



# **Estudio de Fortalecimiento de Prestadores de Servicios en las Cuencas Lecheras del Norte y Centro Sur de Nicaragua**



## INDICE DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>V) PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>I.- INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>II.- ANTECEDENTES .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>III.- PERFILES DE LOS MUNICIPIOS SELECCIONADOS. ....</b>                                    | <b>12</b> |
| 3.1.- Perfil de los Municipios de la muestra: .....  | 12        |
| 3.2.-Planes de Desarrollo de los departamentos y municipios seleccionados.....                 | 15        |
| <b>IV.- EL ESTUDIO – ALCANCE Y RESULTADOS .....</b>  | <b>20</b> |
| 4.1.- Objetivo General. ....   | 20        |
| 4.2.- Metodología de Trabajo .....   | 21        |
| 4.3.- Demanda – Caracterización de los Demandantes de Servicios .....                          | 25        |
| 4.4.- Oferta – Caracterización de los Oferentes de Servicios.....                              | 34        |
| 4.5.- Análisis de Brechas de Servicios de Desarrollo Empresarial.....                          | 44        |
| 4.6.- Análisis de la Brecha según el Censo Nacional Agropecuario.....                          | 49        |
| 4.7.- Particularidades de la demanda de servicios de apoyo.....                                | 51        |
| 4.8- Particularidades de la oferta de servicios de apoyo.....                                  | 52        |
| 4.9.- Conclusiones y Oportunidades. ....   | 53        |
| <b>V- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>   | <b>54</b> |
| 5.1.- Intervención en el Corto Plazo.....  | 55        |
| 5.2.- Intervención en el Mediano y Largo Plazo.....  | 56        |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>ANEXO 1 : PLANES DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE BOACO Y EL MUNICIPIO DE CAMOAPA.....</b> | <b>59</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>ANEXO 2: PLANES DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA Y EL MUNICIPIO DE MATIGUÁS. ....</b>                       | <b>63</b>  |
| <b>ANEXO 3: PLANES DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE CHONTALES Y EL MUNICIPIO DE SANTO DOMINGO.....</b>                   | <b>67</b>  |
| <b>ANEXO 4: FICHAS DE LOS DEMANDANTES DE SERVICIOS DE APOYO EN ENTREVISTAS INDIVIDUALES.....</b>                          | <b>71</b>  |
| <b>ANEXO 5: FICHAS DE LOS DEMANDANTES DE SERVICIOS DE APOYO EN ENTREVISTAS GRUPALES. ....</b>                             | <b>90</b>  |
| <b>ANEXO 6: FICHAS DE LOS OFERENTES DE SERVICIOS DE APOYO EN ENTREVISTAS INDIVIDUALES. ....</b>                           | <b>98</b>  |
| <b>ANEXO 7: FICHAS DE LAS BRECHAS EXISTENTES ENTRE LA DEMANDA Y LA OFERTA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.....</b> | <b>122</b> |
| <b>ANEXO 8: LISTADO DE PROVEEDORES DE SERVICIOS .....</b>   | <b>138</b> |
| <b>ADENDUM I: PROPUESTA DE CURSO DE QUESO .....</b>   | <b>153</b> |
| <b>ADENDUM II: SIGLAS.....</b>  | <b>157</b> |
| <b>ADENDUM III: BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>158</b> |

Este documento fue elaborado por Julio Mayorga P., con la contribución de Gerardo Escudero C., Rolando Téllez, Eric Pineda, Lenín Duarte; Marcelo Gache y Christian Martínez.

Las opiniones expresadas en el presente documento corresponden a los autores y no representan necesariamente la posición oficial del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. El contenido del mismo no necesariamente representa los criterios de las otras agencias patrocinadoras ni refleja las políticas de sus Directivas.

## RESUMEN EJECUTIVO

El Objetivo General del estudio es identificar, caracterizar, clasificar y analizar la demanda y la oferta de servicios de apoyo a las empresas de los diferentes eslabones de las cadenas de lácteos, en los municipios de Camoapa, Matiguás y Santo Tomás para establecer las brechas existentes y trazar los lineamientos necesarios para el diseño de un programa de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los prestadores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Estos municipios se consideraron representativos de los Departamentos de Boaco, Matagalpa y Chontales y los municipios ganaderos del Norte de la RAAS y del Sur de la RAAN, los que tienen más del 60 % de la población de ganado bovino de Nicaragua, y una producción conjunta de leche de 179.2 millones de galones (2005), o sea el 62 % del total producido en el país y 380,330 quintales de queso equivalente al 87 % de la producción total del país.

### i) Caracterización de la Demanda de Servicios

**Ganaderos.** Para ellos los problemas y temas de demanda de servicios, además de caminos, precio, energía y financiamiento, son de cuatro tipos: **a)** la capacitación a todo nivel centrado en calificar recursos humanos (en especial a: mandadores, ordeñadores, palpadores, inseminadores, etc.); **b)** mejorar la organización y gestión empresarial (administración, registros, contabilidad y gerencia); **c)** la innovación tecnológica (infraestructura, alimentación en especial de pastos, sanidad y genética) y **d)** calidad e higiene.

**Transportistas.** Para ellos los problemas y temas de demanda de servicios, además de los malos caminos, el precio de los combustibles, financiamiento de unidades de transporte y la escasez de la leche, son de dos tipos: **a)** capacitación en prácticas de manejo de leche e higiene de transportación; y **b)** servicios de transportación (mantenimiento vehicular, repuestos y otros servicios).

**Acopiadores.** Los principales problemas y demandas de servicios de apoyo que manifestaron estos acopiadores, además del financiamiento para mejoramiento de equipos, son de tres tipos: **a)** falta de control sanitario y manejo e higiene de transporte, **b)** organización empresarial y asociatividad, y **c)** capacitación en mecánica industrial, técnico industrial y agrónomos para supervisión de fincas.

**Procesadoras Semi industriales.** Los problemas y demandas básicas y comunes de servicios de las procesadoras entrevistadas son de 3 tipos: **a)** mercadeo, etiquetado e información de mercados, **b)** calidad, equipamiento de laboratorios, BPM, SSOP, HACCP, y **c)** capacitación gerencial, administrativa, procesos y laboratorios.

**Procesadoras artesanales.** Los problemas y demandas básicas y comunes de servicios de las procesadoras artesanales entrevistadas son de 3 tipos: **a)** elaboración de diversos quesos, **b)** empaque y comercialización y **c)** capacitación de peones y trabajadores.

**Comercializadores (as).** Los problemas y demandas básicas y comunes de servicios de los comercializadores son de 3 tipos: **a)** gerencia y administración, **b)** comercialización y mercadeo, **c)** calidad y manejo de laboratorios, y **d)** capacitación de personal en manejo y conocimiento de la calidad de los quesos.

### ii) Caracterización de la Oferta de Servicios.

**Centros Universitarios de Educación y Capacitación.** Estos centros de capacitación ofertan servicios a los actores de la cadena láctea pero también ellos reciben apoyo de otras fuentes y demandan servicios de apoyo adicionales. Estos centros ofrecen servicios que teóricamente cubren una buena área de la demanda de los actores económicos de la cadena láctea de las regiones a través de la educación y la capacitación formal y no formal: administración de empresas agropecuarias, contabilidad, agronomía y veterinaria. No obstante, esta oferta resulta extremadamente limitada y no cubre la demanda de los actores. Por un lado, no está suficientemente vinculada, ni en el pensum ni en la práctica, con el universo de actores de la cadena láctea, es decir no está orientada a la producción de las zonas. Por otra parte, presenta un sinnúmero de limitaciones que reducen drásticamente su efectividad: reducido presupuesto y por lo tanto, falta de materiales, transporte, docentes, campos de práctica, instalaciones y equipos.

**Centros de Capacitación Técnica.** Los servicios básicos que ofrecen estos centros de capacitación cubren áreas importantes de la demanda como organización de cooperativas, crédito, comercialización, administración, asistencia técnica, y en consecuencia están mucho más vinculados a los actores de la producción, pero se limita a unos pocos centros en las regiones y básicamente a los productores en finca, dejando de lado al resto de los actores de la cadena láctea; asimismo, no cubren todo el espectro, ni temático ni mucho menos a la mayoría de los productores, aún de las fincas. Al igual que las universidades, presentan grandes limitaciones presupuestales, burocracia y problemas administrativos y gerenciales. De la misma forma, carecen de suficientes instrumentos, herramientas y en general materiales de trabajo.

**Proveedores de Insumos.** Estas empresas no se limitan a la venta de medicinas veterinarias y alimentos a los ganaderos, sino que también, aunque en forma limitada, ofrecen servicios de asistencia técnica en fincas, fundamentalmente en materia de salud animal (cirugía, consultas y manejo y aplicación e medicamentos), capacitación básica y además otorgan créditos. Su oferta de capacitación se limita a aquellos temas asociados a los medicamentos que venden y su alcance es muy limitado.

**Instituciones Públicas.** INTA. Registra poca presencia en el territorio de la muestra y sus actividades se han enfocado mayormente a la investigación agrícola (granos básicos). Recientemente se está interesando en ganadería de pequeños productores. Además de lo anterior, padece de restricciones severas en recursos para movilización, transporte, oficinas e instalaciones, equipos y falta de extensionistas.

**MAGFOR.** Ejecuta y supervisa proyectos que prestan servicios de apoyo a pequeños productores y productoras y en los aspectos sanitarios a medianos y grandes productores. Realizan monitoreo de enfermedades endémicas y organizan capacitaciones en diferentes temas a grupos de productores en casi toda la cadena láctea. Además, supervisa permanente las plantas procesadoras de productos lácteos, industriales y semi industriales, con el propósito de que los supervisores contribuyan con las empresas, a mejorar la calidad de sus productos. Sin embargo, presentan limitaciones de organización, cobertura, escasez de personal técnico y materiales y sustancias.

**Empresas y Profesionales Independientes.** Entran empresas como Technoserve y profesionales independientes, generalmente señalan como el factor negativo número uno la resistencia de los productores a la adopción de tecnología y prácticas muy difíciles de cambiar y en consecuencia una muy baja demanda por servicios tecnológicos.

**Asociación de Ganaderos.** Muchas de las asociaciones de ganaderos que antes de los años 80's funcionaban en los municipios ganaderos de Nicaragua han desaparecido o se encuentran en

estado precario. Estas señalan la no existencia de registros y la falta de cultura para demandar y pagar los servicios.

**Cooperativas.** Las cooperativas de servicios múltiples, tienen mas presencia que las asociaciones de ganaderos sin embargo muchas de ellas nacieron con el apoyo y donaciones de proyectos de organizaciones externas. Ahora que se encuentran sin ese apoyo, sufren de problemas de crecimiento porque tienen que hacerlo con sus propios recursos y con el apoyo de sus socios. Como problemas que encaran para la prestación de los servicios que ofrecen señalan: a) falta de contabilidad y registros y b) escasa aplicación de técnicas y c) problemas de sostenibilidad de sus servicios. Las cooperativas están perdiendo capacidad para mantener a sus socios y percibir la leche que producen. Se quejan de deslealtad de parte de los socios, además de que no pagan sus respectivas cuotas.

**Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).** Entran organizaciones como la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) que es una organización amplia que aglutina en su seno a productores que se dedican a la actividad agropecuaria, ya sea a titulo individual o en las diferentes formas asociativas. Tiene alrededor de 100,000 afiliados y representaciones en casi todos los departamentos del país. Prestan servicios a ganaderos y centros de acopio en materia de organización, gestión de financiamiento, sanidad, alimentación de verano, utilización de subproductos, entre otros. Sin embargo, enfrentan problemas de recursos, equipos y transporte. Asimismo, entran organizaciones como NITLAPAN/UCA que es un instituto de investigación aplicada y fomento del desarrollo local que forma parte de la Universidad Centroamericana (UCA), de la Compañía de Jesús (Jesuitas). Tiene alrededor de veinte representaciones en todo el país. Ofrecen servicios en asesoría legal, acceso a financiamiento, venta de insumos, alimentos, agronegocios, entre otros. Generalmente señalan problemas como falta de infraestructura, escasez de personal y falta de confianza de los ganaderos.

**Micro-financieras.** Estas se encuentran distribuidas por todo el territorio nacional y han venido a llenar, en parte, el vacío que dejó el cierre de las numerosas agencias de crédito rural del Banco Nacional de Desarrollo, sobre todo en lo que se refiere a necesidades de crédito de Corto Plazo. Señalan como temas de oferta: manejo de empresas y capitalización de utilidades, cooperativismo y otorgamiento de créditos, pero señalan problemas de moras y falta de conciencia cooperativa.

**Empresas Industriales de Managua.** Dos de las empresas industriales que procesan leche en Managua, (PARMALAT y CENTROLAC), tienen presencia en los territorios de la muestra, fundamentalmente en los centros de acopio que ayudan a instalar y con los camiones cisternas con que recogen la leche de estos centros de acopio. En alguna medida también ofrecen servicios a los productores primarios en el campo de la sanidad animal con el fin de que la leche que reciben, al menos, no contengan microorganismos patógenos como la brucelosis y tuberculosis y mastitis. También desarrollan ventas de insumos diagnósticos iniciales y capacitación en ordeño limpio, calidad de leche, pruebas de mastitis y manejo y mantenimiento de equipos.

### iii) Análisis de Brechas y Oportunidades

Las “Brechas” encontradas entre “Demanda” y “Oferta” de SDE, incluyendo Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica, Recursos Humanos, Capacitación y Servicios Financieros y la Disposición para Pagar, en los diferentes grupos de demandantes de servicios que se entrevistaron, se puede resumir como sigue, de acuerdo con las definiciones siguientes:

**BRECHAS: MUY ALTA:** Tienen muy poco o nada de OFERTAS y/o no adecuadas para su actividad;  
**BRECHA ALTA:** Tienen mínimo de OFERTAS de BAJA CALIDAD;

**BRECHA MEDIA:** Tienen algunas OFERTAS de BAJA CALIDAD y  
**BRECHA BAJA:** Tienen algunas OFERTAS de CALIDAD MEDIA.

**DISPOSICIÓN PARA PAGAR:**

**ALTA:** Muchas posibilidades de pagar;

**MEDIA:** Alguna posibilidad de pagar;

**BAJA:** Pocas posibilidades de pagar.:

| <b>GRUPOS DE DEMANDANTES</b>                      | <b>BRECHA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)</b> | <b>DISPOSICIÓN PARA PAGAR SERVICIOS.</b> |
|---|--|--|
| Medianos y Grandes Ganaderos (as)                 | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Pequeños Ganaderos (as), consumo y venta exced.   | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Pequeños Ganaderos (as), entregan a plantas       | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Pequeños Ganaderos (as), procesadores artesanales | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Transportistas                                    | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA A BAJA                             |
| Acopiadores                                       | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA A ALTA                             |
| Procesadores Semi-industriales.                   | BAJA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Procesadores (as) Artesanales de Quesos.          | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA                                    |
| Procesadores (as) Artesanales de Quesillos.       | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA                                    |
| Comercializadores (as)                            | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA A ALTA                             |

Estas calificaciones de la brecha son coincidentes con las cifras encontradas por el CENAGRO III en el 2001 en esos municipios y departamentos: En primer lugar entre el 80% y 90% de los productores no reciben asistencia técnica y capacitación, ya sea porque no existe en la localidad -siendo ésta la principal razón mencionada (66%)-, no le interesó, no la necesito y/o es muy cara.

En segundo lugar, resalta que la escasa asistencia técnica y de capacitación, la que es ofertada más o menos en proporciones similares entre el sector público (MAGFOR, IDR) por un lado y por otro lado, por ONG y empresas privadas e individuales, es limitada en sí misma y de dudosa calidad, pues consiste en aspectos meramente técnicos más orientados a los cultivos agrícolas.

Los temas de capacitación y asistencia técnica impartidos que se relacionan con la cadena láctea se reducen fundamentalmente a: a) Mejoramiento genético; b) Nutrición animal; c) Sanidad animal; d) Reforestación y c) Conservación de suelos y agua. En aspectos de administración de fincas y Gestión Empresarial no se registra oferta.

Las cifras numéricas de las estadísticas del censo del 2001 reflejan lo que cualitativamente se encontró en las muestras que se efectuaron en los territorios, tanto en el eslabón de la producción primaria como en los otros eslabones de la cadena láctea.

El mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial en los municipios muestreados, es reducido y lo poco que hay se caracteriza por la falta de articulación y el desconocimiento entre la demanda y la oferta existentes. La demanda tiene poca información respecto del contenido, las modalidades y los precios de los servicios ofrecidos, y la oferta carece de información respecto de las necesidades y prioridades de los demandantes de la cadena del sector lácteo.

En todos los eslabones de la cadena de lácteos existe poca cultura por la demanda de servicios y una escasa valoración de los mismos por parte de los actores. La gran mayoría de empresarios, micro, pequeños, medianos y grandes, de la cadena de lácteos no reciben servicios de apoyo pagados y lo poco que reciben de instituciones del estado la consideran buena solamente si llevan implícitos algún tipo de subsidio (casos FONDEAGRO/MAGFOR e IDR) de lo contrario lo consideran de regular a malo.

Existe la percepción en los actores de los eslabones de la cadena de que los servicios ofrecidos son un gasto adicional que incrementa sus costos de producción y no producen resultados rápidos. Contribuye a esa percepción el poco conocimiento y la poca confianza que le tienen a los oferentes y la calidad de los servicios de desarrollo empresarial que han recibido.

Sin embargo, la gran mayoría de los entrevistados considera necesario recibir servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación para resolver los problemas que se le presentan en la operación de sus negocios, tanto en las gestiones empresariales como en aspectos de innovación tecnológica y capacitación de recursos humanos y estarían dispuestos a pagarlos siempre que obtengan resultados rápidos y sean de costos bajos, lo cual constituye una oportunidad de desarrollar la demanda en el mercado de SDE.

Desde el punto de vista de la oferta resalta que los servicios de desarrollo empresarial existentes en los municipios, tanto públicos como privados, o deja de lado a los pequeños empresarios rurales, o bien no se adaptan a sus necesidades específicas. Por un lado, los servicios públicos están más enfocados a actividades de extensión agropecuaria, de supervisión e inspección en plantas semi industriales y ponen poca atención a otras áreas importantes para los pequeños actores rurales y para la cadena de lácteos. Transportistas, Acopiadores, Procesadores (as) artesanales y Comerciantes, salvo excepciones, no tienen ofertas de servicios para su desarrollo empresarial, ni del sector público ni del sector privado.

Por otro lado, los pocos servicios privados de asistencia técnica, capacitación y gestión empresarial se concentran en actores de la grande y mediana empresa. Además, parte de la poca oferta de servicios tecnológicos esta orientada principalmente hacia tecnologías de insumos y de aplicación de emergencia - empresas veterinarias -, pero no de sistemas ni de procesos de producción. Por el lado de la demanda, ésta es reducida debido al bajo nivel de utilización de insumos de los pequeños actores rurales. Sin embargo, las entrevistas indicaron que existen indicios de demandas insatisfechas en capacitación y asistencia técnica asociadas con elementos básicos de gestión empresarial de pequeños (as) actores de la cadena de lácteos, lo cual abre oportunidades para el desarrollo de la oferta en el mercado de SDE.

La oferta de profesionales independientes es reducida y cuando existe, esta es tercerizada por las instituciones públicas y/o ONG's que los contratan para que presten sus servicios a pequeños empresarios quienes los reciben en forma gratuita. Cabe puntualizar que en las entrevistas se percibió que no existen suficientes recursos humanos que oferten adecuadamente asesoría, capacitación y consultoría a pequeños y medianos actores de la cadena de lácteos.

Buena parte de las organizaciones proveedoras de servicios para los pequeños empresarios no hacen esfuerzos suficientes para mejorar la calidad de sus servicios porque están subsidiadas y no conciben al empresario como un cliente sino como un beneficiario al que se debe otorgar un servicio gratuito o casi gratuito. Ello también contribuye a que los empresarios no aprecien los servicios y tengan una baja valoración de los mismos.

#### **iv) Equidad de Género:**

En las entrevistas realizadas a los diferentes grupos de empresarios, en los eslabones de la cadena de lácteos, se hicieron sondeos sobre la participación de la mujer en las diferentes actividades económicas que se realizan.



Se encontró que la mujer participa en pequeña proporción en los diferentes eslabones de la cadena láctea. Sin embargo, en el trabajo de campo se notó una mayor participación en diseños de políticas, estrategias y toma de decisiones, ya que se encontraron algunas mujeres trabajando en campos que antes eran de exclusividad de los hombres, como empresarias, directoras y presidentas de juntas directivas en cooperativas y micro, pequeñas y medianas empresas.

En la estrategia de desarrollo de los departamentos no se encontró proyectos relacionados directamente con impulsar la equidad de género, salvo en forma indirecta y en proyectos asistencialistas. Sin embargo, en las estrategias de desarrollo de los tres municipios, se encontraron desde ordenanzas, “para que todos los proyectos de esta municipalidad incorporen el enfoque de género en sus objetivos y resultados”, en Camoapa, hasta Líneas Estratégicas y Objetivos Sectoriales con programas y proyectos específicos como en Matiguas y Santo Tomás.

Aunque la mayor parte de estos lineamientos, programas y proyectos, no se han puesto en ejecución, son una buena base para que en cualquier tipo de intervención que se realice en el fortalecimiento a los oferentes de servicios, se apoye a las municipalidades a desarrollar y ejecutar los mencionados programas y proyectos a favor de la equidad de género.

#### **v) Propuesta de Intervención**

Se proponen dos niveles de intervención para el desarrollo de estos servicios de desarrollo empresarial a nivel de micro, pequeños y medianos empresarios (MIPYME): a) una intervención de corto plazo y b) una intervención de mediano y largo plazo.

**Intervención en el Corto Plazo.** La intervención de corto plazo se haría promoviendo los SDE a nivel de microempresarios a través de empresas y profesionales que proveen o puedan proveer estos servicios y que se encuentren localizados en los municipios de los departamentos de Boaco Matagalpa y Chontales.

Para ello tendrá que incrementarse la base de datos y las empresas y/o profesionales que se seleccionen deberán ser fortalecidas por la organización que realice la intervención, desarrollando un programa de asesoría y capacitación a los mencionados grupos de microempresarios con especialistas que trabajen desde un comienzo con dichas empresas y/o profesionales, de manera que estos se vayan capacitando sobre la marcha.

Para cada grupo de microempresarios se elaborará un programa específico que incluiría un plan de negocios para cada empresario, y el programa de capacitación y acompañamiento para ejecutar el plan de negocios. En este plan se evaluarán las inversiones prioritarias a realizar, incluyendo el costo de la asesoría y asistencia técnica.

Cada grupo de productores tienen problemas, necesidades y demandas diferentes. Para cada grupo se buscarán los especialistas adecuados y estos trabajarán conjuntamente con los proveedores de servicios privados a quienes inicialmente se les contratará como parte de los equipos que atiendan a cada grupo. De la misma manera, se elaborarían programas específicos para grupos de transportistas, acopiadores, procesadores (as) artesanales y comerciantes que en la actualidad no cuentan con ningún tipo de servicio de apoyo ni estatal ni privado. En las capacitaciones tanto de los grupos anteriores como de estos últimos, necesariamente se deberán incluir los temas de asociatividad y el enfoque de género.

**Intervención en el Mediano y Largo Plazo.** Se elaboraría un programa de apoyo a las MIPYMES, similar a programas que se han desarrollado, con éxito, en otros países, con apoyo de la banca de fomento multilateral, cuyo objetivo fundamental sería el de contribuir a mejorar la competitividad

de las pequeñas y medianas empresas, de los eslabones de la cadena láctea ubicadas en las cuencas lecheras del norte y centro sur de Nicaragua. El programa estaría orientado a: (i) fomentar en las MIPYMES de los diferentes eslabones de la cadena láctea, la demanda de los servicios de desarrollo empresarial relevantes para ese tipo de empresas; (ii) fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de empresas y profesionales independientes que brinden los servicios demandados por las MIPYMES.

El Programa se estructuraría con los siguientes componentes: a) Fomento de la demanda de servicios de desarrollo empresarial, a través de sensibilización, información e inversión de las MIPYMES lácteas del Norte y Centro Sur del país en estos servicios. Así como por medio de asistencia técnica y financiera para diagnósticos de las empresas y la elaboración de planes de negocios. Esta promoción de los servicios de desarrollo empresarial incrementará la demanda de los mismos; b) Fortalecimiento de Consultorías, Asesorías y Transferencia de Tecnología. Se apoyará al fortalecimiento y ampliación de empresas y profesionales que proveen servicios a las MIPYMES de las cuencas lecheras del Norte y Centro Sur del país; c) Fortalecimiento de Educadores y Capacitadores. Paralelamente se desarrollará un programa de fortalecimiento de las instituciones educativas y capacitadoras que se encuentran en los departamentos seleccionados. Así mismo se fortalecerán los centros de capacitación existentes como los Centros de Capacitación de la UNAG y otros como INRUT; d) Fortalecimiento de mecanismos de apoyo al sector MIPYMES. Se implementarán acciones para facilitar un proceso de diálogo estratégico público-privado sobre las prioridades nacionales en materia de competitividad de la cadena láctea, para atender la carencia en el mercado de información pertinente para las MIPYMES lácteas; y c) apoyar el desarrollo de un sistema integrado para la evaluación del Programa.

## I.- INTRODUCCIÓN

La producción láctea es sumamente importante para la economía de Nicaragua. La participación, en el PIB pecuario de la producción de leche y productos lácteos bovinos, se incrementó en el 2006 con respecto al 2005 en un 3.2 % alcanzando una participación de casi el 30%. Las exportaciones de productos lácteos pasaron de 18.4 mil Toneladas Métricas (Tm) a 29.8 mil Tm. con un incremento del 62 % y de US\$ 31.2 millones a US\$ 62.5 millones, con un incremento del 100%. Los países vecinos están incrementando el consumo y las importaciones de productos lácteos de Nicaragua.

En el mercado mundial los precios de la leche en polvo en el año 2007 pasaron de US\$2,000.00 a US\$5,000.00 por Tm. aproximadamente.

Los TLC's firmados y en proceso de negociación con: Estados Unidos, México, Canadá, Venezuela, Panamá, Unión Europea, permitirán incrementos sustanciales en las exportaciones de lácteos.

En esos mercados ha crecido también, en los últimos años, la demanda por productos diferenciados como productos ecológicos, productos orgánicos y sobre todo productos étnicos o nostálgicos, cuya producción y comercialización se ha iniciado incipientemente en el país.

Sin embargo, en la cadena de valor de la leche, la producción primaria de la ganadería bovina en Nicaragua se encuentra mayoritariamente en fincas con sistemas de producción de doble propósito - ordeño con ternero -, con índices productivos bajos -destetes menores del 50 %, promedio de producción de leche por vaca y por día de 3.5 lts., períodos de lactancia de 190 días -, y con impactos negativos en el medio ambiente - deforestación, emisión de gases invernaderos, contaminación de cuerpos de agua, uso ineficiente de los suelos, etc. -.

En los otros eslabones de la cadena: transporte, acopio, procesamiento, almacenamiento y comercialización, existen empresas de diferentes dimensiones y tecnologías de las cuales la mayor parte son artesanales, con procesos ineficientes y productos de baja calidad que no cumplen con los requisitos de inocuidad requeridos. Estas empresas en su mayor parte, impactan negativamente el medio ambiente por un uso ineficiente del agua, contaminación de las fuentes de agua y de los suelos con desechos líquidos y sólidos.

