empleados?
- Se mantienen libros contables? Se producen estados de resultados y balances? Cada cuanto?
- Existen planes operativos y presupuestación? Existen problemas para poder pagar a los empleados y proveedores?
- Son positivos los resultados financieros de la empresa? La empresa tiene muchas deudas?

Resumen de los resultados

Al terminar las entrevistas, el equipo del estudio se reúne para resumir los principales hallazgos de la visita. Estos hallazgos se dividen en dos áreas:

- Principales fortalezas y limitantes
- Análisis de la contribución potencial al desarrollo empresarial

1. Principales fortalezas y limitantes

Las principales fortalezas y limitantes se describen por área de capacidad empresarial. Se anotan en el cuadro a continuación.

Principales Fortalezas y Limitantes

Área	Fortalezas principales	Limitantes principales
Planta y equipo		
Disponibilidad y uso de insumos		
Procesos productivos		
Administración		
Planificación, manejo financiero, estrategias		
Mercado y mercadeo		
Capital financiero		
Transporte y logística		
Otros		

2. Análisis de la contribución potencial al desarrollo empresarial

Al INIBAP, IPGRI y muchas organizaciones nacionales y ONGs les interesa fomentar empresas que tengan una incidencia importante en el desarrollo empresarial. Para medir esta contribución, la metodología propone analizar la capacidad de las empresas para fortalecer los cinco capitales propuestos en el enfoque de Medios de Vida Sostenibles.¹

Contribución de la Empresa al Desarrollo Empresarial

Capital	Definición	Criterios de Análisis de la Empresa
Humano	Educación; conocimientos; disponibilidad de mano de obra durante el año; habilidades; salud; nutrición	Provee oportunidades para la formación de capacidades locales. Provee un ambiente de trabajo sano.
Social	Integración en (acceso a) grupos/líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad	Se basa en y fortalece relaciones de apoyo mutuo a nivel local. Provee oportunidades para establecer vínculos de apoyo con actores fuera de la comunidad.
Físico	Centros de salud y educación; telecomunicaciones; energía eléctrica; maquinaria, equipo y herramientas para la producción	Contribuye a la creación de capital físico productivo, económico y de infraestructura básica a nivel local.
Financiero	Principales fuentes de ingreso durante el año (remesas, trabajo de finca); ahorros; crédito; deudas	Contribuye al incremento de los ingresos de los hogares locales. Atrae fuentes de financiamiento.
Natural	Acceso continuo a recursos naturales (tenencia de tierra); suelos; agua; cultivos anuales y perennes; recursos forestales incluyendo fauna silvestre; ganado mayor y menor; material genético (germoplasma)	La empresa maneja sus deshechos de manera adecuada? Utiliza los recursos escasos de sectores marginales? Es un buen vecino (humo, olores, bulla)?

El análisis de beneficios potenciales para el desarrollo empresarial se realiza para cada empresa visitada. Hay dos pasos para analizar el potencial de contribución de cada empresa. Primero, el equipo identifica los grupos de personas en el ámbito de la empresa. Luego bosqueja los beneficios potenciales y actuales para el grupo de estar vinculado a la empresa. Al final, resume los beneficios según las categorías de medios de vida y los califica de nada, poco, algo mucho. Los formatos a continuación ayudan a ordenar el proceso de análisis.

¹ Ver “Hojas Orientativas Sobre los Medios de Vida Sostenibles”, publicados por el Department For International Development (DFID) y disponibles en la Internet: http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_rtf/SP-GS1.rtf

Grupos Relacionados con la Empresa y Beneficios Percibidos

Grupo	Cuántas personas	Características socioeconómicas	Beneficios potenciales a raíz de relación con empresa	Beneficios actuales
Suplidores de materia prima y sus familias				
Empleados				
Proveedores				
Recibidores de deshechos				
Distribuidores				
Consumidores				
Dueños				
Vecinos				
Otros empresarios				
Otros				