En relación a la participación de la mujer en todos los eslabones de la cadena láctea, se observa inequidad de género. La mujer participa en casi todos los eslabones, pero en pequeña proporción y mayormente en las actividades productivas. No participan en diseños de políticas, estrategias, ni toma de decisiones.

Como apoyo a los diferentes eslabones de la cadena láctea se encuentran oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE): Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica y Educación Técnica Vocacional y Profesional y servicios financieros, entre otros.

Estos oferentes de servicios en las diferentes cuencas lecheras del país, constituidos como empresas formales e informales, son escasos, con poca especialización, baja calidad de los servicios los que ofrecen a precios altos, inaccesibles a los pequeños empresarios y empresarias, lo cual impide el mejoramiento de la competitividad de la cadena láctea.

## **II.- ANTECEDENTES**

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) ejecuta un programa lácteo con asesoría a organizaciones locales en los departamentos de Jinotega, Matagalpa, Boaco, Chontales y la Región Autónoma del Atlántico Sur.

“El objetivo del programa lácteo de SNV/Nicaragua es el aumento de ingresos y empleo de pequeños y medianos productores, procesadores y comercializadores y MIPYMES vinculados a cadenas de valor<sup>1</sup> mediante la comercialización de mayores volúmenes de productos lácteos diferenciados de alto valor agregado, dirigidos a mercados emergentes de exportación, regional y local, cumpliendo con las exigencias en términos de calidad, inocuidad, nutrición, cuidado ambiental, innovación y una distribución mas equitativa de los beneficios”.<sup>2</sup>

Por lo tanto SNV considera muy importante el desarrollo de un mercado de prestadores de servicios que provean Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE): a) Gestión Empresarial; b) Innovación Tecnológica; c) Educación Técnica Vocacional y Profesional y, Capacitación a las empresas del sub-sector lácteo de la cuenca lechera que cubre los departamentos de Jinotega, Matagalpa, Boaco, Chontales y la Región Autónoma del Atlántico Sur.

SNV en conjunto con la UNAG - Matagalpa, la UNAN - CUR Matagalpa, CANISLAC y AMUPNOR elaboraron los Términos de Referencia para un Estudio de el Fortalecimiento de Prestadores de Servicios en los Municipios de Muy Muy, Matiguás, Río Blanco y Paiwas<sup>3</sup> en Matagalpa; Camoapa y Comalapa en Boaco; Cuapa, Juigalpa, Acoyapa, Santo Tomás y Villa Sandino en Chontales y Nueva Guinea en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS)

---

<sup>1</sup> Dentro de los conglomerados de lácteos en las diferentes zonas lecheras se distinguen diferentes cadenas de valor dependiendo del destino de la leche, los actores involucrados o las líneas de productos a elaborar y/o comercializar.

<sup>2</sup> Tomado literalmente de los Términos de Referencia.

<sup>3</sup> Pertenece a la RAAS pero se incluye en Matagalpa por su cercanía y mejor comunicación con las poblaciones de ese Departamento.

Atendiendo la invitación realizada por SNV de participar en dicho estudio, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), contribuyó con la elaboración del “Estudio para el Fortalecimiento de Prestadores de Servicios en Municipios de las Cuencas Lecheras del Norte y Centro Sur de Nicaragua”.

### **III.- PERFILES DE LOS MUNICIPIOS SELECCIONADOS.**

Los Departamentos seleccionados para realizar el estudio: Boaco, Matagalpa y Chontales junto con los municipios ganaderos del Norte de la RAAS y del Sur de la RAAN, cuya producción de leche se eslabona con las cadenas de productos lácteos de estos tres departamentos, tienen más del 60 % de la población de ganado bovino de Nicaragua. <sup>4</sup>

La producción conjunta de leche de los municipios de los tres departamentos, más los municipios ganaderos de la RAAN y la RAAS, que colindan con Boaco y Matagalpa alcanzaron 179.2 millones de galones en el año 2005, o sea el 62 % del total producido en el país en ese año. Estos mismos municipios, produjeron 380,330 quintales de quesos equivalentes al 87 % de la producción total del país.<sup>5</sup>

Las entrevistas realizadas en el trabajo de campo de este estudio, para conocer la Demanda y Oferta de Servicios de Apoyo a los actores de la cadena láctea, por resolución del grupo de trabajo SNV/IICA, se hicieron en el municipio de Camoapa en el Departamento de Boaco, el municipio de Matiguás en el departamento de Matagalpa y el municipio de Santo Tomás en el Departamento de Chontales tomándolos como muestra representativa de sus respectivos departamentos.

Para ubicar el ambiente en que se desarrollan los actores y las actoras de los diferentes eslabones de la cadena de productos lácteos en los tres departamentos indicados, se presenta un resumen del perfil de cada uno de los municipios seleccionados como muestras.

#### **3.1.- Perfil de los Municipios de la muestra:**

##### **3.1.1.- Camoapa.<sup>6</sup>**

El Municipio de Camoapa, perteneciente al departamento de Boaco, se localiza entre los 12° 03´ 40” y los 12° 47´ 00” de Latitud Norte y entre los 84° 52´ 20” y los 85° 59´ 12” de Longitud Oeste. El Municipio de Camoapa se ubica al Este del Departamento. Este municipio limita al Norte con los municipios de Boaco y Matiguás, al Oeste con los Municipios de Boaco y San Lorenzo, al Sur y al Este con los municipios de Cuapa y Santo Domingo del Departamento de Chontales.

El clima es variado, su temperatura promedio anual es de 25.2° C, y en algunos períodos logra descender 23° C. La precipitación pluvial alcanza desde los 1200 hasta los 2000 milímetros en el año, sobre todo en la parte noroeste del Municipio. Tiene una altura aproximada de 520 msnm.

La ciudad de Camoapa, que funciona como cabecera municipal, se encuentra a 114 Km de la ciudad de Managua y a 15 Km. de la cabecera departamental Boaco.

---

<sup>4</sup> Fuente : CENSO NACIONAL AGROPECUARIO (CENAGRO III)

<sup>5</sup> Fuente: Encuestas Agropecuarias MAGFOR, 2005.

<sup>6</sup> Fuente: PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO-MUNICIPIO DE CAMOAPA y <http://www.amunic.org/Caracterizacion.html>.

Según INEC (2005), el Municipio de Camoapa cuenta con una población de 40,605 habitantes y una densidad de 27.4 habitantes por kilómetro cuadrado, bastante inferior a la media departamental. Su extensión territorial es de 1,482.3 Km<sup>2</sup>, un 35.5% de la superficie del departamento.<sup>7</sup>

La economía del municipio está centrada fundamentalmente en el subsector ganadero aunque se desarrollan diversos cultivos complementarios a esta actividad, con carácter más bien de autoconsumo o consumo local que comercial. Tanto en la actividad ganadera como agrícola los rendimientos son bajos.

Se ha desarrollado una importante industria láctea. Se trata de establecimientos artesanales y semi industriales que procesan leche. Dos de ellas se han posicionado en el mercado regional. Los establecimientos están repartidos en el área urbana y rural; el municipio dispone del mayor número de establecimientos artesanales de todo el departamento.

En Camoapa existen 1876 empresas agropecuarias, con 4379 miembros (11.63% de la población). El 29.48% de las fincas es menor a 20 manzanas las cuales cubren una superficie del 2.46% del territorio. Un mil ciento setenta y cuatro (1174 =62.57%) de las empresas de Camoapa contrataron un total de 2042 obreros permanentes y 3340 obreros temporales, para un total de 5,382 obreros; existiendo una relación de 0.034 obrero por manzana o dicho de otro modo, se contrata un obrero por cada 29.4 mz, la más baja de todo el departamento. El 75.1% de las fincas siembran granos básicos. El 82.67% de las fincas (1551 EA's) tienen 93,949 cabezas de ganado, con una densidad de 0.62 cabezas por manzana.<sup>8</sup>

### **3.1.2.- Matiguás.<sup>9</sup>**

El municipio se ubica en las coordenadas 85° 27´ Latitud Norte y 12° 50´ Longitud Oeste. Limita al Norte con Tuma la Dalia y Rancho Grande, al Sur con Camoapa y Boaco, al Este con Río Blanco y Paiwas y al Oeste con Muy Muy y San Ramón. Con una Extensión Territorial de 1710 Km<sup>2</sup>. (INETER indica 1,532.25 kms.<sup>2</sup>).

Su temperatura promedio oscila entre 30° y 32° grados Celsius. El promedio anual de lluvias, es aproximadamente de 1,400 mm. Las principales elevaciones montañosas que sobresalen en el municipio son: Sierra El Quiragua, Cerro Paipí, Cerro El Destino, Cerro El Bijagual.

El municipio de Matiguás, se encuentra al noreste de la capital, a 164 Km. por la carretera Managua-Boaco-Muy-Muy-Matiguás y a 207 Kms. por la Carretera Managua-Matagalpa-Muy Muy-Matiguás, departamento de Matagalpa.

Cuenta con una población de 42,302 habitantes, (El VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005 refleja 41,127 hbs. para una densidad de población de 26.8habs. por km<sup>2</sup>.) de los cuales el 52%( 22,019) son mujeres y el 48% ( 20,293) son hombres. Tiene una densidad de 26.4 hab. por km. cuadrado. La esperanza de vida al nacer es de 65.5 años y con una tasa de crecimiento promedio anual del 5.4%. Clasificado como un municipio de pobreza alta, la principal actividad económica es la ganadería y en segundo orden actividades agrícolas de autoconsumo<sup>10</sup>

<sup>7</sup> El VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005 refleja 34,962 hbs. para una densidad de población de 23.6 hbs./km<sup>2</sup>

<sup>8</sup> Fuente : CENSO NACIONAL AGROPECUARIO (CENAGRO III)

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.amunic.org/Caracterizacion.html>. y PLAN ESTRATEGICO DE MATIGUÁS 2004 - 2014

<sup>10</sup> Fuente: PLAN ESTRATEGICO DE MATIGUÁS 2004 - 2014

Tiene un clima tropical húmedo, con estación lluviosa (invierno) que dura aproximadamente nueve meses, y precipitación promedio anual aproximadamente de 1,400 mm. La humedad relativa oscila entre los 1,200 y 1,800 milímetros.<sup>11</sup>

La producción pecuaria en el municipio ha sido una de las más fuertes, dedicando grandes extensiones territoriales a la crianza, desarrollo y engorde de ganado para ser destinado a la comercialización y en menor grado al consumo humano.

Según el Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO III), el municipio tiene 2,701 empresas agropecuarias de las cuales 1,779 empresa cuentan con 89, 895 cabezas de ganado bovino.

Con el estímulo del incremento de precios de los productos lácteos por la alta demanda de los países vecinos, la actividad de los actores de los eslabones de la cadena láctica se ha incrementado tanto en la producción primaria como en transporte, acopio, procesamiento semi industrial y artesanal y comercialización, principalmente de quesos dirigidas a dichos países.

### **3.1.3-Santo Tomás<sup>12</sup>**

Este municipio, perteneciente al Departamento de Chontales, tiene una superficie territorial de 681.71 Kilómetros cuadrados. (El Plan Estratégico Participativo -2001-2010 dice: 476 kms.<sup>2</sup> y la superficie que indica INETER es de 546.6 kms.<sup>2</sup>) Está ubicado en los 12° 15' de Latitud Norte y 85° 04' de Longitud Oeste con una altura máxima de 503.63 msnm. Clima de sabana tropical con precipitaciones anuales de 1,100 a 2,000 mm., y una temperatura promedio de 25°C a 27°C.

Santo Tomás limita al norte con el Municipio de San Pedro de Lóvago y Santo Domingo; al Sur con el Municipio de Acoyapa y Villa Sandino, al Este con el Municipio de El Rama (R.A.A.S) y al Oeste con el Municipio de Juigalpa.

El VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005 refleja 16,404 hbs.-7,948 hombres (48.5%) y 8,456 mujeres (51.5%) - y el INETER indica una Superficie de 546.6 kms.<sup>2</sup> para una densidad de población de 30.0 hbs./km<sup>2</sup>

Las actividades económicas son el sector agropecuario, la minería en pequeña escala y el comercio.

La principal actividad económica del municipio esta en el sector agropecuario, que abarca una población económicamente activa de un 86.3% predominante en el área rural; y con un peso no muy significativo en el sub sector de la agricultura. Los bajos rendimientos en la siembra de productos básicos, arroz, frijoles, maíz, se deben a la forma tradicional de cultivar y el poco uso de agro químicos y un agotamiento potencial del suelo.

El 86% de los suelos son utilizados en los pastizales, de estos el 61% es india y el 39% es retana, el 2% son utilizados en actividades agrícolas y el 12% restante son destinados a bosques y matorrales. El manejo de los pastos es de forma extensiva utilizan potreros extensos, las fincas cuentan con un promedio de 8 potreros. Con este manejo hay una sub utilización de los pastos, cada lote de ganado demora entre 8 y 12 días en cada potrero.

<sup>11</sup> Fuente: PLAN ESTRATEGICO DE MATIGUÁS 2004 - 2014

<sup>12</sup> Fuente : <http://www.amunic.org/Caracterizacion.html>.

La ganadería bovina es de doble propósito. La crianza de ganado menor, cerdos y aves, está destinada para el consumo de las familias productoras. La segunda actividad económica de importancia en el Municipio es la minería.

La actividad comercial se encuentra en tercer lugar de importancia con la comercialización de ganado mayor y menor, diversidad de productos lácteos, granos básicos, vestuarios y complementos para la producción agropecuaria.

La producción de queso prensado que sale de las fincas a los puertos de montañas y la leche fluida son los dos rubros más importantes. El ganadero practica la trashumancia cuya actividad afecta al ganado, porque en primer lugar las hace bajar de peso y tardan el doble de tiempo para recuperarse y segundo lugar se baja la producción de leche.

Según el Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO III), el municipio tiene 721 empresas agropecuarias de las cuales 568 empresas cuentan con 31,163 cabezas de ganado bovino.

### ***3.2.-Planes de Desarrollo de los departamentos y municipios seleccionados.***

Se analizaron los planes estratégicos de desarrollo de los tres departamentos: Boaco, Matagalpa y Chontales y de los tres municipios seleccionados: Camoapa, Santo Tomás y Matiguás, en relación a las propuestas de programas y proyectos que las autoridades departamentales y municipales tienen en apoyo a los actores (as) de los eslabones de la cadena de producción láctea y en relación a programas y proyectos que puedan tener para impulsar la equidad de género en esos mismos eslabones.

#### **3.2.1.-Departamento de Boaco.**

El Plan de Desarrollo Departamental de Boaco, “Al Toro por los Cuernos- 2005-2029”, tiene cuatro grandes ejes de acción: 1: Eje Económico; 2: Eje Ambiental; 3: Eje Físico-Social y 4: Eje Institucional.

En el Eje 1: Económico, se encuentran las Líneas Estratégicas, Programas y Proyectos que se relacionan directamente con los actores de la cadena de producción láctea. En los otros ejes se pueden encontrar proyectos que se relacionan con los eslabones de la cadena tales como infraestructura de caminos y de energía.

No se encontraron proyectos relacionados directamente con impulsar la equidad de género, únicamente en forma indirecta como en el eje Físico-Social en programas de Educación Técnico Vocacional en que se propone un proyecto de “Ampliación Carreras Técnicas, con enfoque y contenido de Género, en: Agroindustria Forestales, Lácteos, Apicultura, Café, Artesanía” y, en atención a “Grupos Vulnerables”, los proyectos asistencialistas de: “Construcción seis Casas Maternas; Atención a embarazadas y Asistencia a Mujeres Víctimas de Violencia Intrafamiliar”

En los cuadros 1.1 y 1.2 del Anexo 1, se puede observar que las Líneas Estratégicas, los Programas y los Proyectos propuestos se orientan fundamentalmente al apoyo de la Producción Primaria y del Procesamiento. En términos generales se proponen proyectos de desarrollo y mejoramiento de las PYMES del departamento.

#### **3.2.2.-Municipio de Camoapa.**

El Plan de Desarrollo Departamental de Boaco se corresponde con El Plan Estratégico Participativo (PEP) del Municipio de Camoapa. De hecho hubo aportes del Municipio que se incorporaron a la Agenda de Desarrollo del Departamento. En el PEP de Camoapa se proponen Programas y Proyectos; se definen las Actividades y los Resultados; se fijan Indicadores de medida de los Resultados propuestos, se determinan Responsables y Aliados y se fijan Plazos para la realización de los proyectos.

A similitud del Plan de Desarrollo Departamental, el Plan Estratégico de Camoapa, en la Mesa Económica, en lo que se refiere a la cadena láctica, se orienta principalmente al mejoramiento de la Producción Primaria de leche y de carne y, en el Programa de Mejoramiento de la Calidad de Vida, propone un Proyecto de “Impulso y promoción de las microempresas”, en términos generales.

En lo que se refiere a la “Equidad de Género” el Plan Estratégico Participativo de Camoapa es más específico y la Mesa Social, ante los problemas generales que encara la mujer, plantea la siguiente estrategia: “Emitiendo una ordenanza para que todos los proyectos de esta municipalidad incorporen el enfoque de género en sus objetivos y resultados”.

Sin embargo, esta estrategia se traduce en un sólo proyecto: “Capacitaciones técnicas dirigidas a mujeres” cuyas actividades son: Plan de capacitaciones sobre costura, belleza, manualidades, repostería, carpintería, fontanería, electricidad, mecánica, diversificación productiva, género, etc. y sus resultados: a) Brindadas herramientas básicas a mujeres para crear sus propias microempresas y b) Mejorados los ingresos familiares.

En los Cuadros 1.3 y 1.4 del Anexo 1, se muestran los principales proyectos y programas del Municipio de Camoapa, contenidos en su Plan Estratégico Participativo y que se relacionan con los actores de la cadena láctea y con la equidad de género.

### **3.2.3.- Departamento de Matagalpa.**

El “Plan Estratégico de Desarrollo del Departamento de Matagalpa - 20 Años” tiene como fundamento seis líneas estratégicas básicas de las cuales las Líneas 1 y 2 de la Mesa de Producción y Economía están relacionadas con los actores de la cadena de lácteos así: Línea 1: Desarrollar modelos de producción agropecuaria, forestal, agroindustrial y competitivo en armonía con el medio ambiente que asegure la autosuficiencia alimentaria, la biodiversidad y un mercado justo para el Departamento. Objetivos de Línea: a) Fomentar y desarrollar la organización de productores/as, fortaleciendo las existentes. b) Intensificar y diversificar la producción agropecuaria que asegure la autosuficiencia alimentaria y que se amplíe la oferta de productos al mercado. c) Incrementar el uso de tecnología apropiada en los sistemas de producción agropecuaria que mejore la productividad y las calidades de los productos. d) Desarrollar una visión empresarial competitiva emprendedora en productores/as. e) Articular y potencializar las cadenas productivas de los rubros tradicionales y no tradicionales. f) Promover el acceso a fuentes de financiamiento e información de mercado para la producción primaria y agroindustrial y g) Promover fuentes de empleo, la formación de capital humano, el respeto de la estabilidad laboral y convenios colectivos, en la inversión nacional y extranjera en el Departamento.

Línea 2: Potenciar a las MIPYMES para que se constituya en un tejido socioeconómico y empresarial; Objetivos de Línea: a) Fomentar y desarrollar las capacidades empresariales y competitivas de las MIPYMES en equidad de género. b) Impulsar y desarrollar la actividad eco turística y c) Promover el establecimiento de redes de acceso a mercados nacionales e internacionales de productores/as.



Los programas y proyectos que surgen de estas dos líneas estratégicas del área de Producción y Economía y que están relacionados con los actores de la cadena láctea son los siguientes: 1) Creación de un Banco de Fomento a la producción agropecuario y forestal con políticas crediticias accesibles. 2) Creación de empresas para el acopio, la transformación, industrialización y comercialización de productos agropecuarios. 3) Creación de un centro de información y comercialización de mercados para la producción agropecuaria y forestal del Departamento de Matagalpa. 4) Orientar la educación técnica de acuerdo a la demanda del Departamento. 5) Creación de oficinas a nivel municipal y Departamental de fomento a las MIPYMES urbanas y rurales. 6) Fomentar la creación de empresas de semillas y materiales vegetativos reproductivos certificados. 7) Creación de un Centro de Investigación-Desarrollo, relacionado con la biodiversidad (Industria Cosmética, plantas medicinales, biogenética). 8) Crear y desarrollar un proyecto genético para mejorar el hato ganadero del Departamento. 9) Creación a través de las MIPYMES de una red eco turística urbana rural en el Departamento y 10) Recuperación del Centro de Desarrollo Agropecuario y Forestal – San Ramón habilitando y modernizando laboratorios de suelo y agua.

En relación a la “Equidad de Género” el “Plan Estratégico de Desarrollo del Departamento de Matagalpa - 20 Años” no menciona ni presenta estrategias, programas o proyectos específicos para la mujer, salvo en la Línea 2: Potenciar a las MIPYMES.... en la que el primer objetivo de la línea es: Fomentar y desarrollar las capacidades empresariales y competitivas de las MIPYMES en equidad de género. En Ficha 2.1 del Anexo 2, se listan los Proyectos Estratégicos del Departamento de Matagalpa par los próximos 20 años.

### **3.2.4.- Municipio de Matiguás.**

Son seis las Líneas Estratégicas que soportan el “Plan Estratégico de Matiguás: 2004 – 2014: 1. Economía diversificada y agroindustria en igualdad de oportunidad de los géneros; 2. Protección, conservación y aprovechamiento de recursos naturales con enfoque sostenible; 3. Gobernabilidad, participación ciudadana y generacional; 4. Garantizar servicios de calidad e infraestructura técnica-social; 5. Relación de géneros en igualdad de condiciones y 6. Desarrollo institucional de cultura de procesos de cambio.

Las Líneas Estratégicas del “Plan Estratégico de Matiguás: 2004 – 2014” con Objetivos, Programas, Proyectos y Acciones Estratégicas relacionados con el apoyo a los Actores de la Cadena Láctea y con la Equidad de Género son fundamentalmente la Línea 1: Economía diversificada y agroindustria en igualdad de oportunidad de los géneros y la Línea 5: Relación de género en igualdad de condiciones.

En el Plan Estratégico de este municipio, los Programas, Proyectos y Acciones Estratégicas que corresponden a los Objetivos que se quieren alcanzar en cada una de las seis Líneas Estratégicas se encuentran definidos en una forma muy amplia y mezclados entre si los diferentes rubros. Sin embargo se puede decir que en ellos está contenido el apoyo a ambos temas: Apoyo a los principales actores de los eslabones de la cadena láctea y el Impulso a la Equidad de Género.

El apoyo para desarrollar la Equidad de Género, de por sí se encuentra como una Línea Estratégica del “Plan Estratégico de Matiguás: 2004 – 2014”, de manera que sus objetivos, programas, proyectos y acciones estratégicas se encuentran mas claramente definidas.

Los proyectos y acciones estratégicos de la Línea Estratégica: “Relación de género en igualdad de condiciones”, son los siguientes: 1. Sensibilización acerca de los derechos de las mujeres; 2. Promoción de eventos relevantes, foros, intercambios, alianzas, expo-ferias; 3; Fortalecer la

comisión de equidad de género; 4. Promoción de modelos de participación ciudadana de las mujeres ,que sean flexibles, articulándose territorialmente; 4. Fortalecer las expresiones organizadas de mujeres; 5. Diseño de política de género; 6. Proyecto de masculinidad y 7. Creación de un centro de mujeres que mejoren su desarrollo social y productivo. En Ficha 2.2 del Anexo 2 se muestran los Objetivos de Líneas Estratégicas relacionados con la Cadena Láctea y Equidad de Género del Plan Estratégico de Matiguás – 2005 – 2014.

### **3.2.5.- Departamento de Chontales.**

Las Líneas Estratégicas que sirven de fundamento al “Plan Estratégico de Desarrollo Departamental 2004 – 2020” del Departamento de Chontales son seis: 1. Mejorado el clima o ambiente de negocios; 2. Desarrollados los recursos humanos básicos y especializados; 3. Dinamizadas las cadenas productivas, superando cuellos de botella; 4. Desarrolladas las fuentes de financiamiento para el fomento de las actividades productivas; 5. Desarrollada la gestión ambiental local y 6. Creado un ambiente facilitador para el Desarrollo de las MIPYMES.

Los programas y proyectos que las Comisiones de CHONTALDES priorizaron para el corto plazo, en el sub sector lácteo y que corresponden tanto a los aglomerados del territorio, como a las demandas de la población son los siguientes: 1.Construcción de nuevos centros de acopio y transporte refrigerado en San Benito, Quilile (Comalapa), Murra (Cuapa), Betulia (La Libertad), La Sardina (San Pedro), Jicarito (Santo Tomás), La Manga, Oyate y La Orqueta (Acoyapa); 2. Creación y funcionamiento de la Escuela de la Leche de Chontales (Juigalpa); 3. Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento productivo en fincas; 4. Instalación de una planta para la producción de leche en polvo y leche fluida en Santo Tomás y 5. Mejoramiento genético y nutrición animal. Cuadro 3.1 del Anexo 3.

En relación a la “Equidad de Género” el “Plan Estratégico de Desarrollo Departamental 2004 – 2020” del Departamento de Chontales no presenta estrategias ni programas ni proyectos específicos para la mujer, salvo un proyecto para las MIPYMES en el que se incluye a mujeres emprendedoras.

Para el sector de la MIPYMES se proponen los siguientes programas: 1. Creación y fortalecimiento de oficinas en las Municipalidades para la atención a las MIPYMES; 2. Promoción y fortalecimiento de redes y asociaciones empresariales; 3. Fortalecimiento de organizaciones de jóvenes y mujeres emprendedores/as; 4. Reconversión tecnológica para la modernización de las MIPYMES; 5. Construcción y funcionamiento de Centro Regional de Ferias y 6. Centro de gestión empresarial.

### **3.2.6.- Municipio de Santo Tomás.**

La Planificación Estratégica Participativa del Municipio de Santo Tomás – Chontales – 2001-2010 es una visión de futuro basada en las diez propuestas estratégicas siguientes: 1. Equidad de género; 2. Educación; 3. Vialidad y transporte; 4. Medio ambiente; 5. Cultura; 6. Niños y niñas; 7. Servicios públicos; 8. Recreación y deportes; 9. Producción y empleo y 10. Salud

La propuesta estratégica 9, Producción y Empleo contiene los programas y proyectos relacionados con el apoyo a los actores de la cadena láctea tanto en los aspectos de Gestión Empresarial como en los de Innovación Tecnológica. Los Proyectos, entre otros, son los siguientes: Feria anual de artesanos. Capacitación a los artesanos. Fortalecimiento de la microempresa familiar de quesillos. Proyecto agroindustrial de procesamiento lechero. Proyecto de capacitación y asistencia técnica a productores. Mejoramiento genético. Higiene, alimentación y sanidad animal. Fondo de ahorro y crédito para los productores agropecuarios. Manejo sostenido de suelos. Proyecto piloto

de innovación y adaptación tecnológica. Formación empresarial para productores del agro. Centro de capacitación experimental y asistencia técnica agropecuaria. Creación de la cámara agropecuaria. Cuadro 3.2. Anexo 3.

En la Propuesta Estratégica de Equidad de Género el Objetivo Sectorial es el de: “Promover la participación de la mujer con igualdad de oportunidades en la definición de políticas, estrategias y acciones de desarrollo y eliminar la violencia intrafamiliar”.

Se proponen cuatro programas: Decidiendo juntos y juntas; Familia en armonía; Mujer, salud y vida y Mujer contra la pobreza, que corresponden a cuatro líneas estratégicas fundamentales: Tomar en consideración la equidad de género; Contrarrestar la violencia intrafamiliar; Garantizar el acceso de la mujer a la salud sexual y reproductiva; Facilitar el involucramiento de la mujer a las actividades productivas. Para alcanzar los objetivos de los programas se proponen veintiún proyectos específicos algunos de los cuales se están implementando. Cuadro 3.3. Anexo 3.

## IV.- EL ESTUDIO – ALCANCE Y RESULTADOS

### 4.1.- Objetivo General.

El Objetivo General del estudio es identificar, caracterizar, clasificar y analizar la demanda y la oferta de servicios de apoyo a las empresas de los diferentes eslabones de las cadenas de lácteos, en los municipios señalados, establecer las brechas existentes y trazar los lineamientos necesarios para el diseño de un programa de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los prestadores de servicios, con el propósito de que puedan satisfacer las demandas de los micro, pequeños y medianos empresarios y empresarias, de los eslabones de la cadena, en aspectos de SDE: Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica y Educación Técnica Vocacional y Profesional.

Para la redacción de este documento, se utilizarán las siguientes definiciones extraídas del Trabajo: “Homogeneización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial” (SDE), Febrero del 2003, Ministerio de Economía de Guatemala y Banco Interamericano de Desarrollo (MINECO/BID) y otros.

|  |  |
|--|--|
| <b>Desarrollo Empresarial</b>                    | Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. |
| <b>Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)</b> | Servicios orientados al desarrollo de procesos de mejora en cualquier área de la empresa y/o las capacidades de los empresarios o de los trabajadores de éstas.  |
| <b>Mercado de SDE</b>                            | Mecanismo de intercambio entre oferta y demanda de los Servicios de Desarrollo Empresarial. Se resalta este mecanismo como el más eficiente en la entrega de los SDE.  |
| <b>Asesoría</b>                                  | Servicio profesional que proporciona, in situ, la orientación y guía a los empresarios en el desarrollo sistemático de sus propias destrezas, así como la identificación y resolución de problemas de gestión, de modo que los puedan solucionar.  |
| <b>Asistencia técnica</b>                        | Servicio que presta una persona u organización especializada, mediante el cual se transfieren conocimientos técnicos con el fin de resolver problemas específicos en un proceso.   |
| <b>Capacitación</b>                              | Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.  |
| <b>Capacitación en Gestión Empresarial</b>       | Servicio de formación que se brinda a empresarios y/o empleados con el propósito de dotarles de destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personal y otras áreas relacionadas.  |
| <b>Capacitación técnica</b>                      | Tipo de capacitación cuyo fin es transmitir conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades técnicas, para poder llevar a cabo una actividad productiva.   |
| <b>Consultoría</b>                               | Servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.  |
| <b>Innovación Tecnológica</b>                    | Es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y   |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
|                                 | competitividad.  |
| <b>Educación y Capacitación</b> | La educación busca que el individuo aprenda; la capacitación, que mejore su productividad. |

Ante la falta de claridad en los conceptos discutidos tanto con los demandantes como con los proveedores de servicio y para efectos del desarrollo de este estudio, se seguirán, en lo aplicable, estas definiciones.

## **4.2.- Metodología de Trabajo**

### **4.2.1.- Reuniones con SNV:**

Se realizaron dos reuniones con funcionarios (as) de SNV y técnicos del IICA para discutir el enfoque de género que debe contener el estudio a realizar y la metodología de Grupos Focales para realizar las entrevistas a los actores de la cadena láctea.

En esas reuniones se consideró necesario, por la premura del tiempo y escasez de recursos financieros, hacer el trabajo de entrevistas grupales e individuales por muestreo en los municipios de Camoapa, (BOACO), Santo Tomás (CHONTALES) y Matiguás (MATAGALPA), en vez de hacerlo en los doce Municipios considerados inicialmente en los Términos de Referencia.

Se considera que las muestras que se tengan de los grupos entrevistados, en esos tres municipios, representará a cada uno de los grupos de interés en el estudio, dado que se trata de un análisis cualitativo en que las percepciones de las personas participantes son representativas de sus grupos aunque no sean estadísticamente representativas del universo, del cual se desconoce su tamaño.

### **4.2.2.- Desarrollo del Plan de Trabajo.**

Conforme Plan de trabajo y Cronograma se procedió a realizar las siguientes actividades:

a) Conjuntamente con el equipo de trabajo se procedió a la recopilación de información secundaria resultado de estudios previos sobre la cadena de lácteos y sobre los perfiles de los municipios en los que se realizó el trabajo de campo.

b) Se elaboraron los siguientes instrumentos para la recopilación de información directa:

- i. Guías para entrevistas a representantes de las empresas oferentes de SDE y para los otros actores de los eslabones de la cadena láctea:
- ii. Fichas de encuestas para entrevistas individuales a Grandes y Medianos Ganaderos; Transportistas, Acopiadores; Procesadores Industriales y Semi-industriales, Comercializadores y Prestadores de Servicio.
- iii. Guía para la realización de las entrevistas grupales e individuales “Guía para Grupos Focales y Entrevistas Individuales” para los miembros del equipo de trabajo, incluyendo las preguntas temáticas posibles para los Grupos focales considerados: Pequeños ganaderos; Procesadores artesanales y Pequeños Comerciantes.

c) Previo a los trabajos a realizar en los municipios seleccionados para el muestreo se coordinó, en conjunto con SNV, las actividades a realizar en los territorios con el equipo de trabajo. Se realizó un viaje de coordinación, los días 30 de octubre y 2 de noviembre, a Camoapa y Matagalpa respectivamente.

d) Previamente a las visitas a los territorios para recabar la información directa para el estudio se realizaron 6 reuniones de trabajo con los miembros del equipo para discutir y mejorar los documentos preparados: Fichas y Guía.

e) En la segunda y tercera semana de noviembre se realizaron las tareas de recopilar la información primaria para el estudio en los territorios seleccionados distribuyendo el equipo de trabajo de la siguiente manera: Camoapa: del 6 al 9 de noviembre, Julio Mayorga, Erick Pineda y Lenín Duarte; Matiguás: del 12 al 16 de noviembre: Rolando Téllez, Marcelo Gache y Erick Pineda; Santo Tomás: del 12 al 16 de noviembre: Julio Mayorga, Lenin Duarte y Christian Martínez.

#### 4.2.3.- Tipos de entrevistas

Por el lado de la Demanda de Servicios, en cada uno de los municipios seleccionados, Camoapa, Matiguás y Santo Tomás, se agrupó a los actores de la cadena de lácteos que pudieran tener homogeneidad en sus percepciones sobre los diferentes conceptos incluidos en las fichas de encuestas de las entrevistas individuales. Se realizaron entrevistas a: Ganaderos, Transportistas, Acopiadores, Plantas Procesadoras, Procesadores (as) artesanales<sup>13</sup> y Comercializadores.

Por el lado de la Oferta de Servicios<sup>14</sup>, se separaron a los Proveedores en: Centros de Educación y Capacitación, Suplidores de Insumos, Instituciones Públicas, Empresas Consultoras y Consultores Independientes, Cooperativas de Servicios, Organizaciones no Gubernamentales, Micro financieras y Alcaldías Municipales.

En consultores independientes se entrevistaron dos: uno en Camoapa y otro en Santo Tomás. Se entrevistó una empresa de asistencia técnica en Matiguás y una Asociación de Ganaderos en Villa Sandino como empresas proveedoras de servicios..

En Educación y Capacitación, se entrevistaron cuatro Proveedores de Servicios de los cuales dos Sedes Universitarias y dos Centros de Capacitación. Una Universidad y un Centro de Capacitación en Camoapa y una Universidad y un Centro de Capacitación en Santo Tomás.

Se consideró que para levantar una base de datos de las empresas y consultores individuales que puedan existir a nivel departamental – la mayoría pueden residir en las cabeceras departamentales: Matagalpa, Boaco, Chontales – se tenía que recurrir a otros mecanismos como el de solicitar se registren a través de los medios de comunicación.

Para esos efectos se hicieron publicaciones en el Boletín semanal del IICA y en el diario La Prensa, solicitando a personas naturales o jurídicas enviar una breve descripción de los servicios que brindan en Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica, Educación Técnica Vocacional y Profesional y Servicios Financieros a las empresas del sub sector lácteo de Nicaragua con una breve descripción del tipo de servicios que ofrecen.

Después de la fecha tope para recibir los datos solicitados, 24 de diciembre, se recibieron 25 envíos de los cuales sólo un consultor se encuentra radicado en uno de los departamentos

---

<sup>13</sup> Se hicieron entrevistas individuales a procesadores (as) artesanales en los municipios en que no se encontraron suficientes actores para hacer entrevistas grupales.

<sup>14</sup> Se consideró que los Proveedores de Servicios tienen gran variabilidad en sus diferentes intereses, en los servicios que prestan, en los problemas que enfrentan, en los apoyos que reciben y en las necesidades que tienen. Por lo que se prefirió hacerles entrevistas individuales.

muestreados, Matagalpa, 1 en León y 1 en Chinandega, los restantes 22 envíos de empresas y consultores independientes proceden de la ciudad de Managua.

Así mismo, de un listado de 84 empresas levantado por IICA/INTA en trabajo realizado en el año 2005 para capacitar al INTA en la certificación de empresas proveedoras de SDE, 4 eran de Boaco, 8 de Matagalpa y 6 de Chontales.

Por otra parte, de un listado de 44 consultoras recibidos de AMUPNOR de una base de datos de CEPRODEL, 5 están en Matagalpa, 4 en Jinotega, 2 en Nueva Segovia, 1 en Madriz y 2 en Estelí. Las restantes 30 se encuentran radicadas en Managua.

En el Anexo 8 se muestran, A) Listado de proveedores de servicios que enviaron expresión de interés ante el llamado publicado en los diarios y boletín del IICA; B) Listado de oferentes de SDE en Boaco Chontales y Matagalpa de la base de datos de AMUPNOR e INTA/IICA; C) Resumen de Información sobre Centros Educativos en Chontales; D) Resumen de Información sobre Centros Educativos en Boaco y E) Universidades Existentes en Matagalpa.

Se consolidaron las entrevistas individuales que por sus características de homogeneidad lo ameritaban: ganaderos, transportistas, acopiadores, plantas procesadoras, procesadoras (es) artesanales y comercializadores. En casos como el de procesadores (as) artesanales entrevistados en forma individual, con gran diferencia en su estado de desarrollo, sus percepciones y apreciaciones se muestran diferenciadas en la ficha consolidada.

De la misma forma se procedió en los casos de Proveedores de Servicios, como en el de los Centros de Capacitación en los cuales hay grandes diferencias en sus grados de desarrollo, metodologías, sistemas de capacitación, problemas, necesidades. En sus fichas consolidadas, también se muestran diferenciadas.

En las entrevistas grupales se consideraron cuatro grupos: a) Pequeños ganaderos y ganaderas que producen para consumo y venta de excedentes; b) Pequeños y medianos ganaderos (as), organizados (as) o no, que entregan leche a las plantas; c) Pequeños y medianos ganaderos (as) organizados o no que no entregan a plantas, procesan la leche y venden los productos lácteos a comerciantes; y d) Pequeñas procesadoras (es), organizadas o no, que compran leche para procesarla y vender los productos como quesillo y cuajadas.

El número de entrevistas individuales y grupales realizadas en el trabajo de campo en los tres municipios, se resumen en el siguiente cuadro:

**RESUMEN DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y GRUPALES REALIZADAS A DEMANDANTES DE SDE  
DE LA CADENA LÁCTEA EN MUNICIPIOS SELECCIONADOS**

| ACTORES  | MANAGUA  | CAMOAPA   | MATIGUÁS  | STO.<br>TOMÁS | TOTAL      |
|--|----------|-----------|-----------|---------------|------------|
| <b>A. ENTREVISTAS INDIVIDUALES</b>                                   |          |           |           |               |            |
| MEDIANOS Y GRANDES GANADEROS   |          | 3         | 4         | 3             | 10         |
| TRANSPORTISTAS   |          | 2         | 3         | 2             | 7          |
| ACOPIADORES  |          | 2         | 2         | 2             | 6          |
| PROCESADORES SEMI INDUSTRIALES                                       |          | 2         | 2         | 4             | 8          |
| PROCESADORES ARTESANALES <sup>15</sup>                               |          | 1         | 1         |               | 2          |
| COMERCIALIZADORES  |          | 2         | 1         | 2             | 5          |
| <b>SUBTOTAL</b>  |          | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>13</b>     | <b>38</b>  |
| PROVEDORES DE SERVICIOS  |          |           |           |               |            |
| CENTROS DE CAPACITACIÓN  |          | 2         |           | 2             | 4          |
| PROVEEDORES DE INSUMOS   |          | 1         |           | 1             | 2          |
| INSTITUCIÓN PÚBLICA  |          | 1         | 2         | 1             | 4          |
| EMPRESA PRIVADA O PROFESIONAL  |          | 1         | 1         | 2             | 4          |
| COOPERATIVAS   |          | 2         |           | 2             | 4          |
| ORGANIZMOS NO GUBERNAMENTAL  |          | 1         | 2         |               | 3          |
| MICROFINANCIERA  |          |           |           | 1             | 1          |
| EMPRESAS INDUSTRIALES - MANAGUA                                      | 2        |           |           |               | 2          |
| <b>SUBTOTAL</b>  |          | <b>8</b>  | <b>5</b>  | <b>9</b>      | <b>24</b>  |
| ALCALDÍAS MUNICIPALES  |          | 1         | 1         | 1             | 3          |
| <b>SUBT. ENTREVISTAS INDIVIDUALES</b>                                | <b>2</b> | <b>21</b> | <b>19</b> | <b>23</b>     | <b>65</b>  |
|  |          |           |           |               |            |
| <b>B. ENTREVISTAS GRUPALES</b>                                       |          |           |           |               |            |
| a) PEQUEÑOS GANADEROS (AS) <sup>16</sup>                             |          | 36        |           |               | 36         |
| b) PEQUEÑOS GANADEROS (AS) <sup>17</sup>                             |          | 8         | 30        | 38            | 76         |
| c) PEQ. GANADEROS (AS) Y PROCESADORES (AS) ARTESANALES <sup>18</sup> |          | 15        |           |               | 15         |
| d) PROCESADORES (AS) ARTESANALES                                     |          |           |           | 22            | 22         |
| <b>SUBTOTAL ENTREVISTAS GRUPALES</b>                                 |          | <b>59</b> | <b>30</b> | <b>60</b>     | <b>149</b> |
| <b>TOTAL ENTREVISTADOS</b>   | <b>2</b> | <b>80</b> | <b>50</b> | <b>83</b>     | <b>213</b> |

<sup>15</sup> Se hicieron entrevistas individuales a procesadores (as) artesanales en los municipios en que no se encontraron suficientes actores para hacer entrevistas grupales.

<sup>16</sup> Pequeños ganaderos y ganaderas que producen para consumo y venta de excedentes.

<sup>17</sup> Pequeños y medianos ganaderos (as), organizados (as) o no, que entregan leche a las plantas.

<sup>18</sup> Pequeños y medianos ganaderos (as) organizados o no, que no entregan a plantas, procesan la leche y venden los productos lácteos a comerciantes.



### **4.3.- Demanda – Caracterización de los Demandantes de Servicios**

Por el lado de la Demanda de Servicios, en los tres municipios seleccionados: Camoapa, Matiguás y Santo Tomás, se realizaron entrevistas individuales a: 10 Ganaderos; 7 Transportistas; 6 Acopiadores; 8 Plantas Procesadoras; 2 Procesadores (as) artesanales<sup>19</sup> y 5 Comercializadores. Se realizaron entrevistas grupales a 127 pequeños ganaderos, de los cuales 15 son ganaderos y procesadores de quesos artesanales. Se realizó una entrevista grupal a 22 procesadoras artesanales de quesillos.

#### **4.3.1.- Ganaderos.**

##### **4.3.1.1.- Entrevistas Individuales.**

Los diez entrevistados individualmente, en los tres municipios, fueron seleccionados como “MEDIANOS Y GRANDES GANADEROS” que podrían entrar en la “Tipología de los Sistemas de Producción” realizada por NITLAPAN/UCA, dentro de las categorías de Campesinos-Ganaderos de Vieja Frontera Agrícola- Tipo 13 con 30 a 200 mzs. de tierra y 50 a 100 cabezas de ganado; Finqueros-Ganaderos – Tipo 16 con 100 a 400 mzs. y 70 a 200 cabezas de ganado y Medianos y Grandes Empresarios extensivos- Tipo 18 con más de 500 manzanas de tierra y 400 a 1,000 cabezas de ganado.

Las demandas de SDE, relacionadas con sus problemas fundamentales en que estos diez ganaderos hicieron hincapié, además de los malos caminos y las fallas de la energía, se resumen como sigue:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Asesoría en Administración, registros, contabilidad, gerencia.  |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Asistencia Técnica en Pastos, manejo de pastos y ganado, sanidad, infraestructura., I. A.   |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>       | Mandadores, ordeñadores, palpadores, inseminadores, contadores, calificados y entrenados.   |
| <b>CAPACITACIÓN/A QUIEN?:</b> | En administración, registros, contabilidad, gerencia, uso de pastos, silos, I. A./ A todos los niveles y por método de “enseñar haciendo” |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>         | Financiamiento de largo plazo adecuado a los ciclos de la ganadería.  |

Es de destacar que los ganaderos entrevistados coincidieron que gran parte de sus problemas estriban en la falta de registros, débil administración y falta de contabilidad. Así mismo las demandas de apoyo en capacitación se orientan a solicitarlas en esos rubros y en los aspectos técnicos y hacen énfasis en que la capacitación tiene que ser a todo nivel, desde el propietario hasta el obrero y por el método de “enseñar haciendo”.

En cuanto a los servicios de apoyo, los pocos que reciben, fundamentalmente lo reciben de las cooperativas a las que pertenecen, a las que sin embargo, no guardan lealtad, por los pocos servicios que reciben y por precios que consideran bajos, que les pagan por la leche que entregan.

---

<sup>19</sup> Se hicieron entrevistas individuales a procesadores (as) artesanales en los municipios en que no se encontraron suficientes actores para hacer entrevistas grupales.

Aunque algunos de los entrevistados están acostumbrados a recibir servicios gratuitos, sobre todo de asistencia técnica y en varios casos subsidios de parte de programas y ONG`s, la mayoría de los entrevistados manifestaron la voluntad de pagar servicios que necesiten, tanto de asesoría en aspectos de gestión empresarial y técnicos, como de capacitación, siempre que los costos sean bajos y los servicios de calidad.

En lo que se refiere a Equidad de Género de los diez ganaderos entrevistados 1.5 eran mujeres. Un caso de una ganadera viuda, que al morir el marido se puso al frente de la finca y otro caso en que la pareja es propietaria y los dos trabajan. El número de mujeres trabajando en las fincas ascendía a 15 sobre un total de 119 trabajadores, la mayoría en quehaceres domésticos, salvo en una finca en que el propietario prefería emplear mujeres (10) para el ordeño.

En las fichas 1 a 3 del Anexo 4 se pueden ver los detalles de los problemas, apoyo recibido, calidad del apoyo recibido y la demanda de servicios para cada una de las áreas: Gestión empresarial, innovación tecnológica, recursos humanos, capacitación y servicios financieros.

#### 4.3.1.2.- Entrevistas Grupales.

Los ganaderos entrevistados en reuniones grupales fueron: a) Pequeños ganaderos y ganaderas que producen para consumo y venta de excedentes; b) Pequeños y medianos ganaderos (as), organizados (as), organizados o no, que entregan leche a las plantas y c) Pequeños y medianos ganaderos (as) organizados o no, que no entregan a plantas, procesan la leche y venden los productos lácteos a comerciantes.

a) Pequeños ganaderos y ganaderas que producen para consumo y venta de excedentes.

Con el apoyo de la representante de UNAG, y del Alcalde de Camoapa se realizó esta reunión grupal con pequeños ganaderos y ganaderas de la localidad de Tesorero, a aproximadamente 10 kilómetros de Camoapa. Esta es una localidad que ha tenido apoyo de distintas organizaciones y en la que trabajan unidos hombres y mujeres.

Son, dentro de la tipología NITLAPAN/UCA, Campesinos Pobres Con tierra, Tipo 5. Con poca tierra, promedio 5mzs y con 2 a 6 cabezas de ganado mayor. Han recibido alguna capacitación de INTA y UNAG en cultivos agrícolas.

La cooperativa de mujeres posee una planta para procesar quesos artesanales que no la utilizan por falta de suficiente leche y por falta de recursos financieros para ponerla a funcionar. La cooperativa de 23 mujeres ordeña 25 vacas. No tienen asistencia técnica en ganadería.

A continuación se sintetizan las demandas de servicios que plantearon las ganaderas y ganaderos de Tesorero

**GESTIÓN EMPRESARIAL:** Apoyo en comercialización. Quieren montar una fábrica de agua purificada, ya que tienen un pozo calificado, también una fábrica de fresquitos (Mujeres).

**INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Mejoramiento de ganado, manejo, alimentación de verano, cosecha de agua o pozos para que tengan que beber las vacas, manejo de pastizales.

**RECURSOS HUMANOS:** Mejorar la capacidad de la mano de obra familiar

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>CAPACITACIÓN:</b>   | Capacitaciones para realizar pruebas de mastitis.<br>Capacitación en ganadería en general |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b> | Financiamiento a largo plazo y tasas bajas  |

En la Ficha 5.4 del Anexo 5 se muestran mayores detalles de la información brindada por este grupo incluyendo las organizaciones que los han apoyado. En la ficha 5.5 del mismo Anexo se muestra la percepción de la calidad de los servicios de apoyo que recibe este grupo de ganaderos y ganaderas de Tesorero.

b) Pequeños y medianos Ganaderos (as), organizados o no, que entregan leche a las plantas;

Se realizaron tres entrevistas grupales con pequeños y medianos ganaderos socios de las Cooperativas San Francisco y Masiguito en Camoapa, socios de la Cooperativa De Servicios Múltiples de Santo Tomás, Ríos de Leche y socios y no socios de la Cooperativa Nicacento de Matiguas. Estos ganaderos, en la Tipología de NITLAPAN/UCA, pueden categorizarse como Campesinos-Ganaderos de Vieja Frontera Agrícola- Tipo 13, con 30 a 200 mzs. de tierra y 50 a 100 cabezas de ganado. La información brindada sobre sus demandas de servicios, son las siguientes:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Asesoría en Administración, registros, contabilidad, gerencia.  |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Asistencia Técnica en Pastos, manejo de pastos y ganado, sanidad, infraestructura., I. A.   |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>       | Mandadores, ordeñadores, palpadores, inseminadores, contadores, calificados y entrenados.   |
| <b>CAPACITACIÓN/A QUIEN?:</b> | En administración, registros, contabilidad, gerencia, uso de pastos, silos, I. A./ A todos los niveles y por método de “enseñar haciendo” |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>         | Financiamiento de largo plazo adecuado a los ciclos de la ganadería.  |

Estos pequeños y medianos ganaderos manifestaron los mismos problemas que los medianos y grandes ganaderos entrevistados individualmente. Hicieron énfasis en el desorden existente en el mercado de la leche y la falta de pago por calidad, por lo que entregan la misma al mejor postor, ya que la cooperativa les clasifica la leche pero todas van al mismo tanque. Expresaron sus inquietudes alrededor de la falta de políticas para incentivar la producción láctea. Reconocieron como problemas la falta de registros y contabilidad y los bajos índices reproductivos y productivos.

Reciben apoyo de algunas instituciones como IDR y UNAG que les ha ofrecido capacitarlos en llevar registros pero no han cumplido. Hicieron énfasis en que el financiamiento debe ir acompañado con los otros servicios de desarrollo empresarial. Pagarían servicios de buena calidad y que les produzca resultados rápidos.

En Fichas 5.1 y 5.2 del Anexo 5 se muestran los problemas, apoyos que reciben y demandas de servicios de estos grupos de pequeños ganaderos (as) entrevistados.

b) Pequeños y medianos ganaderos (as) organizados o no que no entregan a plantas, procesan la leche y venden los productos lácteos a comerciantes.

Con el apoyo de la representante de UNAG en Camoapa, se realizó una entrevista grupal en “El Mango”, puerto de montaña al sur este del municipio donde bajan los ganaderos de la región dos días por semana, a vender sus productos lácteos y ganado mayor y menor.

Estos ganaderos se pueden categorizar, en la tipología NITLAPAN/UCA como Campesinos-Ganaderos de Vieja Frontera Agrícola- Tipo 13 con 30 a 200 mzs. de tierra y 50 a 100 cabezas de ganado y Finqueros-Ganaderos – Tipo 16 con 100 a 400 mzs y 70 a 200 cabezas de ganado

Las demandas de Servicios de Desarrollo Empresarial planteadas por este grupo de ganaderos se resumen de la forma que sigue:

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL:</b>    | Asesorías en: Organización, administración. Pago por calidad.  |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:</b> | Asistencia Técnica en infraestructura, pastos, sanidad animal, parte productiva en general Procesamiento quesos. |
| <b>RECURSOS HUMANOS:</b>       | Técnicos para ver parte productiva y administrativa.   |
| <b>CAPACITACIÓN:</b>           | En pastos, sanidad animal, elaboración de quesos.  |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>         | Préstamos de largo plazo con menos intereses.  |

Este grupo de ganaderos (as) a diferencia de los grupos anteriores, en su mayor parte, no se encuentran organizados aunque reciben algunas capacitaciones por parte de la UNAG e intentan implementar algunas prácticas como “ordeño limpio”, pero les falta agua en los corrales. Fueron unánimes en manifestar la necesidad de técnicos que les den asesoría y los capaciten en aspectos técnicos y administrativos y estarían dispuestos a pagar por los servicios.

En la Ficha 5.3 del Anexo 5 se muestra la información brindada por este grupo de entrevistados.

#### 4.3.2.- Transportistas.

De los siete transportistas entrevistados 2 eran de Camoapa, 3 de Matiguás y 2 de Santo Tomás. Las principales Demandas de Servicios de apoyo planteados por las personas entrevistadas se muestran a continuación:

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL:</b>    | Asesoría en contabilidad y gerencia; manejo de la leche, higiene del camión,   |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:</b> | Mejores vehículos. Talleres en las rutas.  |
| <b>RECURSOS HUMANOS:</b>       | Ayudantes capacitados para higienizar el camión y las pichingas.   |
| <b>CAPACITACIÓN/AQUIEN?:</b>   | En manejo de leche, higiene del camión y pichingas. Mantenimiento de vehículos. A transportistas, ayudantes y productores. |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>         | Créditos en condiciones de intereses más bajos y plazos más largos para menores cuotas.                                    |

El principal problema que plantearon y que incide en su desarrollo fue el de los malos caminos y el precio de los combustibles. Otro problema común fue el de la escasez de leche y alto precio de la misma. Algunos, como el caso de Matiguás, se han convertido en intermediarios, comprando la

leche a los ganaderos y vendiéndosela inmediatamente a los acopiadores quienes los financian para realizar las compras. Otros como en Santo Tomás que no son financiados, sacrifican parte de su margen por litro para mantener a los clientes. Otro problema es el de la competencia por la leche, ya que ellos tienen que cuidar la calidad de la leche y compran densímetros, filtros y medidores, mientras que hay acopiadores y plantas que pagan más y exigen menos calidad.