Beneficios Actuales y Potenciales de la Empresa por Capital



Capital	Definición	Criterios de Análisis de la Empresa	Contribuciones específicas	Contribución (nada, poco, algo, mucho)
Humano	Educación; conocimientos; disponibilidad de mano de obra durante el año; habilidades; salud; nutrición	Provee oportunidades para la formación de capacidades locales. Provee un ambiente de trabajo sano.		
Social	Integración en (acceso a) grupos/lideres empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad	Se basa en y fortalece relaciones de apoyo mutuo a nivel local. Provee oportunidades para establecer vínculos de apoyo con actores fuera de la comunidad.		
Físico	Centros de salud y educación; telecomunicaciones; energía eléctrica; maquinaria, equipo y herramientas para la producción	Contribuye a la creación de capital físico productivo, económico y de infraestructura básica a nivel local.		
Financiero	Principales fuentes de ingreso durante el año (remesas, trabajo de finca); ahorros; crédito; deudas	Contribuye al incremento de los ingresos de los hogares locales. Atrae fuentes de financiamiento.		
Natural	Acceso continuo a recursos naturales (tenencia de tierra); suelos; agua; cultivos anuales y perennes; recursos forestales incluyendo fauna silvestre; ganado mayor y menor; material genético (germoplasma)	Contribuye al mejoramiento o la conservación de los recursos naturales locales.		

5.3. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE APOYO

Como se indica en la **Introducción**, el diagnóstico también contempla medir el nivel de apoyo que tienen las empresas transformadoras de masa de proveedores de servicios de desarrollo empresarial y otros servicios de apoyo (financieros y técnicos).

Selección de proveedores a entrevistar:

La identificación de los proveedores a entrevistar se basa en la información recopilada en la primera fase, en la reunión de formación del Equipo técnico y con las empresas transformadoras entrevistadas. Si no es posible entrevistar a todos los proveedores identificados, se debe enfocar en los con mayor incidencia con el sector y en lograr una mezcla de tipo de servicios ofertados, incluyendo los siguientes tipos, entre otros posibles:

- Provisión de equipos y maquinaria, diseño de línea y ubicación de maquinas
- Provisión de insumos (especies, aceite, materiales de empaque, etc.)
- Servicios administrativos (contabilidad, informática, diseño de etiquetas, etc.)
- Servicios de asesoría empresarial (planificación, estrategias, organización, etc.)
- Servicios de mercado y mercadeo (información de mercado, potencial de expansión de mercados actuales, búsqueda de mercados nuevos, pruebas de mercado y productos)
- Servicios financieros
- Asesoría técnica sobre diseño de línea de procesamiento, diseño de flujo de material, manejo de emergencias, diversificación de productos
- Transporte y logística (sistemas de distribución)

Recopilación de información

La información se recopilará a través de una entrevista semi-estructurada, siguiendo la guía de preguntas que se encuentran a continuación. Se puede designar un entrevistador dentro del equipo del estudio, de acuerdo al tipo de proveedor a quién se va a entrevistar. Es útil que otra persona se designe para tomar apuntes para asegurar que se documenten todos los resultados.

Procesamiento de la Información

Después de cada entrevista, se sugiere que el equipo tome un tiempo para sentarse y procesar los resultados, desarrollando conclusiones. Esto permite aprovechar los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo que vienen de su especialidad profesional.

Guía de Entrevista – Empresas u organizaciones que proveen servicios de apoyo

Nombre de la Empresa u organización:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo Electrónico:

Nombre de los contactos que proveen la información y puestos en la empresa u organización:

- En qué año se fundó la empresa?
- Misión, objetivos y servicios brindados

- Número y perfil de clientes en general/condiciones para acceder a servicios
- Número y perfil de clientes transformadoras de musáceas/condiciones para acceder a servicios
- Zona geográfica atendida
- Fuentes de financiamiento
- Otras Instituciones trabajando con transformadores de musáceas?
- Como la empresa u organización se actualiza en los servicios que ofrece?
- Como la empresa o la organización determina las necesidades de sus clientes? Utilizan mecanismos especiales para entender mejor los deseos y necesidades de los clientes actuales y potenciales?
- Planes hacia el futuro, posibilidades de expandir operaciones.
- Apreciación de los principales retos que enfrentan las pequeñas empresas transformadoras de musa.
- Apreciación de las principales oportunidades que tienen las pequeñas empresas transformadoras de musa.

PROCESAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

La planificación y realización del taller final

El equipo técnico puede cerrar el estudio con una presentación de resultados para el grupo que participó en el taller inicial al inicio del estudio. Durante el transcurso del estudio quizás se hayan identificado otros posibles participantes. Podría convenir para el sector Musáceas invitar a importantes líderes y decisores en el contexto de futuros programas de fomento de empresas procesadoras de Musáceas. El equipo nacional debe reunirse para completar la información, preparar los materiales para el taller y planificar el programa.

El programa del taller debe incluir:

- Una introducción a los objetivos del estudio, una revisión breve de los métodos y un resumen de las actividades realizadas.
- Los resultados de cada entrevista a las empresas procesadoras. Se puede enfatizar la descripción y análisis de la tecnología de procesamiento, mercadeo y manejo gerencial. Sus fuentes importantes de información y sus proveedores de servicios se deben identificar.
- Una presentación resumen de las fortalezas y debilidades de las empresas procesadoras. Cuáles fueron sus principales fuentes de información y servicios?Cuál es su contribución al desarrollo rural y la conservación de biodiversidad?
- Los resultados de las entrevistas con cada proveedor de servicios. Se puede enfatizar los tipos de servicios, los tipos de clientes y sus perspectivas sobre los problemas y las oportunidades para las pequeñas empresas procesadoras. Fuentes claves de información a nivel nacional e internacional se podrían mencionar también.
- Ajustes a la caracterización y mapeo hechos en el primer taller. El mapa del sector Musa procesamiento se podría revisar. Donde entran las empresas y proveedores entrevistados? Faltan algunos tipos de empresas procesadoras en el mapa? Las principales fuentes de información y servicios están en el mapa? Faltan ciertos tipos de proveedores de servicios en el mapa? Se puede agregar al mapa los principales Fuentes de información de los proveedores de servicios. Los vínculos entre los diferentes agentes están bien dibujados y descritos en la matriz. El grupo puede terminar identificando las modificaciones en el mapa y en la matriz.

Análisis de las brechas entre las limitaciones de las empresas procesadoras y los servicios ofrecidos por los proveedores. En este paso los y las participantes pueden enfocar también como los servicios responden las necesidades de los diferentes tipos de empresas procesadoras. Las pequeñas empresas procesadoras rurales están vinculadas a buenos fuentes de información y servicios que les permite mejorar y expandir sus negocios? Los proveedores de servicios están vinculados a buenos fuentes de información y servicios

que les permite mejorar y expandir sus servicios? Cuáles son las principales brechas?Cuál podría ser la causa de estas brechas? Hay oportunidades para los proveedores de servicios para expandir sus servicios? Que implica una expansión de alcance para sus operaciones?

Brechas entre Servicios Demandados y Servicios Ofertados

Área	Limitantes principales	Servicios ofertados	Brechas
Planta y equipo			
Disponibilidad y uso de insumos			
Procesos productivos			
Administración			
Planificación, manejo financiero, estrategias			
Mercado y mercadeo			
Capital financiero			
Transporte y logística			

- Contribución potencial de empresas procesadoras de Musáceas al desarrollo rural. Cuales de los diferentes tipos de empresas tienen mayores perspectivas de contribuir?Cuál es el potencial de mercado de este tipo de empresa?Cuál es el papel de los proveedores de servicios en la realización de ese potencial?Cómo se puede fortalecer el sector de servicios para mejorar las oportunidades para la expansión del número de empresas y el tamaño de las empresas existentes?
- Presentación del proyecto que fomentaba empresas rurales de procesamiento. Basado en la revisión de actividades y la organización del proyecto, se puede presentar las estrategias, los logros y las lecciones aprendidas.
- Vínculos importantes entre producción, procesamiento y mercadeo. Que indica la matriz sobre mecanismos que operan para juntar empresas u organizaciones con servicios afines? Tales como asociaciones de empresas de procesamiento, cámaras de comercio, comisiones intersectoriales de planificación, ferias industriales o empresariales, corporaciones públicas-privadas, fuerzas de trabajo? Estos representan los principales mecanismos formales para el flujo de información y la identificación de necesidades y oportunidades entre el sector público, el sector privado y público-privado. Cual de los diferentes tipos de empresas están más representadas en estos ambientes?