Todos demandan asistencia y capacitación en manejo de leche e higienización de camiones y pichingas. Algunos reconocieron la necesidad de capacitarse en administración del negocio a nivel de MIPYME y algunos estarían dispuestos a pagar según la importancia y si los costos son bajos.

Algunos de los entrevistados dijeron no necesitar de contabilidad ni administración pues viven “coyol quebrado coyol comido” otros reconocieron la necesidad de manejar el negocio como empresa y manifestaron la voluntad de pagar servicios que necesiten, tanto de asesoría en aspectos de gestión empresarial como de capacitación si los costos son bajos y la capacitación es importante.

En cuanto a Equidad de Género se refiere, de los siete transportistas entrevistados 1 era mujer. El número de mujeres trabajando en el transporte eran 2 de un total de 19 trabajadores, en administración y la dueña de una de las microempresas de transporte.

Más detalles sobre los problemas, apoyo recibido, calidad del apoyo recibido y la demanda de servicios para cada una de las áreas: Gestión empresarial, innovación tecnológica, recursos humanos, capacitación y servicios financieros de los transportistas se pueden observar en las fichas 4, 5 y 6 del Anexo 4

#### 4.3.3.- Acopiadores.

Los acopiadores entrevistados fueron seis: 2 en Camoapa, 2 en Santo Tomás y 2 en Matiguás. Las principales demandas de servicios de apoyo que manifestaron estos acopiadores se muestran a continuación:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL:</b>    | Asesoría en Planeación estratégica, gestión empresarial, mercadeo y comercialización. Asociatividad. Mecanización de la planta  |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:</b> | Asistencia Técnica directa a los productores.   |
| <b>RECURSOS HUMANOS:</b>       | Mecánico Industrial, Técnico Industrial, Técnicos agrónomos. Trabajadores.  |
| <b>CAPACITACIÓN/AQUIEN?:</b>   | Higienización de equipos, manejo e higiene de la leche. Ordeño limpio. Productores y técnicos de plantas. Administración y gerencia. Contabilidad a propietarios a nivel de MIPYMES |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>         | Financiamiento de largo plazo para compra de vehículos y tanques de frío.   |

Los problemas de los acopiadores y sus demandas son algo diferentes según sean acopiadores grandes o pequeños. Se diferencian sobre todo en la necesidad de Servicios Financieros. Los acopiadores de Camoapa acopian para las cooperativas y tienen financiamiento del IDR. De los dos acopiadores de Matiguás uno es individual, privado y manifiesta no tener problemas; el otro es una cooperativa que tiene el apoyo de FONDEAGRO. Mientras que los dos acopiadores de Santo Tomás tienen problemas de financiamiento y aunque tienen compromisos con las plantas

de Managua que les facilitan equipos, técnicos e insumos, parte de la leche que acopian la entregan a estas plantas y parte a plantas que les pagan un poco mejor.

Los problemas en las otras áreas son similares y en cuanto a demandas de servicios de apoyo, algunos reconocen la necesidad de asistencia en gestión empresarial, tanto en asesorías como en capacitación. Los acopios de cooperativas demandan capacitación en asociatividad y en llevar la asistencia técnica y capacitación a nivel de producción primaria para acopiar una mejor leche. Algunos de los entrevistados manifestaron que estarían dispuestos a pagar servicios de asistencia técnica y capacitación, siempre que sea de calidad, no muy cara y en dependencia del tipo de servicios.

En cuanto a la participación de la mujer en los procesos de acopio de la leche, en los acopios entrevistados se encontró que en los seis centros trabajan 24 personas y sólo una es mujer y se dedica a la parte de higiene de equipos y controles y pruebas rutinarias de la leche.

Mayores detalles de los problemas y demandas, apoyo recibido, calidad del apoyo recibido y demandas de servicios en las áreas de desarrollo empresarial, Innovación Tecnológica, Recursos Humanos, Capacitación y Financiamiento de los acopiadores se pueden ver en las Fichas 7 al 10 del Anexo 4.

#### 4.3.4- Procesadoras Semi-industriales.

Se entrevistaron a ocho procesadoras semi-industriales de las cuales: 2 son de Camoapa; 2 de Matiguás y 4 de Santo Tomás. Las demandas básicas y comunes a las ocho procesadoras que se entrevistaron se sintetizan así:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>GESTION EMPRESARIAL:</b>    | Asesoría en Mercados y Comercialización. Nuevos requisitos del mercado, Ej. Sustancias alérgenas. Controles de calidad y laboratorio. Medidas de reciprocidad con El Salvador. Asesoría en montaje de equipos y laboratorios. Diversificación y Comercialización. |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:</b> | Asistencia Técnica directa a la producción primaria para mejorar la calidad de la leche. Control de calidad de materia prima y productos terminados. Diseño de empaques., etiquetado. BPM, SSOP HACCP.  |
| <b>RECURSOS HUMANOS:</b>       | En manejo de personal y en mercadeo. Ing. en alimentos especializado en lácteos   |
| <b>CAPACITACIÓN/A QUIEN?:</b>  | Gerencial, administrativo, comercialización, Recursos humanos, Seguridad laboral en Procesos y laboratorio. Calidad de leche, higiene personal /Gerencia, jefes de departamentos, mercadeo, personal técnico y obreros  |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>         | No manifiestan necesidades financieras para las plantas, pero si para las fincas. Financiamiento adecuado (LP) para modernización de equipo   |

En cada una de estas plantas procesadoras hay un inspector del MAGFOR en forma permanente. Estos inspectores certifican que los quesos de exportación tengan la calidad e inocuidad y las condiciones que exigen los países a los cuales van dirigidas las exportaciones.

Aunque muy similares en los problemas y demandas de servicios de apoyo que plantean, las plantas procesadoras semi industriales, a similitud de las acopiadoras, tienen diferencias en

cuanto a sus necesidades de apoyo financiero. Algunas de las plantas entrevistadas han tenido apoyo de ONG`s, programas de países donantes y programas de gobierno como los programas del IDR, con fondos de organizaciones financieras multilaterales. Otras necesitan financiamiento para la modernización de sus equipos. Existen también las que otorgan financiamiento a transportistas e intermediarios.

Algunas plantas producen quesos en sus instalaciones que son certificados por el MAGFOR pero al mismo tiempo, en lugares poco accesibles en determinadas épocas del año, procesan quesos artesanales. Estas plantas mezclan, para exportación, los quesos procesados artesanalmente conjuntamente con los quesos certificados por el inspector del MAGFOR.

Otras plantas producen quesos en condiciones higiénicas, supervisados por el MAGFOR y además compran quesos producidos en la montaña por ganaderos que procesan su leche en forma artesanal, rudimentaria y con poca o ninguna higiene. Estos quesos artesanales son comprados en “puertos de montaña” donde bajan los ganaderos, uno o dos días a la semana. Estos quesos son mezclados con los quesos certificados y enviados para exportación.

En relación a los servicios de apoyo que demandan fueron unánimes en pedir apoyo de asistencia técnica y capacitación para que los ganaderos mejoren la calidad de la leche. Para su propio desarrollo manifestaron necesitar apoyo en asistencia técnica y capacitación en materia de Asesoría en Mercados y Comercialización. Controles de calidad y laboratorio. BPM, SSOP HACCP y Diseño de empaques y etiquetado. Estarían dispuestos a pagar por los servicios en dependencia de los resultados. De hecho, algunas de las plantas tienen asesores particulares que les apoyan en diversificación de productos y controles de calidad.

En materia de participación de la mujer en el procesamiento de productos lácteos en las ocho plantas entrevistadas se encontró que en total tienen 171 trabajadores permanentes de los cuales 17 son mujeres que trabajan en el proceso como obreras y técnicos y en tareas domésticas.

Mayores detalles de los problemas y demandas de servicios que reciben y calidad de los servicios de las ocho plantas procesadoras entrevistadas se pueden apreciar en las fichas 11 a 13 del Anexo 4.

#### 4.3.5- Procesadores (as) Artesanales.

Se encontraron tres tipos de procesadores (as) artesanales: a) Procesadores (as)-Mayoristas: compran leche a pequeños productores de las cercanías y venden a minoristas de los mercados cercanos. A veces venden directamente al consumidor. Producen queso, cuajada y crema en condiciones de poca higiene; b) Quesilleros (as)-Minoristas: compran leche a productores de las cercanías, acopiadores y/o plantas procesadoras semi-industriales, generalmente la cantidad de leche necesaria para producir el quesillo que van a vender en el día. Ellos (as) venden al consumidor directamente en puestos de venta en las calles o tienen vendedores ambulantes que los venden en diferentes lugares con afluencia de mucha gente. Producen en condiciones antihigiénicas y perjudiciales a su salud; y c) Ganaderos-Queseros: tienen su finca en la “montaña”, en localidades inaccesibles en vehículo. Ordeñan y procesan la leche en forma artesanal y rudimentaria en condiciones de poca o ninguna higiene. Una o dos veces a la semana bajan a los “puertos de montaña” con los quesos, cuajadas y crema producidos, transportándolos en mulas o caballos. A estos últimos se les hizo entrevista grupal como ganaderos;

##### 4.3.5.1.- Entrevistas Individuales.

Se hicieron dos entrevistas individuales a procesadoras artesanales una en Matiguás al tipo de Procesadora- Mayorista (1) y otro en Camoapa al tipo de Quesillera-Minorista.(2). Ambas empresas familiares. Sus demandas de servicios de apoyo se sintetizan en forma resumida y comparativa.

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL:</b>    | (1) Mejorar las capacidades de la propietaria en administración. (2) Empaque, comercialización. Uso de cocina tipo Lorena.   |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:</b> | (1) Que le enseñen a hacer otros tipos de quesos. (2) En la preparación del quesillo. Para hacer una cocina o fogón cerrado  |
| <b>RECURSOS HUMANOS:</b>       | (1) Necesidad de trabajadores (as) calificados. (2) Necesita más venteros o vendedores.  |
| <b>CAPACITACIÓN/A QUIEN?</b>   | (1) Mejorar las capacidades de los trabajadores (as) en la elaboración de los quesos. Elaboración de diferentes tipos de quesos/Propietaria y trabajadores (as). (2) En la preparación del quesillo. Empaque comercialización/Propietaria y vendedores (as). |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>         | (1) Financiamiento más barato y a más plazo. (2) Eventualmente para modernizar su trabajo  |

Como puede apreciarse, algunas de las demandas de servicios de las procesadoras entrevistadas varían, según el volumen de procesamiento, en aspectos de recursos humanos y financiamiento básicamente, ya que una procesa por si misma la leche y la segunda tiene trabajadores que la procesan, sin embargo, para ambas es un problema la inestabilidad de la producción y la calidad de la leche que reciben y ambas requieren asistencia en la preparación de los productos que hacen.

De la misma manera ambas requieren de equipos adecuados para hacer su trabajo, aunque una sólo sea un tipo de cocina que le permita trabajar sin respirar el humo de la leña y la otra de equipos mas sofisticados como mesas y tinas de acero inoxidable. Ambas estarían dispuestas a pagar por servicios de apoyo siempre que les sean útiles.

En cuanto a los aspectos de género, en ambos casos las dueñas de las empresas son mujeres que dan trabajo a hombres. En estas dos empresas trabajan 7 personas incluyendo las propietarias, de las cuales 3 son hombres y 4 son mujeres. Las mujeres trabajan en la administración, el procesamiento y en la limpieza.

En las fichas 14 y 15 del Anexo 4 se pueden observar mayores detalles de la información brindada por las procesadoras artesanales en materias de problemas y demandas de servicios, servicios que reciben y calidad de los servicios, en gestión empresarial, innovación tecnológica, recursos humanos y financiamiento.

#### 4.3.5.2.- Entrevistas grupales.

Con el apoyo de la Alcaldía de Santo Tomás y de la Directora de la Oficina Municipal de Atención al MIPYME (OMAM) se realizó esta reunión grupal con procesadoras artesanales de quesillos quienes compran leche todos los días,





procesan el queso, compran ingredientes como crema, cebolla, vinagre, tortilla, bolsas, servilletas y chile, les dan valor agregado y los venden en puestos.

Dependen de dos acopiadores que les venden la leche. Los acopiadores les dan crédito. Pero temen quedarse sin materia prima si la leche escasea. A continuación se resumen las demandas de servicios que plantearon las procesadoras artesanales y vendedoras de quesillos en Santo Tomás.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL:</b>    | Capacitaciones en Mercadeo y Finanzas. Locales más apropiados para hacer quesillos. Seguros de vida (Sufren accidentes y no tienen respaldos)   |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:</b> | Asistencia para mejor presentación y calidad del servicio. Cocinas Lorena (Fogones). Uniformes, gabachas, capotes.  |
| <b>RECURSOS HUMANOS:</b>       | Capacitaciones laborales.   |
| <b>CAPACITACIÓN:</b>           |   |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>         | “Que no sea regalado pero a bajos costos”   |
| <b>CAPACITACIÓN/A QUIEN?</b>   | (1) Mejorar las capacidades de los trabajadores (as) en la elaboración de los quesos. Elaboración de diferentes tipos de quesos/Propietaria y trabajadores (as). (2) En la preparación del queso. Empaque comercialización/Propietaria y vendedores (as). |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>         | (1) Financiamiento más barato y a más plazo. (2) Eventualmente para modernizar su trabajo   |

En la Ficha 5.6 del Anexo 5 se presentan mayores detalles de la información brindada por este grupo. En la ficha 5.7 del mismo Anexo se muestra la percepción de la calidad de los servicios de apoyo que recibe este grupo de quesilleras de Santo Tomás.

#### 4.3.6- Comercializadores (as).

Se entrevistaron a 5 comercializadores de productos lácteos, principalmente quesos, de los cuales: 2 en Camoapa, 1 en Matiguás y 2 en Santo Tomás. Estos comercializadores utilizan transporte propio o alquilado van a los “puertos de montaña” los días de la semana en que bajan de la montaña los Ganaderos-Queseros con sus cargas de quesos, cuajadas, cremas y mantequillas. Tienen sus clientes mas o menos fijos a quienes les compran los productos para venderlos en los mercados de Managua y hasta para exportar, como en el caso de la comercializadora que se entrevistó en Matiguás. Además llevan a sus clientes productos que necesitan, como insumos, concentrados, alimentos, ropa, etc. Sus demandas de servicios de apoyo se sintetizan adelante:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL:</b>    | Fortalecer aspectos contables, administrativos y gerenciales Asesoría en: Contabilidad. Comercialización para vender directo, sin intermediarios. Ordenar el mercado. |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:</b> | Comunicación. Laboratorios. Asesoría en construcción de bodegas. Asesoría en compra de camión. Asistencia a productores para mejorar queso.                           |
| <b>RECURSOS HUMANOS:</b>       | Necesitarían más personal si crecen los negocios Trabajadores mejor equipados. Ayudante con conocimiento de calidad de quesos   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>CAPACITACIÓN/A QUIEN?:</b> | Gerencial, administrativo, contable/ Propietario Contabilidad y administración/ Técnicos. Calidad del queso/ Propietarios y ayudantes                       |
| <b>FINANCIAMIENTO:</b>        | Préstamos a tasas más bajas y plazos más largos. Financiamiento a bajas tasas de interés y plazos más largos. Financiamiento adecuado: Intereses más bajos. |

Los problemas de los comercializadores (as) entrevistados, además de los caminos en mal estado, son similares y pueden resumirse en los siguientes: a) El producto que comercializan no es de buena calidad; b) No tienen buena administración; c) Poca oferta de transporte de calidad; d) Falta de personal capacitado; e) El financiamiento que pueden obtener es caro.

En correspondencia, las demandas de servicios de apoyo que presentan son de asesorías en administración y gerencia, comercialización y mercados, compra de equipos, capacitación de los recursos humanos con que trabajan y de los mismos propietarios (as) de las empresas en las áreas técnicas y gerenciales.

Fueron unánimes en la percepción de que los productores necesitan asistencia técnica y capacitación para mejorar los quesos que procesan. Todos, menos uno, dijeron estar anuentes a pagar los servicios siempre que fueran de calidad y a precios razonables.

En relación a los aspectos de género, en las entrevistas a comerciantes de lácteos, es de destacar que de los cinco entrevistados una era mujer, y que uno de sus problemas era precisamente el de ser mujer en un negocio de hombres, y que por la misma razón estaba mas expuesta a la corrupción de funcionarios y robos de otros comerciantes. En las cinco empresas entrevistadas el número total de trabajadores (as) era de 16 de los cuales 6 eran mujeres.

En las fichas 16, 17 y 18 se pueden ver con mayores detalles la información brindada por los comercializadores entrevistados.

#### **4.4.- Oferta – Caracterización de los Oferentes de Servicios.**

Por el lado de la oferta de servicios en los tres municipios seleccionados para realizar las entrevistas a los oferentes de servicios se entrevistaron, en forma individual a 23 oferentes de servicios de los cuales 6 en Matiguás; 8 en Camoapa y 9 en Santo Tomás. Por tipo de entidad se clasifican así: Centros de Capacitación, 4: Camoapa 2 y Santo Tomás 2; Proveedores de Insumos 2: Camoapa 1 y Santo Tomás 1; Instituciones Públicas 4: Matiguás 2, Camoapa 1 y Santo Tomás 1; Empresas Privadas/Profesionales Independientes 4: Matiguás 1, Camoapa 1 y Santo Tomás 2; Cooperativas 4: Camoapa 2 y Santo Tomás 2; ONG's 4: Matiguás 3, Camoapa 1 y Microfinancieras 1 en Santo Tomás. Además se entrevistaron a funcionarios de dos empresas industriales de Managua (PARMALAT y CENTROLAC) y a funcionarios de las alcaldías.

En el cuadro siguiente se detalla el número de entrevistas realizadas a los prestadores de servicios de los municipios seleccionados.

| PROVEDORES DE SERVICIOS              | MANAGUA  | CAMOAPA  | MATIGUÁS | STO. TOMÁS | TOTAL     |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|------------|-----------|
|                                      |          |          |          |            |           |
| <b>CENTROS DE CAPACITACIÓN</b>       |          | <b>2</b> |          | <b>2</b>   | <b>4</b>  |
| <b>PROVEEDORES DE INSUMOS</b>        |          | <b>1</b> |          | <b>1</b>   | <b>2</b>  |
| <b>INSTITUCIÓN PÚBLICA</b>           |          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>1</b>   | <b>4</b>  |
| <b>EMPRESA PRIVADA O PROFESIONAL</b> |          | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>4</b>  |
| <b>COOPERATIVAS</b>                  |          | <b>2</b> |          | <b>2</b>   | <b>4</b>  |
| <b>ORGANIZ. NO GUBERNAMENTAL</b>     |          | <b>1</b> | <b>2</b> |            | <b>3</b>  |
| <b>MICROFINANCIERA</b>               |          |          |          | <b>1</b>   | <b>1</b>  |
| <b>EMPRESAS INDUSTRIALES -</b>       | <b>2</b> |          |          |            | <b>2</b>  |
| <b>SUBTOTAL</b>                      |          | <b>8</b> | <b>5</b> | <b>9</b>   | <b>24</b> |
| <b>ALCALDÍAS MUNICIPALES</b>         |          | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>1</b>   | <b>3</b>  |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>2</b> | <b>9</b> | <b>6</b> | <b>10</b>  | <b>27</b> |

#### 4.4.1.- Centros de Educación y Capacitación.

Se hicieron entrevistas a cuatro Centros de Educación y Capacitación: 2 en Camoapa y 2 en Santo Tomás. De los cuatro centros, 2 son de nivel universitario: Universidad Nacional Agraria (UNA) sede Camoapa y Universidad Martín Lutero (UML) de Santo Tomás, ambas tienen las casas matrices en Managua. Los otros 2 centros son de nivel técnico vocacional. El de Camoapa es de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) y el de Santo Tomás del Instituto Rural de Trópico (INRUT). Los 4 centros imparten educación formal y en alguna medida prestan servicios de asesorías directas y capacitación formal y no formal a diferentes tipos de empresas del sector rural. Estos centros de capacitación ofertan servicios a los actores de la cadena láctea pero también ellos reciben apoyo de otras fuentes y demandan servicios de apoyo adicionales.

##### 4.4.1.1.- Centros Universitarios.

De las dos universidades entrevistadas la UNA, sede regional Camoapa es la de mayor experiencia, mas de 10 años de fundada, con mayores fortalezas ya que cuenta con campus, edificios, laboratorios, centros de computación, equipos. En la actualidad atiende a más de 200 estudiantes. Sus honorarios están en los 20 a 25 US\$ por mes. Actualmente se encuentran haciendo evaluación de su Plan Estratégico 2004- 2008, lo cual incluye una transformación curricular en el pensum de materias, ya que actualmente esta orientado mas a la agricultura que a la ganadería que es el fuerte de la producción de la zona.

Por otro lado la UML sede regional Santo Tomás es una Universidad nueva, esta comenzando sus operaciones, no tiene una sede con edificios ni campus, opera en las instalaciones de una escuela en el centro de Santo Tomás. Comenzó con carreras de Computación, Administración de Empresas, Pedagogía. Tienen alrededor de 130 estudiantes en clases por encuentros en las sedes de Santo Tomás, Nueva Guinea, Muelle de los Bueyes y El Rama. Actualmente se encuentran desarrollando el currículo para la carrera de Ingeniería en Gerencia Agropecuaria que estará relacionada con la cadena láctea.

A continuación se sintetizan los principales servicios que ofrece la UNA, Sede Regional Camoapa, y la UML de Santo Tomás.

Camoapa: Universidad Nacional Agraria (UNA)

|   |   |
|---|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>                                | Cursos y post grados: Informática; Administración, Empresas Agrícolas; Capacitación en aspectos contables.  |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA<br/>CAPACITACIÓN/ EDUCACIÓN</b> | Asesorías Directas a fincas: Sistemas de Producción Agropecuaria<br>Carreras de 5 años: Agronomía y Veterinaria; Santo Tomás: -<br>Universidad Martín Lutero (UML)          |
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL<br/>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>     | Asesorías directas a Empresas en área administrativa - financiera.<br>Asesorías directas a Empresas   |
| <b>CAPACITACION/EDUCACIÓN</b>                             | Educación Formal: Carreras de 5 años: Ing. en Computación:<br>Administración Empresas. Pedagogía Ing. en Gerencia Agro<br>pecuaria. Comunicación Social. Lic. en Enfermería |

Tanto la UNA en Camoapa como la UML en Santo Tomás, ofrecen principalmente servicios académicos en la educación formal de la población estudiantil de sus áreas de influencia aunque también comienzan a ofrecer servicios en el desarrollo de las empresas y en asistencia técnica.

Sin embargo tienen muchas limitaciones en sus labores y demandan apoyo para superar dichas limitaciones. Ambas Universidades carecen de programas específicos para mujeres. En las fichas 1 y 2 del Anexo 6, se muestran mayores detalles de la información que brindaron las dos universidades entrevistadas sobre a quienes les ofrecen los servicios, las metodologías que utilizan y los problemas que enfrentan. Además presentan información sobre el apoyo que necesitan para fortalecer los servicios que ofrecen.

#### 4.4.1.2.- Capacitación Técnica.

El Centro de Capacitación Técnica de Camoapa funciona en instalaciones de la UNAG, ubicado en Rancho Rojo, a un par de kilómetros de la ciudad. En este centro se ofrecen todo tipo de capacitaciones para el sector agropecuario. En este momento se encuentran ejecutando un proyecto de capacitación de dos años para jóvenes campesinos, financiado con fondos de FOMEVIDA (Finlandia). Los servicios básicos que ofrece este centro se muestran a continuación.

Camoapa: Centro de Capacitación (UNAG), Rancho Rojo

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Asesoría en todos los rubros de la producción primaria y en desarrollo de las fincas con visión empresarial    |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Se brinda asistencia técnica en los temas que se imparten a los alumnos: : ej.: pastos, mejoramiento de ganado |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Formación de Técnicos Básicos Rurales.   |

Otro centro de capacitación que se entrevistó fue el Instituto Rural de Trópico (INRUT) de Santo Tomás. Este centro es parte de un complejo de servicios de apoyo al sector agropecuario que van desde la organización de cooperativas, centro de computación, comercialización de insumos y productos, hasta programas de radio.

En el centro visitado se está ejecutando un proyecto de capacitación para jóvenes campesinos, hijos de pequeños finqueros y trabajadores de fincas, para un período de 2 años. Adelante se muestran los detalles de la información básica suplida por el representante de este centro de los servicios que ofrece.

Santo Tomás - Instituto Rural del Trópico, (INRUT).

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Computación. Organización de Cooperativas agrícolas y ganaderas. Crédito. Préstamos con pago en especie. Comercialización. Agroturismo. |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Asistencia técnica en rubros de la producción primaria, Programas de radio.   |
| <b>CAPACITACIÓN/EDUCACIÓN</b> | Centro de Capacitación de Técnicos Básicos Rurales. Otras: ganado menor, bovinos y agricultura.   |

En ambos centros de capacitación, en el proyecto de capacitación a jóvenes campesinos, existe un cupo específico para mujeres. En UNAG es del 50% y en INRUT del 25%. En ambos centros el cupo ha sido sobrepasado. En el Plan de Estudios de este proyecto de capacitación entre las materias a estudiar se encuentra “Enfoque de Género” con 48 horas de clases en el último cuatrimestre. En las fichas 3 y 4 del Anexo 6 se dan mayores detalles de las entrevistas a estos dos centros de capacitación incluidas sus necesidades de apoyo para mejorar sus servicios.

#### 4.4.2.- Proveedores de Insumos.

Se entrevistaron 2 proveedores de insumos: 1 Farmacia Veterinaria en Camoapa y 1 Farmacia Veterinaria en Santo Tomás. Ambas empresas no se limitan a la venta de medicinas veterinarias a los ganaderos y público en general, aunque en forma limitada ofrecen servicios de asistencia técnica, fundamentalmente en materia de salud animal, de capacitación y además otorgan créditos en insumos. A continuación se muestra, en forma resumida los principales servicios que ofrecen.

Camoapa y Santo Tomás: Farmacias Veterinarias: VETAGRO y SAN MARTIN

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Venta de insumos y medicinas veterinarias. . Créditos: un mes sin intereses   |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Asistencia técnica a nivel de finca en Sanidad Animal. Servicios veterinarios, cirugías, consultas, recomendaciones para el manejo de los envases de productos. |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Capacitación para promover nuevos productos. Administración y utilización de medicamentos   |

En las fichas 5 y 6 del Anexo 6 se muestra en mayor grado de detalle la información brindada por cada uno de los proveedores de insumos entrevistados, relacionados con los problemas que se les presentan para brindar sus servicios, los apoyos que reciben y las demandas para mejorar sus servicios.

#### 4.4.3.- Instituciones Públicas.

Los representantes de instituciones públicas entrevistados fueron cuatro: 1 en Camoapa, 2 en Matiguás y 1 en Santo Tomás. En Camoapa se entrevistó al representante del INTA; en Matiguás al representante del MAGFOR y al representante de un proyecto del MAGFOR – FONDEAGRO -, y en Santo Tomás a un supervisor del MAGFOR en una planta procesadora de lácteos. Cada uno de los entrevistados tiene responsabilidades diferentes y por tanto diferentes servicios que ofrecer y

diferentes apreciaciones de los problemas que se presentan en la cadena de la leche de sus respectivos ámbitos de acción.

#### 4.4.3.1.- Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA).

El INTA, es la institución pública responsable de ejecutar los programas y proyectos que formula el MAGFOR, sin embargo, según las entrevistas realizadas, ha tenido poca presencia en general, en el territorio de la muestra y sus actividades se han enfocado mayormente en investigación, en el sub sector agrícola y en el rubro de granos básicos.

Según nuestro entrevistado, Ing. José Suárez Miranda, las nuevas autoridades del INTA estarían interesadas en ampliarse a la producción pecuaria pero siempre enfocada a los pequeños productores. Adelante se sintetizan los servicios brindados.

Camoapa: INTA: Ing. Jose Suárez Miranda.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Servicio integral en Desarrollo Rural.  |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Alimentación de verano. Silos, rastros, bloques nutricionales, melaza, heno de forrajes, ordeño limpio. |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Ensayos, talleres, etc.   |

#### 4.4.3.2.- Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR)

El MAGFOR, es la institución del Sector Público Agropecuario responsable de la formulación de políticas, programas, proyectos y de la normación y vigilancia zoo-sanitaria y fitosanitaria. Sin embargo, también ejecuta y supervisa proyectos que son financiados con fondos de agencias para el desarrollo o de instituciones financieras multilaterales y otros proyectos que le encarga el poder ejecutivo. Dentro de estos proyectos presta servicios de apoyo a pequeños productores y productoras y en los aspectos sanitarios a medianos y grandes productores. Adelante se muestran los servicios básicos que ofrecen.

Matiguás: Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR)

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Dan seguimiento a proyectos del MAGFOR y organizan capacitaciones. Ofrecen servicio especializado a mujeres con Bono productivo y el "Programa Hambre Cero".                              |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Monitoreo de enfermedades endémicas de la zona: Brucelosis y tuberculosis, Certificación fincas libres de Brucelosis y tuberculosis. Se están implementando los sistemas silvo pastoriles |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Organiza capacitaciones en diferentes temas.  |

#### 4.4.3.3.- MAGFOR - Fondo de Desarrollo Agropecuario (FONDEAGRO)

FONDEAGRO es un proyecto del MAGFOR ejecutado por diferentes empresas co - ejecutoras que implementan los diferentes componentes según sus especialidades. Micro financieras ejecutan el componente de crédito, empresas de asistencia técnica ejecutan el componente de innovación tecnológica, etc. El MAGFOR tiene una oficina que da seguimiento a estos ejecutores. En el siguiente cuadro se muestran la información brindada por el representante del MAGFOR en FONDEAGRO sobre los servicios que prestan.

Matiguás: MAGFOR - Fondo de Desarrollo Agropecuario (FONDEAGRO).

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Seguimiento a los proyectos que ejecutan los programas financiados. El Proyecto es un instrumento de Política Pública. Tiene una oficina de seguimiento de ejecutores. |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | A través de co ejecutores: TECHNOSERV. Asistencia técnica ganadera: pastos, genética, etc.   |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | A través de FUDEMAT: economía de patio.  |

#### 4.4.3.4.- MAGFOR – Supervisión de Plantas Lácteas.

Supervisión de Plantas Lácteas es un proyecto de supervisión permanente de las plantas procesadoras de productos lácteos, industriales y semi industriales, con el propósito de que los supervisores contribuyan con las empresas a mejorar la calidad de sus productos. Este proyecto depende en forma directa de la Dirección General de Sanidad Agropecuaria (DGPSA) del MAGFOR. En el cuadro siguiente se presenta la información que brindó el Supervisor de la Planta Ríos de Leche de Santo Tomás, sobre los servicios que prestan.

Santo Tomás: Supervisión de Plantas Lácteas -- MAGFOR

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Apoya el desarrollo de planta procesadora. Certificación de embarques.                          |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Inspección en proceso de productos lácteos, para producir con calidad en el ordeño y la planta. |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Enseñan como producir leche y productos lácteos con higiene y calidad.                          |

Estas representaciones de las instituciones del sector público agropecuario que brindan servicios a los actores de los eslabones de la cadena de producción láctea, tienen también sus propios problemas y necesidades de apoyo que fueron externadas por los entrevistados, sobre todo en las áreas organizativas institucionales y de capacitación y fortalecimiento de los técnicos que prestan servicios a los actores de las cadenas lácteas. En las fichas 7 a la 10 del Anexo 6, se muestran detalles de los servicios que prestan, quienes son los beneficiarios, la metodología que utilizan y principales problemas con que se encuentran para brindar sus servicios en los municipios en que se encuentran.

#### 4.4.4.- Empresas y Profesionales Independientes.

En este grupo de prestadores de servicios se hicieron 4 entrevistas de las cuales: 1 empresa de servicios en Matiguás; 1 profesional independiente en Camoapa, 1 profesional independiente y 1 asociación de ganaderos en Santo Tomás y Villa Sandino, respectivamente. Dado que los cuatro prestadores de servicios tienen características y perfiles diferentes y sus percepciones de los problemas que se presentan en sus actividades también son diferentes, se describirán en forma separada.

##### 4.4.4.1.- Empresa de Servicios

TECHNOSERV es una empresa de asistencia técnica que presta sus servicios desde hace muchos años en Nicaragua. Actualmente es una de las empresas contratadas por FONDEAGRO, proyecto del MAGFOR, financiado por la Agencia Sueca para el Desarrollo (ASDI) y ejecutado por la

Consultora ORGUT AB, quien a su vez subcontrata otras empresas para ejecutar los diferentes componentes del Proyecto. TECHNOSERV ejecuta parte de los servicios de asistencia técnica. Adelante se muestra resumida la información que dieron los funcionarios de la empresa en las entrevistas sobre los servicios ofrecidos. En la Ficha 11 del Anexo 6 se presentan mayores detalles de la información brindada.

#### Matiguás: Empresas Independientes – TECHNOSERV

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Llevar a las unidades de producción el “enfoque empresarial”                               |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Asistencia en Ganadería: Genética, alimentación, pastos, diversificación de la producción. |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Están cambiando a “Escuela Campo”.   |

#### 4.4.4.2.- Profesionales independientes.

En el grupo de profesionales con ejercicio privado de su profesión, que prestan servicios en el área de las entrevistas, se pudo entrevistar a dos de diferentes campos de actividad. Uno en Camoapa, prestando servicio a una de las plantas de procesamiento. El otro en Santo Tomás, prestando sus servicios como extensionista, fundamentalmente en la producción primaria pero también en gestión empresarial y capacitación. En los siguientes cuadros se presenta resumen de los servicios que ofrecen los dos profesionales entrevistados.

##### Camoapa:: Ing. Juan Parriles.- Experto en Lácteos.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Diversificación de productos y uso de subproductos.                                       |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Buenas Prácticas de Manufactura, sistemas HACCP, trazabilidad,                            |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Ofrece servicios de enseñanza a grupos de mujeres en BPM. Capacita a técnicos de plantas. |

##### Santo Tomás: Carlos Antonio Díaz M. Ing: Agrónomo - Extensionista.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Planes de negocio. Elaboración de encuestas. Promoción de productos.            |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Producción orgánica. Calidad de leche (pruebas). Asistencia técnica en General. |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | En desarrollo de Planes de negocios a MIPYMES                                   |

La información de los profesionales entrevistados coincide en que de los problemas que se les presentan en la prestación de sus servicios los más críticos son: falta de valoración del precio de los servicios y la falta de conciencia y/o falta de toma de decisiones de los empresarios para aplicar la tecnología que se les trasmite a través de asistencia técnica y/o capacitaciones. En las Fichas 12 y 13 del Anexo 6, se muestran mayores detalles de lo informado por los entrevistados sobre sus problemas y necesidades de apoyo para mejorar sus servicios.

#### 4.4.4.3.- Asociación de Ganaderos.

Muchas de las asociaciones de ganaderos que antes de los años 80's funcionaban en los municipios ganaderos de Nicaragua han desaparecido o se encuentran en estado precario. En Camoapa y Matiguás no se pudo entrevistar a funcionarios de esas asociaciones y en Santo



Tomás no existe asociación. Dado la cercanía de Villa Sandino con Santo Tomás y que en la cabecera de ese municipio existe una asociación se resolvió realizar la entrevista a su presidente. Los resultados de la entrevista sobre los servicios que ofrecen se sintetizan a continuación:

Villa Sandino: - Asociación de Ganaderos (ASOGAVIS).

|                        |  |
|------------------------|--|
| GESTIÓN EMPRESARIAL    | Venta de Productos Veterinarios.                         |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Diagnóstico de preñez, Inseminación Artificial.          |
| CAPACITACIÓN           | Capacitaciones en palpaciones e inseminación artificial. |

Esta asociación, como buena parte de las asociaciones ganaderas tiene problemas con los aportes de los socios que “no pagan porque no reciben servicios y no reciben servicios porque no pagan”. La asistencia técnica y capacitación que brindan no es continua. Muchas veces se quedan sin técnicos y suspenden los servicios.

Mayores detalles sobre los problemas que enfrenta la asociación, los apoyos que recibe, su calidad y la demanda de servicios, se pueden observar en la Ficha 14 del Anexo 6.

#### 4.4.5. - Cooperativas.

Las cooperativas de servicios múltiples, tienen mas presencia que las asociaciones de ganaderos sin embargo, muchas de ellas nacieron con el apoyo y donaciones de proyectos de organizaciones externas. Ahora que se encuentran sin ese apoyo, sufren problemas de crecimiento porque tienen que hacerlo con sus propios recursos y con el apoyo de sus socios. Se entrevistaron 4 cooperativas: 2 en Camoapa y 2 en Santo Tomás.

Las dos cooperativas de Camoapa son muy similares en su desarrollo, en los servicios que ofrecen y en los problemas que tienen por lo que la información que brindaron se procesó en una misma matriz. En el cuadro que sigue se presentan la información sintetizada de las dos cooperativas de Camoapa.

Camoapa: - Cooperativas de Servicios Múltiples- San Francisco de Asís y Masiguito

|                        |  |
|------------------------|--|
| GESTIÓN EMPRESARIAL    | Compra de leche, Administración de fincas; contabilidad; registros; financiamiento; crédito de insumos y combustibles; ventas de insumos |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Asistencia técnica a fincas; Pastos mejorados; ensilaje, henificación; Inseminación artificial: venta de semen y termos; mecanización.   |
| CAPACITACIÓN           | Programas de capacitación en fincas. Capacitación a mujeres:   |

Las cooperativas de Santo Tomás que se entrevistaron son disímiles en su desarrollo y en el tamaño de sus socios. La cooperativa “La Esperanza” de El Guabo, tiene menor grado de desarrollo y la mayoría de sus socios son pequeños ganaderos que podrían entrar en la “Tipología de los Sistemas de Producción” realizada por NITLAPAN/UCA, dentro de las categorías del tipo “Campesinos Ganaderos de Vieja Frontera Agrícola”, con 30 a 200 manzanas de tierra y 50 a 100 cabezas de ganado. En el Cuadro siguiente se muestra en síntesis la información brindada por esta cooperativa.

Santo Tomás: Cooperativa La Esperanza: EL GUABO.

|  |  |
|--|--|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>                     | Venta de: Insumos y productos veterinarios ropa, alimentos. Comercialización de quesos. Créditos.    |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA<br/>CAPACITACIÓN</b> | Buscan apoyo con organizaciones que dan asistencia<br>Capacitación por medio de otras instituciones. |

La cooperativa de Santo Tomás tiene mayor grado de desarrollo, posee una planta procesadora de lácteos que se encuentra en proceso de modernización y sus socios son del tipo “Finqueros-Ganaderos” con 100 a 400 mzs y 70 a 200 cabezas de ganado y “Medianos y Grandes Empresarios Extensivos”- con más de 500 manzanas de tierra y 400 a 1,000 cabezas de ganado en la “Tipología de los Sistemas de Producción” realizada por NITLAPAN/UCA. En el cuadro que sigue se resume la información brindada por esta cooperativa.

**Santo Tomás: Cooperativa Agropecuaria de Servicios Múltiples de Santo Tomás.**

|  |   |
|--|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>                     | Venta de insumos, servicio de maquinaria agrícola, préstamos a socios.                              |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA<br/>CAPACITACIÓN</b> | Pruebas de: mastitis, ordeño limpio, limpieza de utensilios.<br>Demostraciones de productos nuevos. |

Las cooperativas están perdiendo capacidad para mantener a sus socios y percibir la leche que producen. Se quejan de deslealtad de parte de los socios además de que no pagan sus respectivas cuotas. Estos entregan la leche al que mejor le paga y les exige menos requisitos. Los ganaderos (as) aducen no sólo la falta de precio sino también falta de servicios que les ofrece la cooperativa. Se entra aquí en un círculo vicioso en relación al desarrollo de las cooperativas: “Los socios no aportan y no entregan la leche a las cooperativas porque estas no les ofrecen servicios de calidad, las mismas no ofrecen los servicios por falta del apoyo de sus socios”. En las Fichas 15, 16 y 17 del Anexo 6, se muestran mayores detalles de lo que ofrecen, a quienes se lo ofrecen, metodología y problemas de las cooperativas entrevistadas y los servicios que necesitarían para mejorar sus servicios.

#### 4.4.6.- Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

En este grupo de oferentes de servicios se entrevistaron a 3: 1 en Camoapa y 2 en Matiguás. Las tres ONG's entrevistadas tienen campos de acción diferentes, por lo que la información que brindaron se presenta en matrices separadas.

La organización que se entrevistó en Camoapa es la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) que, más que una ONG, es una organización amplia que aglutina en su seno a productores que se dedican a la actividad agropecuaria, ya sea a título individual o en las diferentes formas asociativas de duración indefinida y con personería jurídica propia. Tiene alrededor de 100,000 afiliados y representaciones en casi todos los departamentos del país. De la representación en Camoapa, la información que brindaron sobre los servicios ofrecidos se presenta resumida, como sigue:.

**CAMOAPA: Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG)**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Formación de cooperativas, gestión de financiamiento. |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Sanidad, alimentación de verano,                      |

**CAPACITACIÓN** Utilización de subproductos (abonos orgánicos, biodigestores)

Una de las ONG's entrevistadas en Matiguás es la Fundación para el Desarrollo Empresarial de Matagalpa (FUDEMAT) que se especializa en la atención a mujeres productoras (economía de patio) de los municipios atendidos por FONDEAGRO, proyecto del cual FUDEMAT es co - ejecutora. Adelante se sintetiza la información sobre servicios ofrecidos presentada por esa organización.

**Matiguás: Fundación para el Desarrollo Empresarial de Matagalpa (FUDEMAT).**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Economía familiar de patio, manejo de centro comunitario. |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Asistencia técnica de patio: gallinas, vacas, cerdos      |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Género, liderazgo comunitario,                            |

La otra ONG entrevistada en Matiguás es NITLAPAN/UCA. Nitlapan es un Instituto de Investigación aplicada y fomento del desarrollo local que forma parte de la Universidad Centroamericana (UCA), de la Compañía de Jesús (Jesuitas). Tiene alrededor de veinte representaciones en todo el país. En el proyecto FONDEAGRO es el co-ejecutor a cargo de la solución de problemas legales de los beneficiarios del proyecto, sobre todo problemas de legalización de tierras. En el cuadro siguiente se presenta en forma resumida, los servicios que presta este organismo en el área de la muestra.

**Matiguás: Universidad Centroamericana (UCA/NITLAPAN).**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>    | Asesoría legal, proyectos de co inversión, acceso a financiamiento. Inscripción de títulos. Venta insumos.    |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b> | Arriendo de ganado (leche) Repasto (carne); Suplementos alimenticios; melaza, concentrados. Centro de acopio. |
| <b>CAPACITACIÓN</b>           | Escuelas de campo y agro negocios,  |

En las Fichas 18, 19 y 20 del Anexo 6, se presentan en mayores detalles los problemas de las ONG's entrevistadas y el apoyo que necesitarían para fortalecer los servicios que ofrecen.

#### **4.4.7.- Microfinancieras.**

Las microfinancieras se encuentran distribuidas por todo el territorio nacional y han venido a llenar en parte, el vacío que dejó el cierre de las numerosas agencias de crédito rural del Banco Nacional de Desarrollo (BANADES), sobre todo en lo que se refiere a necesidades de crédito de Corto Plazo.

Se entrevistó una micro financiera en Santo Tomás: la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Financiera Avances, R. L. fundada hace mas de 30 años y ahora con alrededor de 9000 asociados, con agencias en Santo Tomás, Acoyapa y Villa Sandino. En el cuadro siguiente y en la Ficha 21, del Anexo 6, se muestran los detalles de servicios ofrecidos, a quienes, metodología, problemas, apoyo que recibe y necesidades de servicios de apoyo para fortalecer sus servicios.

Santo Tomás: Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Avances R. L.

|                        |  |
|------------------------|--|
| GESTIÓN EMPRESARIAL    | Manejo de empresas, políticas de crédito, desarrollo social. Capitalización de utilidades. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Otorgan préstamos para equipos y nuevas tecnologías.                                       |
| CAPACITACIÓN           | Cooperativismo, manejo de negocios.  |

#### 4.4.8.- Empresas Industriales de Managua

Las empresas industriales que procesan leche en Managua, tienen presencia en los territorios de la muestra, fundamentalmente en los centros de acopio que ayudan a instalar y con los camiones cisternas con que recogen la leche de estos centros de acopio. En alguna medida también ofrecen servicios a los productores primarios, sobre todo en un diagnóstico inicial de las fincas y en el campo de la sanidad animal con el fin de que la leche que reciben, al menos, no contengan microorganismos patógenos como la brucelosis, tuberculosis y mastitis.

Para tener un poco más de información sobre los servicios que prestan estas empresas industriales se entrevistó a dos de las existentes con mayor presencia en los territorios muestreados: PARMALAT y CENTROLAC.

Dado que los servicios que ofrecen estas dos plantas y los problemas que encaran son muy similares, en el siguiente cuadro se presenta resumida la información brindada por los Gerentes de Acopio de estas empresas. En las fichas 22 y 23 del Anexo 6, se muestran mayores detalles sobre los apoyos que reciben y los que necesitarían recibir para mejorar los servicios que ofrecen.

Managua: Plantas Industriales - CENTROLAC - y-PARMALAT-

|                        |  |
|------------------------|--|
| GESTIÓN EMPRESARIAL    | Compra de leche. Desarrollo de centros de acopio. Ventas de insumos. Diagnósticos iniciales. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Ordeño limpio, calidad de leche, pruebas de mastitis. Manejo y mantenimiento de equipos.     |
| CAPACITACIÓN           | Programas de capacitación.   |

#### 4.5.- Análisis de Brechas de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Al analizar los resultados de las entrevistas y hacer la confrontación de la “Demanda” manifestada por los grupos de usuarios de servicios - numeral 4.3 - con la “Oferta” que dicen recibir y “Calidad de la Oferta”, así como con los servicios que manifestaron ofrecer los “Oferentes de Servicios” entrevistados - numeral 4.4- se pueden estimar las “brechas” de servicios que hay entre lo que cada grupo demanda y la oferta que han recibido y que reciben actualmente.

Las “Brechas” encontradas entre “Demanda” y “Oferta” de SDE, incluyendo Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica, Recursos Humanos, Capacitación y Servicios Financieros y su Disposición para Pagar, en los diferentes grupos de demandantes de servicios que se entrevistaron, se muestran en resumen, en el siguiente Cuadro:

| <b>GRUPOS DE DEMANDANTES</b>                      | <b>BRECHA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)</b> | <b>DISPOSICIÓN PARA PAGAR SERVICIOS.</b> |
|---|--|--|
| Medianos y Grandes Ganaderos (as)                 | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Pequeños Ganaderos (as), consumo y venta exced.   | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Pequeños Ganaderos (as), entregan a plantas       | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Pequeños Ganaderos (as), procesadores artesanales | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Transportistas                                    | ALTA A MUY ALTA  | MEDIA A BAJA                             |
| Acopiadores                                       | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA A ALTA                             |
| Procesadores Semi-industriales.                   | BAJA A MUY ALTA  | MEDIA                                    |
| Procesadores (as) Artesanales de Quesos.          | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA                                    |
| Procesadores (as) Artesanales de Quesillos.       | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA                                    |
| Comercializadores (as)                            | MEDIA A MUY ALTA   | MEDIA A ALTA                             |

La calificación de la “brecha” y de la “disposición para pagar los servicios” para propósitos de este estudio las hemos definido de la manera siguiente:

**BRECHAS:** MUY ALTA: Tienen muy poco o nada de OFERTAS y/o no adecuadas para su actividad; BRECHA ALTA: Tienen mínimo de OFERTAS de BAJA CALIDAD; BRECHA MEDIA: Tienen algunas OFERTAS de BAJA CALIDAD y BRECHA BAJA: Tienen algunas OFERTAS de CALIDAD MEDIA.  
**DISPOSICIÓN PARA PAGAR:** ALTA: Mucha disposición de pagar; MEDIA: Alguna disposición de pagar; BAJA: Poca disposición de pagar.

Mayores detalles de la confrontación de la Demanda de SDE y la Oferta que tienen los demandantes se describen a continuación y se muestran con mayor detalle en las Fichas 1 a 11 del Anexo 7. En la Ficha 11 se presenta resumen de la brecha y disposición para pagar por demandante y tipo de servicio.

#### 4.5.1.- Ganaderos (as)

En el eslabón de Producción Primaria, en la cadena de producción de lácteos, la “brecha” de Servicios de Desarrollo Empresarial para todos los grupos de ganaderos (as) se muestra entre ALTA Y MUY ALTA.

Es MUY ALTA en lo que se refiere a servicios de Gestión Empresarial debido a que; no tienen Oferta o la que tienen no se adecua a la que necesitarían para adquirir ellos y sus trabajadores, capacidades y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personal y otras áreas relacionadas.

En Servicios de Innovación Tecnológica la “brecha” es ALTA para tres de los grupos porque tienen alguna Oferta de asesoría y/o asistencia técnica en algunos aspectos tecnológicos como pastos, semillas, sanidad, inseminación artificial, en forma esporádica. Además que existen una serie de aspectos tecnológicos que no se mencionan como manejo de ganado, alimentación de verano, aspectos reproductivos y muchas más que la poca oferta existente no cubre. Para el grupo de ganaderos(as) campesinos pobres, la brecha es MUY ALTA debido a que, si bien, reciben apoyo de varias organizaciones es en su mayoría para cultivos agrícolas y no para la producción láctea.

En Recursos Humanos la “brecha” es MUY ALTA para todos los ganaderos, debido a que no tienen, en el mercado laboral, ninguna oferta de recursos humanos calificados para desempeñar los trabajos propios de la actividad.

En el rubro Capacitación la poca oferta que tienen es de baja calidad, según sus percepciones, y no es sistemática y continua. Por lo que es ALTA en el grupo de Ganaderos Campesinos que reciben alguna Capacitación por parte de UNAG y es MUY ALTA en los otros tres grupos.

En los Servicios Financieros la “Brecha” es ALTA para los cuatro grupos debido a que, si bien, tienen Oferta de Bancos Comerciales, Cooperativas y Microfinancieras, esta no se adecua a las condiciones de plazo y tasas de interés que necesitan para realizar las inversiones necesarias en infraestructura, pastos, genética, etc. para volverse competitivos.

La disposición para pagar de los grupos de ganaderos entrevistados, se estima como de disposición MEDIA debido a que buena parte de ellos los pocos servicios recibidos los han recibido gratis, pero ahora sienten la necesidad de asesorías, asistencia técnica y capacitación y en alguna medida estarían dispuestos a pagar, aunque sea parte de los costos de los servicios.

En las Fichas 1 a 4 del Anexo 7 se muestran con mas detalles la comparación DEMANDA vs. OFERTA/CALIDAD, BRECHA y DISPOSICIÓN A PAGAR de los grupos de Ganaderos entrevistados.

#### 4.5.2.- Transportistas.

Los transportistas de leche, una buena parte de ellos se han convertido en comerciantes de leche. En el grupo de transportistas entrevistados, se considera que la “brecha” de SDE es MUY ALTA en los aspectos de Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica, Recursos humanos y Capacitación, debido a que no tienen ninguna Oferta de estos servicios y la poca que tienen es la de compra de la leche por parte de Plantas y Acopiadores.



La “brecha” en servicios financieros se considera ALTA por que, en general, tienen apoyo financiero de muy corto plazo para la compra de la leche pero no tienen acceso a créditos de mediano y largo plazo para modernización de sus vehículos.

Su disposición para pagar los servicios es de MEDIA a BAJA. No están familiarizados con las prestaciones de servicios, ni aún gratuitos como los han recibido otros actores de la cadena de lácteos. Sin embargo, algunos mostraron receptividad a recibir servicios en aspectos administrativos y contables. Ficha 5, Anexo 7.

#### 4.5.3.- Acopiadores.

La “brecha” de SDE entre la Demanda y la Oferta y Calidad de la misma, en el grupo de Acopiadores entrevistados, se estima que está entre MEDIA y MUY ALTA, variando esta brecha según el área geográfica en que se encuentran los acopios y el tipo de servicio de que se trate.

En Gestión Empresarial se considera que la brecha para todos ellos es MUY ALTA ya que la Oferta que tienen, fundamentalmente en la compra de la leche, no se



corresponde con la Demanda que va desde Planeación Estratégica hasta Comercialización.

En los Servicios de Innovación Tecnológica en los municipios de Camoapa y Santo Tomás se estima que la brecha es MUY ALTA debido a que la Oferta que tienen es mínima. En cambio en Matiguás la brecha se considera MEDIA, ya que al momento cuentan con el apoyo de FONDEAGRO y las organizaciones co ejecutoras del programa. En Capacitación, según lo manifestado por los entrevistados, la Brecha es MUY ALTA debido a que de este tipo de servicio no cuentan con ninguna Oferta.

En Servicios Financieros se considera que la brecha de los acopiadores de leche es MEDIA ya que cuentan con ofertas del IDR para la instalación de los centros de acopio y de bancos comerciales para créditos de corto plazo. En cuanto a su disposición para pagar los servicios se considera que es de MEDIA a ALTA, ya que manifiestan en el área de Matiguás que cuando FONDEAGRO se retire cubrirían los costos de los servicios y en Camoapa y Santo Tomás sienten la necesidad de asesorías, asistencia técnica y capacitación en gestión gerencial e innovación tecnológica. Anexo 7, Ficha 6.

#### 4.5.4.- Procesadores (as) Semi-industriales.

Se considera que la “brecha” existente entre Demanda y Oferta de SDE en el grupo de Procesadores (as) Semi-industriales, va desde BAJA a MUY ALTA. Se considera BAJA en Servicios Financieros, ya que cuentan con el apoyo de IDR en algunos casos y en otros tiene pocas necesidades de financiamiento ya que se pueden financiar con sus propios recursos.

Se estima que tienen una brecha MEDIA en Innovación Tecnológica ya que cuentan con el apoyo periódico de las Instituciones Públicas como: MAGFOR, MINSA y MARENA. Así mismo, en Gestión Empresarial se estima una brecha MEDIA ya que han tenido apoyo de CLUSA, IICA, CRI, PRODEGA, FINNIDA y otros, que les han dejado una buena base de organización empresarial.

En recursos humanos se considera una brecha ALTA debido a que no obtienen personal calificado en el mercado laboral existente y están enviando a preparar personal al exterior en aspectos específicos.