Compromisos del equipo técnico

Para cerrar el taller final, se debe trabajar sobre los compromisos de los miembros del equipo técnico para actuar sobre los resultados del estudio. Se puede organizar los resultados de la discusión en el siguiente formato: Compromisos de Acción

Institución	Iniciativas Proyectadas	Fechas Aproximadas	Encargado(a)

Anexo #2
Ficha de evaluación para análisis de brechas tecnológicas

ANÁLISIS DE BRECHAS		
ASPECTO A EVALUAR	VALOR OPTIMO	VALOR REAL/OBTENIDO
1)RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:	10	
Política empresarial	5	
*Organización	5	
2)CONTABILIDAD Y FINANZAS:	10	
•Costos	5	
Punto de equilibrio	5	
3)PERSONAL Y RECURSOS:	6	
Conocimiento sobre perfil del puesto de trabajo	2	
*Motivación personal, incentivos	2	
*Plan de formación y capacitación del personal	2	
4)RECURSOS MATERIALES:	5	
•Adecuación del equipamiento a las tareas	5	
5)COMERCIALIZACIÓN:	8	
Determinación de necesidades de producto a procesar	3	
*Conocimiento sobre la demanda actual y potencial	2	
*Comparación de precios y calidad de los productos	3	
6)DISEÑO DE PRODUCTOS:	7	
Especificaciones de calidad	4	
*Control de la formulación para asegurar la calidad	3	
7)CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN:	4	
Documentos técnicos sobre la elaboración de los productos.	2	
Actualización de la documentación	2	
8)COMPRAS Y PROVEEDORES:	7	
Proveedores (Tipo de insumo, Acuerdos)	1	
*Aseguramiento de la Calidad (Procedimientos de compra, especificaciones)	1	
*Normas técnicas para producir, registro de proveedores, criterios de selección de proveedores)	1	
*Disponibilidad de materia prima (período de mayor y menor abastecimiento)	1	
*Producción (Tipo de productos, presentación, precios, registro sanitario, clientes)	1	
Productividad (horas trabajo para 1000unidades)	1	

*Flujograma de proceso (conocimientos sobre el proceso, planes de producción, control, Programa de mantenimiento, actividades para reducir costos)	1	
9) INSPECCIÓN Y ENSAYO:	5	-
Comprobación de las especificaciones de los materiales (ensayos)	1	
*Inspección y ensayos durante la producción	2	
*Ensayo de productos finales para comprobar especificaciones	2	
10) EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO:	5	-
Relación de los instrumentos y equipos de ensayos sometidos a revisión	2.5	
*Procedimiento para llevar a cabo la calibración, verificación y mantenimiento de los medios y equipos.	2.5	
11) CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES:	2	-
Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes.	2	
12) ACCIONES CORRECTIVAS:	2	-
Procedimiento para la investigación de las causas de las no conformidades	2	
13) MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y ENTREGA:	11	-
Métodos para no dañar al producto.	1	
*Seguridad de los locales para evitar daños	2	
*Comprobación de daños	1	
*Existencia de un mínimo de inventarios	1	
*Control de inventario	1	
*Control del procedimiento de embalaje	1	
*Procedimiento para la separación o eliminación de productos dañados.	1	
*Canales de distribución del producto.	1	
*Aseguramiento de la protección del producto durante la comercialización.	2	
14) DISTRIBUCIÓN DE PLANTA:	5	-
Adecuación de la distribución del equipamiento	2	
Mobiliario (Flujo grama)	3	
15) PROYECCIONES:	8	-
Planes futuros.	4	
*Modificación de los productos.	4	

16) MANEJO DE DESECHOS:	5	
*Tipo de desechos	2	
*Peso o Volumen	1	
*Eliminación	2	
TOTAL	100	