Se estima MUY ALTA la brecha en Capacitación, por cuanto no cuentan con un sistema de capacitación permanente y sostenible en el tiempo y no tienen apoyo ni Ofertas en este tipo de servicios.

Se considera que su “Disposición a Pagar” es MEDIA por cuanto manifiestan que estarían dispuestos a pagar los servicios, dependiendo del tipo, beneficio y calidad de los mismos. Incluso, en la actualidad hay procesadoras que contratan servicios específicos de profesionales privados. Anexo 7, Ficha 7.

#### 4.5.5.- Procesadores (as) Artesanales de Quesos.

En el grupo de procesadores artesanales de quesos se estima que la “brecha” entre Demanda y Oferta de SDE es de MEDIA a MUY ALTA. Se considera “brecha” MEDIA en los Servicios Financieros debido a que cuentan con acceso a algún tipo de financiamiento de corto plazo de microfinancieras existentes, aunque demandan créditos mas baratos y de mayor plazo.

En este grupo de actores la “brecha” entre Demanda y Oferta en Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica, Recursos Humanos y Capacitación se estima como MUY ALTA debido a que la poca

oferta con que cuentan no se corresponde con sus necesidades y/o no cuentan con ningún tipo de Oferta.

La disposición a pagar por los servicios, de este grupo, se considera, según lo manifestado en las entrevistas, como MEDIA porque, si bien no han tenido acceso más que algún tipo de servicios financieros sienten la necesidad de mejorar sus empresas y expresan que estarían dispuestas a pagar por servicios aunque no saben cuanto. Ficha 8 del Anexo 7.

#### 4.5.6.- Procesadores (as) Artesanales de Quesillos.

En este grupo de actores (as) de la cadena láctea se estimó que la “brecha” entre Demanda y Oferta de SDE se encuentra entre MEDIA y MUY ALTA. Se estima que en los servicios financieros la “brecha” es MEDIA ya que tienen financiamiento de los suplidores de leche e insumos pero no tienen acceso a créditos para mejorar equipos.

La “brecha” se considera ALTA en Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica, y Capacitación ya que tienen un mínimo de Ofertas de estos servicios y de no muy buena Calidad. En Recursos Humanos la “Brecha” se considera MUY ALTA debido a que a pesar que reciben apoyo de organismos del Estado, no se corresponden con la Demanda y no tienen ningún tipo de Oferta para mejorar los aspectos laborales y la mano de obra familiar.

En relación a Pagar por los servicios se considera que su Disposición es MEDIA ya que manifestaron que estarían dispuestas a pagar por los servicios si son económicos y buenos. Ficha 9 de Anexo 7.

#### 4.5.7.- Comercializadores (as).

Las “brechas” entre Demanda y Oferta de servicios de los Comercializadores (as) que se entrevistaron se estima de MEDIA A MUY ALTA. La “brecha” MEDIA se considera que existe en los Servicios Financieros ya que tienen Ofertas de Bancos comerciales y Microfinancieras que les resuelven problemas pero en condiciones duras y muchas veces no adecuadas a sus necesidades.

En los otros servicios: Gestión Empresarial, Innovación Tecnológica, Recursos Humanos y Capacitación la “brecha” se considera MUY ALTA dado que la poca oferta que puedan tener no se adecua a sus necesidades o no tienen ninguna Oferta.

Su Disposición a Pagar se considera de MEDIA a ALTA ya que todos afirmaron que estarían dispuestos a pagar dependiendo del costo, tipo de servicio y beneficio. Ficha 10, Anexo 7.





#### **4.6.- Análisis de la Brecha según el Censo Nacional Agropecuario.**

El Censo Nacional Agropecuario, realizado durante el ciclo agrícola 2000-2001, mostró las cifras de productores y productoras que recibieron Asistencia Técnica y Capacitación para la producción primaria en los diferentes municipios del país. Las cifras para Camoapa Matiguás y Chontales se muestran mas adelante.

Del 2001 a la fecha es probable que la situación haya cambiado un poco, dado el número creciente de instituciones, programas y proyectos de apoyo a los pequeños productores y productoras agropecuarias.

En lo que se refiere a la cadena de productos lácteos, el desarrollo del mercado de los países vecinos, el incremento de los precios de la leche y de la carne en los mercados internacionales, ha motivado a que muchos productores del sub sector pecuario con el apoyo de algunas organizaciones, hayan mejorado sus formas de trabajar.

Con las cifras del CENAGRO III, la brecha de Asistencia Técnica y Capacitación en los departamentos y municipios en los que se hicieron las diferentes entrevistas a los actores de los eslabones de las cadenas lácteas se pueden estimar de la manera siguiente:

##### **4.6.1.- Camoapa - Boaco**

De 1870 productores (as) censados en el municipio de Camoapa 1,486 (79.5%) son varones y 384 (20.5%) mujeres. Recibieron asistencia técnica o capacitación o ambos servicios a la vez, sólo el 18.64% de los varones y 16.6 % de las mujeres. Los restantes 1,209 varones y 320 mujeres no recibieron ni asistencia técnica ni capacitación.

De los 1,529 productores (as) que no recibieron apoyo de capacitación ni de asistencia técnica, el 66.8% argumentó que no había esos servicios en la comarca, el 11.4% adujo falta de tiempo, el 6.6% dio otras razones, el 5.2 % que era muy cara, el 5.2 % que no la necesitaba y el restante 4.8 % que no le interesó.

La información sobre fuentes de asistencia técnica se encuentra en las tablas del CENAGRO sólo a nivel de departamentos. Las cifras que se muestran relativas a los prestadores del servicio de asistencia técnica corresponden al departamento de Boaco. El número de beneficiarios atendidos por las fuentes es mayor que el número de empresas que recibieron asistencia técnica, por la posible duplicidad que puede haber en la prestación de los servicios.

La asistencia técnica fue brindada en primer lugar por Cooperativa/ Gremios / Asociaciones, con el 40.8%, en segundo lugar fue brindada por el IDR con 22.4%, en tercer lugar por MAGFOR/INTA con 18.9%, en cuarto lugar por ONG's con 11.5%, en quinto lugar por empresas y/o profesionales privados con 4.3% y en sexto por capacidades de la propia empresa con el restante 2.1%. Cuadros 1 a 3, Ficha 12, Anexo7.

##### **4.6.2.- Matiguás - Matagalpa.**

De 2,691 productores censados en Matiguás, 2,225 (82.7%) son varones y 466 (17.3%) mujeres. Recibieron asistencia técnica o capacitación o ambos servicios a la vez, el 20.4% de los varones y

sólo 10.9% de las mujeres. Los restantes 2,186 varones y 415 mujeres no recibieron ni asistencia técnica ni capacitación.

De los 2,193 productores (as) que no recibieron apoyo de capacitación ni de asistencia técnica, el 65.0% argumentó que no había esos servicios en la comarca, en segundo lugar el 17.5% adujo falta de tiempo, el 5.5% que no le interesó, el 5.3% que era muy cara, el 4.7% que no la necesitaba y el restante 2.0% dio otras razones.

Las cifras que se muestran relativas a las fuentes de asistencia técnica, corresponden al departamento de Matagalpa. El número de beneficiarios atendidos por las fuentes es mayor que el número de empresas por la posible duplicidad que puede haber en la prestación de los servicios.

La asistencia técnica fue brindada en primer lugar por ONG's con 42.2%; en segundo lugar fue brindada por el MAGFOR/INTA con 19.0%; en tercer lugar por IDR con 16%; en cuarto lugar por Cooperativa/ Gremios / Asociaciones, con el 14.3%; en quinto lugar por empresas y/o profesionales privados con 5.8% y en sexto por capacidades de la propia empresa con el restante 2.7%. Cuadros 4 a 6, Ficha 12, Anexo 7.

#### 4.6.3.- Santo Tomás – Chontales.

De 719 productores de Santo Tomás, 574 (79.83%) son varones y 145 (20.17%) mujeres. Recibieron asistencia técnica o capacitación o ambos servicios a la vez, el 17.77% de los varones y sólo 10.34% de las mujeres. Los restantes 602 varones y 130 mujeres no recibieron ni asistencia técnica ni capacitación.

De los 602 productores (as) que no recibieron apoyo de capacitación ni de asistencia técnica, el 39.7% argumentó que no había esos servicios en la comarca, en segundo lugar el 23.4% adujo falta de tiempo, el 13.6% que no le interesó, el 11.6% que no la necesitaba, el 2.7% que era muy cara, y el restante 9.0% dio otras razones,

Las cifras que se muestran en relación a las fuentes de asistencia técnica corresponden al departamento de Chontales. Los porcentajes del servicio de capacitación brindados por los mismos oferentes son muy similares a los de asistencia técnica. El número de beneficiarios atendidos por las fuentes es mayor que el número de empresas por la posible duplicidad que puede haber en la prestación de los servicios.

La asistencia técnica fue brindada en primer lugar por Cooperativa/ Gremios / Asociaciones, con el 30.2%; en segundo lugar fue brindada por el MAGFOR/INTA con 29.6%; en tercer lugar por IDR con 19.8%; en cuarto lugar por ONG's con 12.5%; en quinto lugar por empresas y/o profesionales privados con 5.1% y en sexto por capacidades de la propia empresa con el restante 2.8%. Cuadros 7 a 9, Ficha 12, Anexo 7.

Es interesante señalar que en ese año la mayor parte de la asistencia técnica, tanto en Boaco como en Chontales, fue otorgada por las Cooperativas-Gremios y Asociaciones, mientras que en Matagalpa fue brindada por las ONG's. En la actualidad, de acuerdo a lo observado en el trabajo de campo, las cooperativas, gremios y asociaciones han disminuido su cobertura en Boaco y Chontales. En Matagalpa se ha mantenido la presencia de las ONG's. Cuadro 10, Ficha 12, Anexo 7.

Como puede verse en las cifras estadísticas del CENAGRO III, la brecha – productores que no recibieron ni asistencia técnica ni capacitación- de prestación de servicios en el eslabón de

producción primaria de la cadena de lácteos en los tres municipios de la muestra, alcanza un poco más del 80% en todos los productores (as), siendo más grande la brecha en el grupo de mujeres donde llega a alcanzar cerca del 90%.

Por otra parte la asistencia técnica y capacitación que han recibido menos del 20% de los productores (as) consiste en aspectos meramente técnicos más orientados a los cultivos agrícolas. Los temas de capacitación y asistencia técnica impartidos que se relacionan con la cadena láctea se reducen fundamentalmente a: a) Mejoramiento genético; b) Nutrición animal; c) Sanidad animal; d) Reforestación y e) Conservación de suelos y agua. En aspectos de administración de fincas y Gestión Empresarial no se registra oferta de capacitación y asistencia técnica.

Las cifras numéricas de las estadísticas del censo reflejan lo que cualitativamente se encontró en las muestras que se efectuaron en los territorios tanto en el eslabón de la producción primaria como en los otros eslabones de la cadena láctea.

El mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial en los municipios muestreados, es reducido y lo poco que hay se caracteriza por la falta de articulación y el desconocimiento entre la demanda y la oferta existente. La demanda cuenta con escasa información respecto del contenido, las modalidades y los precios de los servicios ofrecidos, y la oferta carece de información respecto de las necesidades y preferencias del sector lácteo.

#### **4.7.- Particularidades de la demanda de servicios de apoyo**

En todos los eslabones de la cadena de lácteos existe poca cultura por la demanda de servicios y una escasa valoración de los mismos por parte de los actores. En las entrevistas realizadas (Ganaderos, Transportistas, Acopiadores, Procesadores Semi-industriales y Artesanales, y Comercializadores) sólo una empresa estaba pagando asistencia técnica a un profesional independiente.

La gran mayoría de los actores de la cadena de lácteos no reciben servicios de apoyo pagados y lo poco que reciben de instituciones del estado la consideran buena solamente si llevan implícitos algún tipo de subsidio (casos FONDEAGRO/MAGFOR en Matiguás e IDR en Camoapa) de lo contrario lo consideran de regular a malo. Existe la percepción en los actores de los eslabones de la cadena de que los servicios ofrecidos son un gasto adicional que incrementa sus costos de producción y no producen resultados rápidos. Contribuye a esa percepción el poco conocimiento y la poca confianza que le tienen a los oferentes y la calidad de los servicios de desarrollo empresarial que han recibido.

En los municipios visitados no se aprecia mucho interés para la contratación de servicios de desarrollo empresarial, especialmente de capacitación y asistencia técnica, derivado en gran parte por los costos de estos servicios, el desconocimiento de los mismos por parte de los actores de la cadena y de la poca confianza sobre la calidad de los servicios ofertados y de la gratuidad con que anteriormente han recibido esos servicios.

Sin embargo, la gran mayoría de los entrevistados considera necesario recibir servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación para resolver los problemas que se le presentan en la operación de sus negocios, tanto en las gestiones empresariales como en aspectos de innovación tecnológica y capacitación de recursos humanos y estarían dispuestos a pagarlos siempre que obtengan resultados rápidos y sean de costos bajos, lo cual constituye una oportunidad de

desarrollar el mercado de SDE, al comenzar a reconocerse por parte de los demandantes la necesidad de esos servicios.

#### **4.8- Particularidades de la oferta de servicios de apoyo.**

La poca oferta de servicios de desarrollo empresarial existentes en los municipios, tanto públicos como privados, o deja de lado a los pequeños empresarios rurales, o bien no se adaptan a sus necesidades específicas.

Por un lado, los servicios públicos están más enfocados a actividades de extensión agropecuaria en la producción primaria, sobre todo en las actividades agrícolas y de supervisión e inspección en plantas semi-industriales. Ponen poca atención a otras áreas importantes para los pequeños actores rurales y para la cadena de lácteos. Transportistas, Acopiadores, Procesadores (as) artesanales y Comerciantes, salvo excepciones, no tienen ofertas de servicios para su desarrollo empresarial, ni del sector público ni del sector privado

Por otro lado, los pocos servicios privados de asistencia técnica, capacitación y gestión empresarial se concentran en actores de la grande y mediana empresa. Además, parte de la poca oferta de servicios tecnológicos, esta orientada principalmente hacia tecnologías de insumos y de aplicación de emergencia - empresas veterinarias - pero no de sistemas ni de procesos de producción.

Por el lado de la demanda, ésta es reducida debido al bajo nivel de utilización de insumos de los pequeños actores rurales, especialmente en las actividades ganaderas. Sin embargo, las entrevistas indicaron que existen indicios de demandas insatisfechas en capacitación y asistencia técnica asociadas con elementos básicos de gestión empresarial de pequeños (as) actores de la cadena de lácteos, lo cual abre oportunidades para el desarrollo de un mercado de SDE.

La oferta de profesionales independientes es reducida y cuando existe, ésta es tercerizada por las instituciones públicas y/o ONG's que los contratan para que presten sus servicios a pequeños empresarios quienes los reciben en forma gratuita. Cabe puntualizar que en las entrevistas se percibió que no existen suficientes recursos humanos que oferten adecuadamente asesoría, capacitación y consultoría a pequeños y medianos actores de la cadena de lácteos.

La oferta de SDE es poca pero heterogénea y se encuentra constituida por una variada gama de organizaciones donde destacan Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto de Desarrollo Rural (IDR), ONG's, Universidades, Centros de Capacitación (UNAG, INRUT), Cooperativas, Asociaciones de Ganaderos, entre otros. Algunas veces duplican los servicios a los beneficiarios y, como lo manifestaron algunos entrevistados, aplican metodologías y técnicas diferentes que causan confusión en los empresarios.

Buena parte de las organizaciones proveedoras de servicios para los pequeños empresarios no hacen esfuerzos suficientes para mejorar la calidad de sus servicios porque están subsidiadas y no conciben al empresario como un cliente sino como un beneficiario al que se debe otorgar un servicio gratuito o casi gratuito. Ello también contribuye a que los empresarios no aprecien los servicios y tengan una baja valoración de los mismos.

#### **4.9.- Conclusiones y Oportunidades.**

De la información anterior, tanto la información secundaria utilizada en este estudio - trabajos relacionados con el tema, realizados anteriormente, tanto en el país como en el exterior, cifras del CENAGRO III, etc. - como de la información levantada a campo en las entrevistas realizadas a los diferentes actores de los eslabones de la cadena de productos lácteos, así como de la experiencia de los miembros del equipo que participaron en este trabajo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La brecha actual entre la oferta y demanda de SDE en la cadena de lácteos es MUY ALTA tanto para micro y pequeños como para medianos y grandes empresarios de todos los eslabones de la cadena.

No hay mucha diferencia en la brecha que se establece con las cifras del CENAGRO III y la brecha estimada en la actualidad con base en las entrevistas realizadas en este estudio.

La poca oferta existente se ha enfocado mayormente en asistencia técnica a los actores de los dos extremos de la cadena: producción primaria y procesadoras semi-industriales en programas y/o proyectos específicos de corta o mediana duración, algunos ya finalizados y otros por finalizar.

Las Procesadoras industriales tienen sus propias fuentes de SDE, la información necesaria y los recursos suficientes para acceder a los servicios que consideren necesarios, sin embargo demandan políticas y programas que incentiven la actividad láctea y que ordenen el mercado de la leche y productos lácteos.

Los procesadores (as) artesanales, salvo algunos programas específicos de alcance y tiempo limitado de instituciones públicas y ONG's, no tienen una oferta permanente de SDE.

Los eslabones intermedios de la cadena: transportistas, acopiadores y comercializadores, salvo el poco apoyo de la banca comercial y microfinancieras en servicios financieros bastante limitados, no tienen ningún tipo de oferta de SDE.

Existe gran necesidad de parte de todos los actores de la cadena, de apoyo en servicios de Gestión Empresarial que les permita enfocar sus negocios como verdaderas empresas lo que a su vez les permitiría detectar sus necesidades de innovación tecnológica y recursos humanos.

Es evidente la carencia de recursos humanos calificados en las micros, pequeñas y medianas empresas que constituyen los eslabones de la cadena láctea.

Aunque existen centros formales de educación universitaria y técnica los cuales también brindan algunos servicios de desarrollo empresarial, el pensum de materias de las carreras que ofrecen, relacionadas al sector rural, no se dirigen a cubrir las necesidades de las empresas de la cadena láctea.

No existen programas sistemáticos dirigidos a la capacitación de los recursos humanos que trabajan en las empresas de los diferentes eslabones de la cadena. En Matiguás se están comenzando a convertir la capacitación que se daba en el Programa FONDEAGRO en un proyecto de "Escuela-Campo".

En la Planificación Estratégica de los municipios y departamentos se encuentran programas y proyectos que apoyarían al desarrollo de la cadena láctea pero que en su mayoría no se han puesto en ejecución.

En la Planificación Estratégica de los tres municipios en que se trabajó se encuentran estrategias específicas para alcanzar la equidad de géneros. Sin embargo, los programas y proyectos que se derivan de esas estrategias, solamente están enunciados y descritos brevemente. No se han desarrollado ni comenzado a ejecutar, salvo proyectos específicos en Santo Tomás y en Matiguás. Estas estrategias de los municipios constituyen una buena oportunidad para apoyar esos programas y proyectos que impulsen la equidad de género.

Estas brechas entre la demanda de los actores de la cadena y la oferta existente en SDE, presenta oportunidades para el mejoramiento de empresas existente y el desarrollo de nuevas empresas que brinden estos servicios en los diferentes aspectos de Gestión Empresarial, Innovación tecnológica y Capacitación.

Existen oportunidades para mejorar los servicios que prestan profesionales independientes, empresas y centros de capacitación existentes en los tres departamentos.

Profesionales independientes ofertarían mejores servicios, facilitándoles acceso a herramientas que les permitan mejorar sus servicios, tanto en el aspecto de conocimientos: informática, diagnósticos, planes de negocios, técnicas de ganadería, etc. como de equipos necesarios para desempeñar sus trabajos a través de créditos en condiciones favorables.

Las empresas existentes, ONG's, cooperativas, asociaciones e instituciones de gobierno, mejorarían su desempeño fortaleciéndolas a través de capacitaciones a sus técnicos, en las materias relacionadas con la cadena de lácteos y en aspectos de asociatividad y cooperativismo y en sus necesidades de equipos para mejorar la atención a sus clientes.

Universidades y Centros de capacitación prestarían mejor sus servicios apoyándolos en el desarrollo de sus planes de estudio, fortaleciendo su currículo con materias orientadas a la producción de su área de influencia, introduciendo enfoque de género, desarrollando programas de capacitación para los recursos humanos de las empresas de los eslabones de la cadena y fortaleciendo las capacidades de sus docentes.

## **V- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Las intervenciones de las instituciones de gobierno y de los organismos donantes que han querido promover el mercado de SDE, se han orientado a la provisión directa de servicios, mediante las instituciones propias del estado, o bien contratando a proveedores para que ellos brinden esos servicios, en su mayor parte subsidiados.

Gobiernos y Donantes se han convertido en actores principales de los mercados de SDE, transformándose en competencia, en cierta manera desleal, de los oferentes privados, tal como lo manifestaron los profesionales independientes que fueron entrevistados. Estas formas de intervención se asocian a otros problemas relacionados con la falta de oportunidad y baja calidad de los servicios ofrecidos y la interrupción de los mismos cuando se terminan los fondos de los proyectos.

Esta modalidad de ofrecer los servicios por parte de gobierno y donantes y esa cultura desarrollada por parte de los demandantes, de recibir servicios gratuitos y en consecuencia no reclamar por la calidad y oportunidad de los mismos, se cambiará en la medida en que se haga conciencia en ambas partes, oferentes y demandantes, a través de la educación y el

convencimiento de que los SDE deben ser pertinentes y de alta calidad y en consecuencia representan una inversión que debe ser pagada.

Para llevar al convencimiento a los demandantes de que el precio de los SDE es una inversión necesaria, se requerirá de un tiempo prudencial en el cual habrá que demostrarles, con resultados concretos, los beneficios económicos a obtener recibiendo servicios pagados de calidad.

Con el análisis de la brecha entre la demanda y la oferta de SDE en apoyo a los principales actores de la cadena de lácteos, en las entrevistas realizadas, y tomando en consideración los conceptos señalados en los párrafos anteriores, se proponen dos niveles de intervención para el desarrollo de estos servicios a nivel de micro, pequeños y medianos empresarios (MIPYME): a) una intervención de corto plazo y b) una intervención de mediano y largo plazo.

### **5.1.- Intervención en el Corto Plazo**

La intervención de corto plazo se haría promoviendo los SDE a nivel de microempresarios como los pequeños productores (as) de Tesorero en Camoapa, las quesilleras de Santo Tomás y pequeños productores que abastecen a Nicacento en Matiguás, a través de empresas y profesionales que proveen o puedan proveer estos servicios y que se encuentren localizados en los municipios de los departamentos de Boaco Matagalpa y Chontales.

Para ello tendrá que incrementarse la base de datos llamando a inscribirse en la misma, con tiempo suficiente, a proveedores de servicios privados, incluyendo cooperativas, de los departamentos señalados. Las empresas y/o profesionales que se seleccionen deberán ser fortalecidas por la organización que realice la intervención, desarrollando un programa de asesoría y capacitación a los mencionados grupos de microempresarios con especialistas que trabajen desde un comienzo con dichas empresas y/o profesionales, de manera que estos se vayan capacitando sobre la marcha.

Para cada grupo de microempresarios se elaborará un programa específico que incluiría un plan de negocios para cada empresario, y el programa de capacitación y acompañamiento para ejecutar el plan de negocios. En este plan se evaluarán las inversiones prioritarias a realizar, incluyendo el costo de la asesoría y asistencia técnica. Se evaluará su capacidad de pago y en función de la misma se buscará el financiamiento adecuado y la necesidad o no de incluir donaciones y/o venta de utensilios y equipos prioritarios para su desarrollo.

Las capacitaciones serán grupales y el acompañamiento y asesorías de forma individual. Se estimarán los costos de los servicios de capacitación, se distribuirán entre cada miembro del grupo incluyéndolo en el plan de negocios y, de la misma manera se verá la conveniencia o no de subsidiar parte de los costos de esta.

Cada grupo de los mencionados: Pequeños productores (as) de Tesorero, Pequeños productores de Matiguás y Quesilleras de Santo Tomás, tienen problemas, necesidades y demandas diferentes. Para cada grupo se buscarán los especialistas adecuados y estos trabajarán conjuntamente con los proveedores de servicios privados a quienes inicialmente se les contratará como parte de los equipos que atiendan a cada grupo. En función de la capacidad de pago de cada grupo se estimará el tiempo en que los proveedores de servicios privados pueden ser autosuficientes con los pagos del grupo para la asistencia técnica, asesorías y capacitación.

Los equipos que trabajen con cada grupo desarrollarán sinergias con las instituciones que los apoyan, ejemplo: Alcaldía de Santo Tomás, Iglesia de Camoapa, Cooperativa de Matiguás y se articularán con los otros eslabones de la cadena.

Podría comenzarse con la capacitación de las quesilleras de Santo Tomás, a título de proyecto piloto, impartándole sencillos cursos de preparación de diferentes productos lácteos, incluyendo la utilización del suero, como los que ha venido impartiendo el IICA desde al año pasado con muy buena aceptación de parte de micros y pequeños empresarios. (Ver Adendum I)

De la misma manera que para los tres grupos señalados anteriormente se elaborarían programas específicos para grupos de Transportistas, Acopiadores, Procesadores (as) artesanales y Comerciantes que en la actualidad no cuentan con ningún tipo de servicio de apoyo ni estatal ni privado. En las capacitaciones tanto de los grupos anteriores como de estos últimos, necesariamente se deberán incluir los temas de asociatividad y el enfoque de género.

Se apoyarán a las alcaldías municipales en el desarrollo de proyectos específicos existentes en sus planes estratégicos para impulsar la equidad de género.

## **5.2.- Intervención en el Mediano y Largo Plazo**

Se elaboraría un programa de apoyo a las MIPYMES, similar a programas que se han desarrollado, con éxito, en otros países, con apoyo de la banca de fomento multilateral, cuyo objetivo fundamental sería el de contribuir a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, de los eslabones de la cadena láctea ubicadas en las cuencas lecheras del norte y centro sur de Nicaragua.

El programa estaría orientado a: (i) fomentar en las MIPYMES de los diferentes eslabones de la cadena láctea, la demanda de los servicios de desarrollo empresarial relevantes para ese tipo de empresas; (ii) fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de empresas y profesionales independientes que brinden los servicios demandados por las MIPYMES.

El Programa se estructuraría con los siguientes componentes:

### **5.2.1 Fomento de la demanda de servicios de desarrollo empresarial.**

A través de concientización, sensibilización, información e inversión de las MIPYMES lácteas del Norte y Centro Sur del país, en estos servicios. Así como por medio de asistencia técnica y financiera para diagnósticos de las empresas y la elaboración de planes de negocios. Se establecerán facilidades de co financiamiento de los servicios que consistirán en aportes no reembolsables para asistir a las MIPYMES, en la implementación de sus planes. Esta promoción de los servicios de desarrollo empresarial incrementaría la demanda de los mismos.

### **5.2.2.- Fortalecimiento de Consultorías, Asesorías y Transferencia de Tecnología.**

Se apoyará al fortalecimiento y ampliación de empresas y profesionales que proveen servicios a las MIPYMES de las cuencas lecheras del Norte y Centro Sur del país. Este componente dinamizará a los proveedores locales de servicios frente a la demanda que se originaría con las actividades de estímulo a las MIPYMES. Así también, fortalecerá la variedad, calidad y eficiencia de los productos y servicios destinados a las MIPYMES. Para ello, se financiarán actividades que estimulen la transferencia de conocimientos y experiencias internacionales a oferentes nacionales y que promuevan y faciliten la inversión de los mismos en el desarrollo de nuevos y/o



mejores productos y servicios para MIPYMES lácteas debidamente articulados con los servicios financieros existentes.

#### **5.2.3.- Fortalecimiento de Educadores y Capacitadores.**

A la par que se promueve la demanda de servicios y se fortalece a los oferentes, se desarrollará un programa de fortalecimiento de las instituciones educativas y capacitadoras como la Universidad Nacional Agraria, Universidad Martín Lutero y otras que se encuentran en los departamentos seleccionados. Así mismo se fortalecerán los centros de capacitación existentes como los Centros de Capacitación de la UNAG y otros como INRUT.

El fortalecimiento de estas instituciones de educación y capacitación, partirá de un diagnóstico que se haga de cada una de ellas en cuanto a su capacidad de satisfacer la demanda de Recursos Humanos calificados por parte de los diferentes eslabones de la cadena láctea. Se les apoyará en la revisión de sus programas curriculares para que se adapten a las necesidades de sus territorios especificando objetivos, contenidos y modalidades de educación y capacitación, incluyendo las necesidades específicas de las mujeres y los(as) actores más débiles de la cadena.

Se les proveerá de equipos básicos de laboratorio y de procesamiento de manera que puedan ofrecer prácticas de calidad a sus educandos y personal en capacitación, en materias tales como análisis de leche y productos lácteos, elaboración de quesos, cuajadas y otros productos diferenciados para asegurar la calidad y competitividad de los mismos.

#### **5.2.4.- Fortalecimiento de mecanismos de apoyo al sector MIPYMES.**

Se implementarán acciones para: a) facilitar y apoyar los procesos de diálogo estratégico público-privado sobre las políticas nacionales en materia de competitividad de la cadena láctea; b) atender la carencia en el mercado de información pertinente para las MIPYMES lácteas; y c) apoyar el desarrollo de un sistema integrado para la evaluación del Programa.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 : Planes de desarrollo del departamento de Boaco y el Municipio de Camoapa

*CUADRO 1.1.- Departamento de Boaco - estrategias, programas y proyectos relacionados con el apoyo a la cadena láctea.*

### EJE 1. ECONÓMICO: LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

**OBJETIVO SECTORIAL:** Promover la aplicación de políticas que fomenten el desarrollo agropecuario y la diversificación productiva de microempresa, café, lácteos, granos básicos, cítricos, apicultura, forestal, flores, turismo y artesanía.

| LÍNEAS ESTRATÉGICAS   | PROGRAMAS   | PROYECTOS<br>(Grandes proyectos)  | Plazo años |
|---|---|---|------------|
| Apoyar el proceso de transformación y fortalecimiento de la actividad Pecuaria que permita el mejoramiento genético y nutricional del hato ganadero y la agro-industrialización de la leche y carne, apoyándose en programas y proyectos de educación, capacitación y asistencia técnica. | Programa de Reconversión Ganadera:<br><br>Desarrollo del Aglomerado Lácteo y Carne        | Mejoramiento Genético<br>Nutrición Animal<br>Mejoramiento de pastos<br>Establecimiento de Sistemas Silvopastoriles<br>Certificación de Carne Orgánica<br>Laboratorio de Sanidad Animal<br>Construcción de circuitos de tanques de refrigeración departamental.<br>Circuitos de Caminos<br>Capacitación, Asistencia y Transferencia Técnica<br>Desarrollo agroindustrial (Lácteos y carne) | 2005-2008  |
| Promover el establecimiento de un Banco Estatal de Fomento, que apoye el proceso productivo, de transformación y comercialización.  | Programa de crédito a pequeños, medianos y grandes productores individuales y organizados | Mejoramiento de infraestructuras de explotaciones agropecuarias existentes en el departamento de Boaco.<br>Construcción de Matadero de ganado Bovino<br>Financiamiento de Cluster Lácteo y Carne  | 2005-2008  |
|   | Programa de Desarrollo y promoción de PYMES.  | Promoción, Fortalecimiento y establecimiento de PYMES en el departamento.   | 2005-2008  |

**CUADRO 1.2.- DEPARTAMENTO DE BOACO - PROYECTOS RELACIONADOS CON EL APOYO A LA CADENA LACTEA -**

**SECTOR ECONOMICO CARTERA DE PROYECTOS.**

| Nombre del Proyecto  | Ubicación Geográfica   | Período   | Fuente de Financiamiento               |
|--|--|---|--|
| <b>Programa de reconversión ganadera.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cluster lácteo y Carne</li> <li>• Mejoramiento Genético</li> <li>• Crédito a la producción</li> <li>• Nutrición Animal</li> <li>• Planta Procesadora de Lácteos (pequeñas Industrias) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación, Asistencia y Transferencia Técnica.</li> </ul> </li> <li>• Escuela de la leche</li> <li>• Manejo de Sistemas silvopastoriles</li> <li>• Matadero Industrial</li> <li>• Laboratorio de Sanidad Animal y vegetal (certificación producción)</li> <li>• Centro de Mejoramiento Genético Bovino, Equino, Caprino, Ovino y Porcino</li> </ul> | Noreste de Boaco, Noreste de Camoapa Norte San José de los Remates | 2004-2007   | BID, Banco Mundial Recursos del Tesoro |
|  | San Lorenzo, Boaco, Camoapa  |   |  |
|  | La Subasta. Boaco.   | 2005-2006   | Productores, BID MIFIC                 |
|  | San José de los Remates San Lorenzo, Boaco, Camoapa                | 2005  | Universidad MAGFOR IDR                 |
|  | Municipio de Boaco   |   | Productores Recursos Externos          |
|  | Noreste de Camoapa y Boaco Empalme de Boaco                        | 2005-2007   | Productores Recursos Externos          |
| Boaco  | 2005-2008  | Inversión Privada Recursos Externos Recursos Tesoro |  |
| Camoapa  | 2005-2010  | Recursos Tesoro Productores                         |  |

**CUADRO 1.3.- MUNICIPIO DE CAMOAPA - - PLAN ESTRATEGICO - 2005 - 2030 - PROYECTOS RELACIONADOS CON EL APOYO A LA CADENA LACTEA**

| Programa                           | Proyecto  | Actividades   | Resultado  | Indicadores   | Resp.                        | Aliados  | Plazo                      |
|------------------------------------|---|---|--|---|------------------------------|--|----------------------------|
| Desarrollo del sector agropecuario | Mejoramiento, del hato ganadero (leche y carne) | <p>Capacitación en inseminación artificial, manejo y alimentación del hato.</p> <p>Incorporación de nuevas razas bovinas adaptables al municipio</p> <p>Capacitar sobre estándares de calidad y mejoras en la producción competitiva.</p> <p>Establecimiento de pastos mejorados</p> <p>Seguimiento técnico a la producción ganadera.</p> | <p>1. Mejorado hato genéticamente</p> <p>2. Comercializados productos con calidad y condiciones para competir en el mercado.</p> <p>3. Incrementadas áreas de siembra de pastos mejorados.</p> <p>4. Incrementado los índices productivos en carne y leche</p> | <p>1.1) # de hatos mejorados genéticamente</p> <p>2.1) # de productores que adoptan las tecnologías</p> <p>3.1) # de manzanas de pasto mejorado establecido.</p> <p>3.2) # de variedades de pastos.</p> <p>4.1) % de incremento de la producción de leche y carne.</p> <p>4.2) # de litros de leche producidos.</p> | Gobierno Central y Municipal | <p>Mesa de Concertación Económica Cooperativas</p> <p>Bancos ONG´s</p> <p>UNA-Camoapa</p> <p>COSUDE</p> <p>IDR</p> <p>Microfinancieras</p> <p>Medios de Comunicación</p> <p>MIFIC</p> <p>CDM</p> | Largo plazo (+ de 10 años) |

**CUADRO 1.4.- MUNICIPIO DE CAMOAPA - - PLAN ESTRATEGICO - 2005 - 2030 - PROYECTOS RELACIONADOS CON LA EQUIDAD DE GENERO**

| <b>Programa</b>                           | <b>Proyecto</b>                             | <b>Actividades</b>   | <b>Resultado</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Resp.</b>    | <b>Allados</b>                               | <b>Plazo</b>             |
|---|---|--|--|--|-----------------|--|--------------------------|
| <b>Mejoramiento de la calidad de vida</b> | Capacitaciones técnicas dirigidas a mujeres | Plan de capacitaciones sobre costura, belleza, manualidades, repostería, carpintería, fontanería, electricidad, mecánica, diversificación productiva, género, etc. | Brindadas herramientas básicas a mujeres para crear sus propias microempresas.<br><br>– Mejorados los ingresos familiares.                 | a) # de capacitaciones impartidas.<br><br>b) # de mujeres con certificado de participación en capacitaciones técnicas<br><br>c) # de mujeres laborando en su propia empresa.<br><br>d) # de empleos creados en diferentes empresas del ramo. | Alcaldía        | Casa de la mujer UNA San Just Solidari ONG´s | Corto plazo (1 a 5 años) |
| <b>Programa</b>                           | <b>Proyecto</b>                             | <b>Actividades</b>   | <b>Resultado</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Resp.</b>    | <b>Allados</b>                               | <b>Plazo</b>             |
| <b>Mejoramiento de la calidad de vida</b> | Impulso y promoción de la microempresas.    | Incentivo a la microempresa  | Establecidas mayor número de microempresas locales.<br>Incrementado el volumen de producción local.<br>Desarrollada la microempresa local. | a) # de microempresas establecidas.<br><br>b) # de volúmenes de producción incrementados   | Alcaldía INPYME | ONG´s  | Mediano (6 a 10 años)    |

## **ANEXO 2: Planes de desarrollo del Departamento De Matagalpa y el municipio de Matiguás.**

### **FICHA 2.1: Plan de Desarrollo de Matagalpa**

#### **Líneas y objetivos estratégicos relacionados con la cadena láctea y la equidad de género**

##### **Línea 1**

Desarrollar modelos de producción agropecuaria, forestal, agroindustrial y competitivo en armonía con el medio ambiente que asegure la autosuficiencia alimentaria, la biodiversidad y un mercado justo para el Departamento.

##### **Línea 2**

Potenciar a las MIPYMES para que se constituya en un tejido socioeconómico y empresarial.

##### **Línea 3**

Mejorar la Infraestructura social y las vías de comunicación del Departamento

##### **Línea 4:**

Procurar un estado de bienestar social y cultural de las y los Matagalpinos

##### **Línea 5**

Proteger, conservar y restaurar el medio ambiente y los recursos naturales mediante la educación e inversiones que permitan el uso sostenible de los recursos naturales del Departamento.

##### **Línea 6**

Contribuir a consolidar la democracia, el Estado de Derecho, la plena vigencia de los Derechos Humanos y las libertades fundamentales a partir de una acción política basada en valores, consensos, respeto a la ley a fin de contribuir en el Departamento de Matagalpa a una sociedad justa y equitativa.

### **Producción y Economía**

#### **Línea 1**

Desarrollar modelos de producción agropecuaria, forestal, agroindustrial y competitivo en armonía con el medio ambiente que asegure la autosuficiencia alimentaria, la biodiversidad y un mercado justo para el Departamento.

#### **Objetivos de Línea:**

1. Fomentar y desarrollar la organización de productores/as, fortaleciendo las existentes.
2. Intensificar y diversificar la producción agropecuaria que asegure la autosuficiencia alimentaria y que se amplíe la oferta de productos al mercado.
3. Incrementar el uso de tecnología apropiada en los sistemas de producción agropecuaria que mejore la productividad y las calidades de los productos.
4. Desarrollar una visión empresarial competitiva emprendedora en productores/as.
5. Articular y potenciar las cadenas productivas de los rubros tradicionales y no tradicionales.
6. Promover el acceso a fuentes de financiamiento e información de mercado para la producción primaria y agroindustrial.
7. Promover fuentes de empleo, la formación de capital humano, el respeto de la estabilidad laboral y convenios colectivos, en la inversión nacional y extranjera en el Departamento.

## Línea 2

**Potenciar a las MIPYMES para que se constituya en un tejido socioeconómico y empresarial.**

### Objetivos de Línea

1. Fomentar y desarrollar las capacidades empresariales y competitivas de las MIPYMES en equidad de género.
2. Impulsar y desarrollar la actividad eco turística.
3. Promover el establecimiento de redes de acceso a mercados nacionales e internacionales de productores/as.

## **X Proyectos Estratégicos**

### **10.1 Producción y Economía**

1. Creación de un Banco de Fomento a la producción agropecuario y forestal con políticas crediticias accesibles.
2. Creación de empresas para el acopio, la transformación, industrialización y comercialización de productos agropecuarios.
3. Creación de un centro de información y comercialización de mercados para la producción agropecuaria y forestal del Departamento de Matagalpa.
4. Orientar la educación técnica de acuerdo a la demanda del Departamento.
5. Creación de oficinas a nivel municipal y Departamental de fomento a las MIPYMES urbanas y rurales.
6. Fomentar la creación de empresas de semillas y materiales vegetativos reproductivos certificados.
7. Creación de un Centro de Investigación - Desarrollo, relacionado con la biodiversidad (Industria Cosmética, plantas medicinales, biogenética).
8. Crear y desarrollar un proyecto genético para mejorar el hato ganadero del Departamento.
9. Creación a través de las MIPYMES de una red ecoturística urbana rural en el Departamento.
10. Recuperación del Centro de Desarrollo Agropecuario y Forestal - San Ramón habilitando y modernizando laboratorios de suelo y agua.



## **FICHA 2.2: Plan Estratégico De Matiguás - 2005-2014**

### **Objetivos de Líneas Estratégicas Relacionados con la cadena láctea y equidad de género**

#### **Línea Primera**

##### **Economía diversificada y agro en igualdad de oportunidad de los géneros.**

Contribuir a reducir la pobreza revalorizando los productos del campo.

Fomentar políticas y programas de mejoramiento y otras iniciativas sostenibles acordes a la base productiva del municipio y a las demandas de cada sector.

Lograr condiciones para un desarrollo creciente y sostenido con tecnología adecuada aplicada a la producción agropecuaria

Potenciar el desarrollo de capacidades organizacionales de grandes, pequeños y medianos productores en actividades agroindustrializadoras.

Promover iniciativas de desarrollo económico local, articulando alianzas público privadas.

Desarrollar programas de seguridad alimentaria para los sectores rurales más desprotegidos.

Crear condiciones que permitan la comercialización a gran escala departamental, nacional y regional.

Lograr la integración de los distintos sectores económicos del municipio y el departamento en las políticas de desarrollo.

Potenciar a pequeños y medianos empresarios vinculados a la industria y agro industrialización.

##### **Proyectos y acciones estratégicos de líneas y objetivos: Economía diversificada y agro en igualdad de oportunidad de los géneros.**

Constitución de plataformas para planificar, concertar conocimientos, acciones y recursos según las líneas, objetivos y proyectos.

Programas de desarrollo turístico en las áreas protegidas y privadas..

Gestión y creación de fondo económico para pequeños productores de zonas más pobres.

Creación de agencia económica local y social que integre a todos los agentes económicos.

Estudio de Mercado de productos como el caco, plátanos, lácteos etc.

Creación de centro de comercialización para productos agropecuarios.

Proyectos de transferencia tecnológica agroindustrial.

Proyectos de micro crédito a pequeños y medianos productores para hombres y mujeres.

Fomento empresarial, capacitación y formación de emprendedores urbanos y rurales dando prioridad a las mujeres, jóvenes y personas con capacidades diferentes y el adulto mayor.

Plan de mejoras de Servicios municipales a nivel urbano y rural.

Sistema de catastro municipal.

Centro de información técnica profesional para pequeños y micro empresas locales.

Capacitación y asistencia técnica a productores.

Crear sistemas de comercialización para mejorar los ingresos económicos.

Instalar centro de exposición, feria de artesanías y participación en ferias especializadas.

Crear un circuito turístico con otros municipios aledaños y mercadear su riqueza.

Formación de guía turística integrada por jóvenes.

Producción de semilla artesanal.

Servicios de orientación a la comercialización.

Crear alianzas estratégicas con el sector privado para la inversión en infraestructura agroindustrial.

Promoción de los atractivos turísticos, incorporarse a ruta turística.

Establecer programas de mejoramiento genético y de sanidad animal.

Crear condiciones que permitan el acopio y comercialización de la producción diversa del municipio.

Programa de Reconversión del Café en las áreas potenciales.

Promoción de mujeres organizadas en agro industrialización de productos lácteos.

Estudio de la cantera de profesionales y técnicos en el municipio,

Formación de comisión de empleos y salarios.

Creación de centro de información de talentos humanos.

Creación de una red sobre proyectos de promoción de empleos con el departamento y la nación

#### **Línea quinta**

##### **Relación de géneros en igualdad de condiciones.**

Desarrollar acciones que disminuyan las **desigualdades de géneros en las distintas líneas del Plan y acciones estratégicas.**

Diseñar estrategias de incidencia que movilicen, generen comunicación recíproca, opinión pública, coordinaciones, destinen recursos, que mejoren la capacidad e inserción de las mujeres en la vida pública.

Fortalecer la capacidad propositiva y las condiciones de las mujeres para acceder a posiciones estratégicas en el desarrollo del municipio.

Desarrollar iniciativas que conecten entre los distintos municipios, departamento, nación y redes a nivel internacional.

Potenciar el papel de las y los jóvenes en la incidencia de las políticas pública municipal.

Definir mecanismos institucionales que legitiman valores sociales y se distribuyan y redistribuyan los recursos desde el seno del gobierno cualificando la participación de mujeres en los espacios..

##### **Proyectos y acciones estratégicos de líneas y objetivos: Relación de géneros en igualdad de condiciones.**

1. Sensibilización acerca de los derechos de las mujeres; 2. Promoción de eventos relevantes, foros, intercambios, alianzas, expoferias; 3. Fortalecer la comisión de equidad de género; 4. Promoción de modelos de participación ciudadana de las mujeres, que sean flexibles, articulándose territorialmente; 4. Fortalecer las expresiones organizadas de mujeres; 5. Diseño de política de géneros; 6. Proyecto de masculinidad y 7. Creación de un centro de mujeres que mejoren su desarrollo social y productivo.

## ANEXO 3: Planes de desarrollo del departamento de Chontales y el Municipio de Santo Domingo

**CUADRO 3.1.- CHONTALES - - PLAN ESTRATEGICO - 2005 - 2030 - PROYECTOS RELACIONADOS CON LA CADENA LÁCTEA**

| No. | Programas y Proyectos   | ¿Dónde?  | Posible Fuente de Financiamiento | Involucrados / Interesados                      |
|-----|---|--|----------------------------------|---|
| 1   | Construcción de 11 nuevos centro de acopio y transporte refrigerado.  | San Benito, Quilile (Comalapa), Murra (cuapa), Betulia Juigalpa), La Sardina (San Pedro), Jicarito (Santo Tomás), La Manga, Oyate y la Orqueta |                                  |   |
| 2   | Creación y funcionamiento de la Escuela de la Leche de Chontales.   | Chontales.   | BID                              | MAGFOR, INTA E, INATEC                          |
| 3   | Elaboración, divulgación y/o aplicación de normas y leyes del sector lácteo.  | Nacional.  | MIFIC                            | MAGFOR, MIFIC, MARENA, MINSA.                   |
| 4   | Establecimiento de Laboratorio Departamental de referencia y certificación lácteo para garantizar la calidad sanitaria de los productos.  | Chontales.   | MIFIC/BID                        | MAGFOR, MINSA, MIFIC, INATEC, Sector Privado.   |
| 5   | Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento productivo en fincas (galeras, cercas, pozos, salas de ordeño, corrales, abrevaderos, motobombas, picadoras, paneles, etc.). | Fincas Productivas.  | BM/BID                           | FCR, FNI, IDR, Financieras, Sector Privado.     |
| 6   | Instalación de una planta para la producción de leche en polvo y leche fluida.  | Santo Tomás  | BID                              | IDR   |
| 7   | Institucionalización del programa "Vaso de Leche" como política de gobierno, asegurando su distribución a través de las Cooperativas Lácteas.                                     | Chontales.   | BID/BM                           | MHCP, MECD, MIFIC, MAGFOR, Sector Privado.      |
| 8   | Ley municipal para la producción de leche fluida y lacticios en fincas.   | Chontales.   | MIFIC                            | ALCALDÍA MUNICIPAL, MARENA, MINSA               |
| 9   | Nutrición animal: manejo de pastos y forrajes de calidad, Ensilajes; uso de concentrados, sales minerales y vitaminas.  | Fincas Productivas.  | BID                              | INTA, MAGFOR, IDR, Universidades, INATEC.       |
| 10  | Programa de Mejoramiento genético   | Fincas Productivas.  | BID                              | IDR, MAGFOR, INTA, UNA - Japón, Sector privado. |
| 11  | Promoción y desarrollo del aglomerado lácteo regional (incluyendo relaciones de proveeduría).   | Chontales.   | BID                              | MIFIC, ONUDI.                                   |
| 12  | Creación de un Fondo Nacional / Departamental de fomento a la ganadería.  | Chontales.   | JICA/BID/BM                      | BCN, IDR, MHCP, Sector Privado, FNI, FCR.       |

|    |  |                           |     |   |
|----|--|---------------------------|-----|---|
| 13 | Creación y Normación de incentivos para impulsar las inversiones en tecnologías limpias. | Nacional.                 |     | DGI, MIFIC.   |
| 14 | Fortalecimiento de las distintas formas de organización de los ganaderos.                | Chontales.                | BID | MAGFOR, MIFIC, Alianza Amerrisque, CANISLAC, Programas y proyectos de cooperación, ONUDI. |
| 15 | Instalación de nuevas plantas de procesamiento de lácteos.                               | Muelle de los bueyes/Rama | BID | FCR, FNI, IDR, Financieras.   |

**CUADRO 3.2:** Santo Tomás propuesta estratégica producción y empleo –Chontales

| ESTRATEGIA   | PROGRAMA  | PROYECTOS  |
|--|---|--|
| Diversificación y valor agregado   | Patio Diversificado                               | Programa alternativo de empleo rural   |
|  | Programa alternativo de empleo rural alternativo. | Feria anual de artesanos.<br>Capacitación a los artesanos.<br>Fortalecimiento de la microempresa familiar de quesillos.<br>Estudio de actividades alternativas productivas no agropecuarias en la zona rural.  |
| Lograr un alto grado de productividad, capacitación y tecnificación del sector agropecuario. | Más valor agregado a la producción                | Proyecto agroindustrial de procesamiento lechero.<br>Planta de deshidratación lechera para la producción de leche en polvo.<br>Planta de procesamiento de cítricos.<br>Producción y comercialización de hierbas medicinales.   |
|  | Competitividad productiva                         | Proyecto de capacitación y asistencia técnica a productores.<br>Mejoramiento de caminos de acceso a áreas productivas.<br>Mejoramiento genético.<br>Semilla mejorada.<br>Higiene, alimentación y sanidad animal.<br>Fondo de ahorro y crédito para los productores agropecuarios.<br>Manejo sostenido de suelos.<br>Proyecto piloto de innovación y adaptación tecnológica.<br>Formación empresarial para productores del agro.<br>Centro de capacitación experimental de capacitación y asistencia técnica agropecuaria.<br>Creación de la cámara agropecuaria. |

**CUADRO 3.3:** Santo Tomás - Propuesta Estratégica Equidad de Género.

| ESTRATEGIA  | PROGRAMA                   | PROYECTOS  |
|---|----------------------------|--|
| Tomar en consideración la equidad de género                             | Decidiendo juntos y juntas | Presupuesto participativo con equidad de género.<br>Promoción de la representación equitativa en las instancias de decisión local.<br>Institucionalización de foro anual de la mujer Tomasina.   |
| Contrarrestar la violencia intrafamiliar.                               | Familia en armonía.        | Espacios de encuentros para la conciliación familiar.<br>Inclusión de la equidad de género en el currículo escolar.<br>Campaña “romper el silencio”.<br>Implementación de la comisaría de la mujer.<br>Centro de atención a la mujer maltratada.   |
| Garantizar el acceso de la mujer a la salud sexual y reproductiva       | Mujer, salud y vida.       | Capacitación en salud sexual y reproductiva.<br>Capacitación a parteras y brigadistas en el uso de medicina alternativa.<br>Centro naturista “salud y vida”.<br>Capacitación a la mujer en salud preventiva: vacunación, tratamiento de alimentos, nutrición, higiene y cuidado pre y post natal.<br>Rehabilitación taller de costura INAST-PAEBANIC.<br>Dotación de personal médico a la clínica de la mujer.   |
| Facilitar el involucramiento de la mujer a las actividades productivas. | Mujer contra la pobreza.   | Plan de acción para el mejoramiento de las microempresas de quesillos.<br>Creación de la Asociación de Mujeres Profesionales.<br>Proyecto productivo huerto comunal-comedor infantil.<br>Fondo revolvente grupo solidario “mujer en busca del desarrollo”.<br>Proyectos productivos de microempresas de mujeres: floristería, repostería y mermeladas.<br>Consolidación de la cooperativa del vestuario “Etelvina Vigil”.<br>Red de apoyo a la mujer trabajadora: guardería, comedor infantil y red de madres. |

## **ANEXO 4: Fichas de los demandantes de servicios de apoyo en entrevistas individuales.**

**FICHA 1: CAMOAPA - OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA MEDIANOS Y GRANDES GANADEROS  
INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A TRES GANADEROS.**

| AREA                                     | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA   | DEMANDA   |
|--|--|--|--|---|
| <b>GESTION EMPRESARIAL</b>               | Malos caminos. Falta de Registros. Insumos caros Parmalat no paga la leche por calidad. Competencia con cooperativas                             | Transportistas: traslada leche a acopios o plantas; Parmalat: Acopio. Cooperativas: Dueñas de plantas y acopios. Comerciantes: Compran quesos. | Parmalat: no paga por calidad de leche; Cooperativas: exigen requisitos de calidad. Comerciantes: compran quesos en lugares apartados.       | Asesoría y Asistencia Técnica en: Administración; Registros; Contabilidad. Gerencia.  |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>            | Trashumancia; Falta de pasto en el verano; Sobre pastoreo; Sanidad; Reproducción; Falta infraestructura (corrales, salas de ordeño, divisiones). | IDR: Salas Ordeño. INTA: Manejo, I.A; Cooperativas. Veterinarios: Apoyo en sanidad. Nuevos productos. Técnicos individuales                    | IDR: malos diseños. IN TA: Asistencia mal otorgada. Falta preparación de técnicos en I. A. Veterinarios: Bien. Cooperativas: Poca cobertura. | Manejo de pastos. Pastos nuevos. Palpación e I.A. de calidad. Manejo de ganado. Sanidad. Infraestructura.   |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>                  | Falta preparación de técnicos en I. A  | No reciben apoyo   | La oferta de mandadores, ordeñadores y obreros calificados es casi nula.   | Necesidad de mandadores, ordeñadores y obreros calificados.   |
| <b>CAPACITACIÓN/A QUIEN</b>              | Pobre y escasa.  | Cooperativas: dan capacitaciones en cooperativismo, registro y controles., Veterinarios: Demostración de nuevos productos.                     | Cooperativas: La capacitación no es permanente. Veterinarios: solo cuando las casas hacen demostraciones de productos.                       | En administración, registros, contabilidad, manejo de pastos, inseminación. Capacitación a todos los niveles: Ejecutivos, propietarios, mandadores, ordeñadores, obreros. Capacitación a ordenadoras mujeres. |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                    | Falta de Financiamiento adecuado.  | Bancos Comerciales y Micro financieras: Créditos.  | Bancos Comerciales y Microfinancieras: Tasas altas, plazos cortos, no dan A.T.   | Asistencia financiera para infraestructura. Créditos con plazos y tasas de interés adecuados a los ciclos de la actividad   |
| <b>DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS</b> |  | <b>UNO: NO; DOS: SI, DEPENDIENDO DEL COSTO BENEFICIO Y CALIDAD</b>   |  |   |



**FICHA 2: MATIGUÁS - OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA MEDIANOS Y GRANDES GANADEROS  
INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A CUATRO GANADEROS.**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA   | DEMANDA   |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Falta de energía eléctrica, Malos caminos, débil asociatividad. Perdidas por transporte. No se paga calidad de leche. No hay contabilidad.   | IDR: proyectos; Asistencia técnica, Apoyo veterinarios e infraestructura. SAN FRAN CISCO: Acopio privado. Compra leche. . NICACENTRO: Compra leche | IDR: Atención tardía, promesas, los proyectos no se hacen. SAN FCO.: Paga un poco mejor la leche | Fortalecimiento de la Cooperativa Registros y Contabilidad  |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Falta de alimento de verano. Genética pobre, baja producción por frío. Falta de agua. Sanidad: Mastitis. Existencia de vampiros. Falta de infraestructura en finca. Lactancia corta. | FONDEAGRO: Manejo, ordeño, lagunetas. NICACEN TRO: Compra leche, Asistencia técnica, apoyo veterinario e infraestructura                           | FONDEAGRO y NICACEN TRO: Bueno a muy bueno   | Mejoramiento genético, Inseminación Artificial., Manejo reproductivo. Aprender haciendo.  |
| RECURSOS HUMANOS                  | Hay poco personal calificado   | Poca oferta de personal calificado.  | FONDEAGRO: a través de los proyectos   | Experto en mejoramiento genético; Contador que lleve registros.   |
| CAPACITACIÓN                      | Capacitación no es suficiente  | Poco apoyo   | Hace falta capacitación en varios temas.   | En reproducción, inseminación artificial, mejoramiento genético, tecnología de silos. Palpación e inseminación. A productores, mandadores, ordeñadores, hijos de los productores e hijos de los empleados para que estos enseñen a otros por el método de "Enseñar haciendo". |
| FINANCIAMIENTO                    | Falta financiamiento adecuado.   | Poco apoyo   | A través de proyectos de Fondeagro: Subsidios.   | Créditos de Largo Plazo para infraestructura y poder hacer el ordeño limpio   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | CUATRO: SI, CON PRECIOS RAZONABLES Y SERVICIOS DE CALIDAD.   |  |   |

**FICHA 3: SANTO TOMÁS - OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA MEDIANOS Y GRANDES GANADEROS  
INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A TRES GANADEROS**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA  | DEMANDA   |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Pérdidas de leche: distancias largas y caminos malos. Concentrados e insumos caros. Falta organización de productores. Trashumancia. No llevan Registros | Cooperativa de Servicios Sto. Tomás: Compra y transporta leche; vende insumos, pruebas de mastitis. Inseminación.  | Cooperativa de Servicios Sto. Tomás: Regular a Bueno.                                     | Asistencia y capacitación en Gerencia, Administración y Contabilidad, planes de negocios.   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Sanidad: Mastitis, podo dermitis, Brucelosis, tuberculosis, estomatitis. Falta de pasto en el vera no. Mala utilización de pastos en invierno.           | Veterinarios Independientes: Dan consultas y venden medicamentos. MAGFOR e INTA: Control de enfermedades. JICA: Manejo de ha tos, genética y alimentación. | Veterinarios Independientes: Buenos; MAGFOR e INTA: Poca presencia. JICA: Poca cobertura. | Tecnificación de la finca: Pastos, genética, infraestructura., Inseminación Artificial, transplante de embriones.   |
| RECURSOS HUMANOS                  | Recursos humanos no calificados en IBA. No se consiguen contadores.  | No reciben apoyo. Contratan en el mercado laboral  | No reciben apoyo  | Técnico en palpación e inseminación; Contador que lleve registros.  |
| CAPACITACIÓN                      | La capacitación que reciben es esporádica.   | Cooperativa de Servicios Sto. Tomás: Pruebas de mastitis. Inseminación.  | Cooperativa de Servicios Sto. Tomás Regular a Bueno.                                      | Inseminación artificial, Uso de pastos, tecnología de si los. Higiene del ordeño. Contabilidad. Gerencia. Capacitación “teórico – práctica”. Todos los niveles: Producto res para que estos enseñen a otros productores por el método de “Enseñar haciendo”, mandadores, ordeñadores. |
| FINANCIAMIENTO                    | No es suficiente ni adecuado   | Bancos Comerciales y Micro financieras   | Los prestamos de financieras, el interés son muy altos y de corto plazo.                  | Financiamiento adecuado a la ganadería.   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | UNO: EL 50 % DEL COSTO; DOS: SI, DEPENDIENDO DE TIPO Y CALIDAD   |   |   |

**FICHA 4: CAMOAPA: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA TRANSPORTISTAS  
INFORMACION DE ENTREVISTAS A DOS TRANSPORTISTAS.**

| AREA                              | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)                | CALIDAD DE LA OFERTA  | DEMANDA   |
|-----------------------------------|---|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Caminos en mal estado. No se les da mantenimiento. Alto precio del combustible. Si se accidentan o descomponen el vehículo tienen que buscar y pagar otro transporte. | <b>Acopios y Plantas:</b> los contratan. | <b>Acopios y Plantas:</b> Regular a Bueno. No manejan bien la leche y tienen que comprar los pesaleches y medidores que son caros | En el manejo de la leche, en la higiene del camión. Asistencia técnica para el productor.   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Vehículos en mal estado. Entregan la leche hasta con tres horas de retraso.   | ALCALDIAS: Reparar caminos.              | ALCALDIAS: Cobran Calo.00/mes de IR y C\$500.00/año de Permiso de transporte y los caminos malos.                                 | Mejores vehículos.  |
| RECURSOS HUMANOS                  | Ayudantes no calificados  | Los recursos existentes                  | No muy buena  | Buenos ayudantes para higienizar el camión y manipular las pichingas  |
| CAPACITACIÓN                      | No tienen   | No tienen                                | No tienen   | El manejo de la leche, higiene del camión y de las pichingas. Mantenimiento de los vehículos.:Transportistas, ayudantes y productores |
| FINANCIAMIENTO                    | Condiciones duras: Si se atrasan en el pago del financiamiento los embargan.  | MICROFINANCIERAS: otorgan créditos       | MICROFINANCIERAS: Regular, rápida respuesta. Resuelven. Interés alto, cuotas altas por corto plazo                                | Financiamientos más bajos en intereses. Más plazo para cuotas más bajas.  |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |   | DOS: SI, SI LOS COSTOS SON BAJOS.        |   |   |

**FICHA 5.- MATIGUÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA TRANSPORTISTAS  
INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A TRES TRANSPORTISTAS**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA                                      | DEMANDA   |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Baja producción de leche en las fincas.<br>Competencia desleal.<br>Precios de la leche altos.<br>Precio del combustible, llantas y re puestos alto.<br>Mal estado de los caminos. Son compradores y vende dores. | PLANTAS y ACOPIADO RES les compran la leche.                           | PLANTAS y ACOPIADO RES: Regular a Bueno.                  | Mejora de vehículos   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Vehículos no adecuados.<br>Falta de pichingas.   | No tienen apoyo  | No tienen apoyo   | Vehículos adecuados   |
| RECURSOS HUMANOS                  | Necesitan capacitación.  | Contratan en el mercado laboral.                                       | Personal no calificado                                    | No necesitan en número                                      |
| CAPACITACIÓN/A QUIEN              | No tienen capacitación en control de calidad de la leche.  | No tienen apoyo.   | No tienen apoyo   | Transporte de leche de calidad. Transportistas y ayudantes. |
| FINANCIAMIENTO                    | No hay financiamientos de Largo Plazo.   | PLANTAS y ACOPIADO RES les prestan dinero_sin intereses a corto plazo. | No les prestan para vehículos, solo para comprar le leche | Financiamientos blandos para mejora de vehículos.           |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS | DOS: NO; UNO: SI, DEPENDIENDO DE LOS COSTOS.   |  |   |   |

**FICHA 6.- SANTO TOMÁS OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA TRANSPORTISTAS  
INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A DOS TRANSPORTISTAS.**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)   | CALIDAD DE LA OFERTA  | DEMANDA  |
|-----------------------------------|--|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL               | Malos caminos. Fallas mecánicas. Competencia de otros transportistas. Poca cantidad de leche para la demanda. Entran a lugares casi inaccesibles para obtener nuevos clientes. | Plantas y Acopiadores: pagan la leche a través de ellos. Cooperativa: les da agua y espacio para lavar vehículos y pichingas.       | Plantas y Acopiadores: Regular a Bueno. No les prestan para vehículos, solo para comprar leche.     | Asesoría en contabilidad y gerencia.                                   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | No tienen vehículos adecuados.   | No reciben apoyo  | No reciben apoyo  | Talleres disponibles en las rutas.                                     |
| RECURSOS HUMANOS                  | No tienen problemas  | No reciben apoyo  | No reciben apoyo  | No necesitan.  |
| CAPACITACIÓN                      | No llevan registros de contabilidad, egresos e ingresos y utilidades.  | No reciben ningún tipo de apoyo.  | No reciben apoyo.   | Administración y Gerencia Propietario a nivel de PYME                  |
| FINANCIAMIENTO                    | No hay apoyo financiero de Plantas y Acopiadores. Aportan parte del costo del transporte para sostener precios y mantener los clientes.  | Microfinancieras: les otorgan crédito. Gasolineras: les dan crédito para combustibles. Mecánicos les dan a crédito las reparaciones | Microfinancieras: Regular, Costos altos. Gasolineras: Bueno; Mecánicos: Bueno; Cooperativa: Regular | Financiamiento a través de la Cooperativa para compra de combustibles. |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS | UNO: NO: UNO: SI, SI ES DE IMPORTANCIA   |   |   |  |

**FICHA 7: CAMOAPA: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACOPIADORES  
INFORMACION DE ENTREVISTAS A DOS ACOPIADORES**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA                             | DEMANDA   |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Leche llega tarde.<br>Caminos pésimos. Mala calidad de la leche en fincas. No hay salas de ordeño en fincas. | <b>Cooperativa:</b> Apoya desarrollo de Centros de Acopios.          | <b>Cooperativa:</b> Buena experiencia.           | Mecanización de la planta.  |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Cortes de energía.<br>Unidades de transporte malas.  | <b>Plantas procesadoras:</b> En emergencias les solucionan problemas | <b>Plantas procesadoras:</b> Buena experiencia.  | Mecanización de la planta.<br>Asistencia Técnica directa a la producción primaria   |
| RECURSOS HUMANOS                  | Escasos.   | <b>Plantas procesadoras:</b> En emergencias les solucionan problemas | <b>Plantas procesadoras:</b> Buena experiencia.  | Mecánico Industrial. Técnico Industrial. Técnicos Agrónomos.  |
| CAPACITACIÓN/A QUIEN              | Muy poca   | <b>Plantas procesadoras:</b> Solo al entregar los tanques.           | <b>Plantas procesadoras:</b> Regular experiencia | Lavado e higienización de equipos. Ordeño Limpio. Manejo e higiene de la Leche y su Procesamiento. Productores primarios. Técnicos de las plantas de acopio |
| FINANCIAMIENTO                    | Las necesidades financieras están cubiertas.   | <b>IDR:</b> Cofinanciamiento para Centros de Acopio                  | <b>IDR:</b> Buena experiencia.                   | Las necesidades financieras están cubiertas.  |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | UNO: NO, UNO: SI, DEPENDIENDO DEL TIPO DE SERVICIO                   |  |   |

**FICHA 8: MATIGUÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACOPIADORES  
ENTREVISTA A CENTRO DE ACOPIO NICACENTRO**

| AREA                              | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA  | DEMANDA   |
|-----------------------------------|---|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Falta de un plan estratégico. 3 Acopios. Utilización de capacidad instalada: 28 %. Inestabilidad del acopio, producción cíclica. Competencia desleal. Competidores sin controles sanitarios. Práctica desleal en el mercado. Poca lealtad de los socios y suplidores. | PLANTAS PROCESADO RAS les compran la leche y dan algunos seminarios sobre calidad de leche.<br>MAGFOR/FONDEAGRO: Facilitación cluster lácteo para gestionar servicios y calidad de los mismos. | PLANTAS y MAGFOR: Regular a Bueno.<br>MAGFOR/FONDEAGRO: Ha sido buen apoyo.   | Asesoría en Planeación. Estratégica. Gestión Empresarial. Gerencia. Mercadeo y comercialización. Asociatividad: Incrementar la apropiación de la cooperativa.       |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Estacionalidad de la producción. Cortes de Energía. Necesitan Plantas adicionales. La leche tarda en llegar   | MAGFOR/FONDEAGRO: Facilitación cluster lácteo para gestionar servicios y calidad de los mismos.  | FONDEAGRO: Buen apoyo, montó los centros de acopio a través de sus proyectos. | Apoyo técnico a las fincas. En el futuro poner una planta de procesamiento  |
| RECURSOS HUMANOS                  | Recursos humanos no calificados.  | No recibe apoyo  | La calidad del mercado laboral: oferta no calificada.                         | Según los entrevistados no necesitan en este momento recursos humanos.  |
| CAPACITACIÓN                      | Es escasa y esporádica.   | PROLACSA y ESQUIMO les dan algunos seminarios sobre calidad de leche.  | Plantas procesadoras: Regular.  | Planes de Negocios. Gestión Empresarial. Asociatividad, cooperativismo Incrementar la apropiación de la Cooperativa. Todos los niveles, desde el productor primario |
| FINANCIAMIENTO                    | No tienen financiamiento.   | No reciben   | No reciben  | De FONDEAGRO para capacitaciones.   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |   | SÍ: CUANDO FONDEAGRO TERMINE CUBRIRAN CAPACITACIONES.  |   |   |

**FICHA 9: MATIGUÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACOPIADORES  
ENTREVISTA A CENTRO DE ACOPIO SAN FRANCISCO S. A.**

| AREA                              | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)   | CALIDAD DE LA OFERTA  | DEMANDA  |
|-----------------------------------|---|---|-----------------------|--|
| GESTION EMPRESARIAL               | Inestabilidad del acopio, producción cíclica. Competencia desleal. Competidores sin controles sanitarios. Práctica desleal en el mercado de la leche. Poca lealtad de los suplidores. | ESQUIMO les compran la leche y dan algunos seminarios sobre calidad de leche.                   | PLANTA: Buena.        | Asesoría en Planeación Estratégica. Gestión Empresarial. Gerencia. Mercadeo y comercialización |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Estacionalidad de la producción. Cortes de Energía. Necesitan Plantas adicionales. Golpe de leche. Los servicios técnicos no aterrizan directo en el campo.                           | MAGFOR/FONDEAGRO: Facilitación cluster lácteo para gestionar servicios y calidad de los mismos. | Cluster Lácteo: Bueno | Manifiestan no necesitar   |
| RECURSOS HUMANOS                  | Recursos humanos no calificados.  | PLANTA PROCESADORA les compra la leche y dan algunos seminarios sobre calidad de leche.         | Sin capacitación.     | Trabajadores con buena capacitación.   |
| CAPACITACIÓN                      | Poca capacitación de trabajadores.  | No reciben apoyo  | No reciben apoyo      | Manifiestan no necesitar   |
| FINANCIAMIENTO                    | No tienen problemas   | No reciben apoyo  | No reciben apoyo      | Manifiestan no necesitar   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS | NO. NO NECESITAN. SERVICIOS NO ATERRIZAN.   |   |                       |  |



**FICHA 10.- SANTO TOMÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACOPIADORES  
INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A DOS ACOPIADORES**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)   | CALIDAD DE LA OFERTA  | DEMANDA  |
|-----------------------------------|--|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL               | Falta de financiamiento. Vehículos en Regular estado. Malos caminos, mala calidad de leche. Leche sucia, filtran al momento de echarla al tan que. Competencia desleal. Plantas exigen mucho en tanto la competencia no. Fluctuaciones de precios. | Plantas procesadoras: les compran la leche y brindan servicio de técnicos periódicamente para pruebas de mastitis y otras pruebas rápidas con Lactoscan. Bancos comerciales les otorgan crédito | Plantas procesadoras: Regular a Bueno. Están obligados a venderles. Bancos comerciales. Regular. Plazos cortos. | Asistencia en Gerencia y Administración, Contabilidad.   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Falta de energía, necesitan plantas eléctricas que elevan los costos.  | No reciben apoyo  | No reciben apoyo  | Que no haya cortes de energía.   |
| RECURSOS HUMANOS                  | Poco capacitados.  | De las Plantas procesadoras   | Envían técnicos para emergencias en equipos.  | Responsable equipos y des infección, sanidad leche y laboratorio. A medida que crezcan necesitarán más personal. |
| CAPACITACIÓN                      | No reciben apoyo   | No reciben apoyo  | No reciben apoyo  | Gerencia y Administración, Contabilidad<br>Propietarios a nivel de PYME  |
| FINANCIAMIENTO                    | Problemas de financiamiento.   | Banco comercial   | Regular: Corto plazo.   | Financiamiento adecuado (Largo Plazo).para compra de vehículos y tanques de frío.                                |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | DOS: SI EN GESTIÓN EMPRESARIAL  |   |  |

**FICHA 11.- CAMOAPA: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA PROCESADORES SEMI INDUSTRIALES  
INFORMACION DE ENTREVISTAS A DOS PROCESADORES SEMI INDUSTRIALES**

| AREA                              | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA   | DEMANDA   |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Costos de insumos elevados. Problemas de comercialización con El Salvador. Cortes de energía. Pagan por calidad. Competencia no paga por Calidad. Debilidad en mercadeo. Falta transparencia y orden en el mercado de la leche. | Tuvieron CRI, PRODEGA, FINNIDA, IICA, ahora no tienen ese apoyo. Inspector del MAGFOR. Empresas de insumos que capacitan en limpieza de equipos. | Todos los apoyos recibidos han sido buenos. La inspectoría del MAGFOR no es productiva.  | Asesoría en Mercados y Comercialización. Nuevos requisitos del mercado, ej. Sustancias alérgicas.                   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Mala calidad de la leche: Acidez. Alto contenido microbiológico. Falta de infraestructura y tecnología en fincas. Producción cíclica o estacional   | Tienen asesoría independiente en HACCP y diversificación de productos, pagada por las plantas  | Tuvieron CRI, PRODEGA, FINNIDA, IICA: Fue buena<br>Empresas de insumos: Buena<br>MAGFOR no es productiva.<br>Asesoría privada: Buena | Empaques. Etiquetado. .<br>Asistencia Técnica directa a la producción primaria para mejorar la calidad de la leche. |
| RECURSOS HUMANOS                  | No tienen personal especializado en mercadeo. Falta manejo de personal  | El que ofrece el mercado laboral   | No es muy buena  | En manejo de personal y en mercadeo.  |
| CAPACITACIÓN/A QUIEN              | Se necesita capacitación a todos los niveles.   | Están usando oferta privada  | Técnico privado: es bueno  | Gerencial, administrativo, comercialización, Recursos humanos./ Funcionarios y técnicos                             |
| FINANCIAMIENTO                    | No manifiestan necesidades financieras para las plantas, pero si para las fincas  | Bancos comerciales.  | Bancos comerciales: Buena pero las condiciones de plazo e interés podrían ser mejores.   | No manifiestan necesidades financieras para las plantas, pero si para las fincas.                                   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |   | DOS: SI, DEPENDE DEL TIPO, CALIDAD Y RESULTADOS.   |  |   |

**FICHA 12.- MATIGUÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA PROCESADORES SEMI - INDUSTRIALES  
ENTREVISTA A DOS PROCESADORAS: LACTEOS MATIGUÁS Y QUESERA BENITEZ**

| AREA                              | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)   | CALIDAD DE LA OFERTA                              | DEMANDA   |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Cortes de energía. Comercialización a El Salvador: barreras no arancelarias para exportar. Mala negociación del TLC con EU: cuota baja. | Inspector del MAGFOR. Supervisa los procesos y certifica las exportaciones. | MAGFOR: Regular.                                  | Controles de calidad y laboratorio. Medidas de reciprocidad con El Salvador       |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Mala calidad de materia prima: antibióticos, acidez.  | Empresas de insumos que capacitan en limpieza de equipos                    | EMPRESAS DE INSUMOS: Buena.                       | Control de calidad de materia prima y productos terminados.                       |
| RECURSOS HUMANOS                  | No tienen problemas, según manifestaron.  | De empresas de insumos  | Buena.  | Según los entrevistados no demandan en este momento recursos humanos.             |
| CAPACITACIÓN                      | Las capacitaciones actuales son limitadas.  | Empresas de insumos que capacitan en BPM en forma periódica.                | Buena.  | En Procesos y laboratorio. Técnicos   |
| FINANCIAMIENTO                    | No manifiestan necesidades financieras. Ofrecen créditos a sus abastecedores de leche y quesos.   | Deducen los préstamos otorgados en la liquidación.                          | Deducen los préstamos otorgados en la liquidación | No manifiestan necesidades financieras para las plantas, pero si para las fincas. |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |   | DOS: SI, DEPENDE DE TIPO, BENEFICIO Y CALIDAD.                              |   |   |

**FICHA 13.- SANTO TOMÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA PROCESADORES SEMI-INDUSTRIALES**  
**INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A CUATRO PROCESADORES SEMI-INDUSTRIALES**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA   | DEMANDA  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL               | Venden en planta. Tardanza del Banco en hacer los depósitos de los pagos del comprador. Deficiencias en mercadeo local. Crisis de energía. Corrupción en aduanas. Descuidos del personal. Regreso de productos por falta de inocuidad. | Recibió de CLUSA e IICA, CRI, PRODEGA, FINNIDA.                          | Todos los apoyos recibidos han sido buenos.                            | Asesoría en montaje de equipos y laboratorios. Comercialización y diversificación. Diseño de empaques., etiquetado. BPM, HACCP,  |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Acidez por leche tardía. Leche sucia. Leche con agua. Antibióticos. Contaminación de los productos. Control de calidad   | MAGFOR con Inspector permanente. MINSA, MARENA: inspección cada 4 meses. | La inspectoría del MAGFOR no es productiva. MINSA, MARENA: Son buenas. | Diseño de empaques., etiquetado. BPM, HACCP,   |
| RECURSOS HUMANOS                  | Mal manejo de leche por intermediarios o transportistas.   | Transportistas o intermediarios.   | Regular: no manejan bien la leche                                      | Ingeniero en alimentos especializado en lácteos.   |
| CAPACITACIÓN                      | Falta capacitación en todos los niveles.   | No reciben apoyo   | No reciben apoyo   | Calidad de leche, higiene personal. Gerencia y Administración, Contabilidad, Seguridad laboral. Actualización gerencial. Gerencia, jefes de departamentos, mercadeo, personal técnico y obreros. |
| FINANCIAMIENTO                    | Falta financiamiento para compra de equipos.   | IDR: Financiamiento para ampliación y equipos nuevos                     | IDR: Bueno   | Financiamiento adecuado (Largo Plazo).para modernización de equipos.   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | CUATRO: SI, DEPENDIENDO DEL CASO.  |  |  |

**FICHA 14.- CAMOAPA: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA PROCESADORES ARTESANALES  
INFORMACION DE ENTREVISTA A UNA PROCESADORA ARTESANAL**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA                                  | DEMANDA  |
|-----------------------------------|--|--|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL               | Mala calidad de la leche que reciben. Adulterada con agua. Así no rinde. | Ninguno. Solamente la señora que ahora le lleva la pichinga de leche a la puerta de la casa. | La señora que le vende la leche no le falla. Es buena | Empaque, comercialización. Usos de cocina tipo Lorena. Propietaria y vendedores. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Falta de equipos para hacer los quesillos. Fogón de leña abierto         | No tiene   | No tiene  | En la preparación del quesillo. Para hacer una cocina o fogón cerrado.           |
| RECURSOS HUMANOS                  | Necesita más venteros.   | Sus hijos le compran los quesillos le dan valor agregado y los venden.                       | Buena. A veces se enferman y no tiene quien venda     | Necesita más venteros o vendedores.  |
| CAPACITACIÓN/A QUIEN              | No tiene   | No tiene   | No tiene.   | En la preparación del quesillo. Empaque, comercialización/Propietaria            |
| FINANCIAMIENTO                    | No manifiesta necesidades financieras.                                   | No tiene   | No tiene.   | Eventualmente para modernizarse su trabajo                                       |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | SI: NO SABE CUANTO   |   |  |

**FICHA 15.- MATIGUÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA PROCESADORES (AS) ARTESANALES**  
**ENTREVISTA A PROCESADORA: QUESERA ESTELBINA.**

| AREA                              | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)                   | CALIDAD DE LA OFERTA                       | DEMANDA  |
|-----------------------------------|---|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL               | Negocio familiar. Cortes de energía. Con el golpe de leche bajan los precios de los productos. Inestabilidad y calidad de la producción de leche. | Finqueros que le venden la leche            | Finqueros: La entrega de leche es variable | Mejorar las capacidades de la propietaria en administración.   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Falta de equipos adecuados. Solo un tipo de queso.  | No tiene apoyo                              | No tiene apoyo                             | Que le enseñen a hacer otros tipos de quesos.  |
| RECURSOS HUMANOS                  | Trabajadores (as) poco calificados  | No tiene apoyo                              | No tiene apoyo                             | Necesidad de trabajadores (as) calificados.  |
| CAPACITACIÓN                      | No tienen ningún tipo de capacitación.  | No tiene apoyo                              | No tiene apoyo                             | Mejorar las capacidades de los trabajadores (as) en la elaboración de los quesos. Elaboración de diferentes tipos de quesos. Propietaria y trabajadores (as) |
| FINANCIAMIENTO                    | Financiamiento caro   | FDL: Financiamiento para capital de trabajo | FDL: Financiamiento es caro.               | Financiamiento más barato y a más plazo.   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |   | SI: ESTARIA DISPUESTO A PAGAR.              |  |  |

**FICHA 16.- CAMOAPA OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA COMERCIALIZADORES (AS)  
INFORMACION DE ENTREVISTA A DOS COMERCIALIZADORES**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)   | CALIDAD DE LA OFERTA                               | DEMANDA  |
|-----------------------------------|--|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL               | Caminos en mal estado, Inundaciones de quebradas. Quesos malos, los pagan menos o los devuelven. | No hay apoyo por parte del gobierno, ni de organismos. Banco Comercial. | Banco Comercial: Regular,                          | Fortalecer aspectos contables, administrativos y gerenciales |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | No tienen acceso a líneas telefónicas. Quesos quebrados  | Inspectores en los mercados de Managua (I: Montenegro)                  | Inspectores: solo cobran                           | Comunicación. Laboratorios.                                  |
| RECURSOS HUMANOS                  | Negocio familiar.  | Contratan eventual  | Regular  | Necesitarían mas personal si crecen los negocios             |
| CAPACITACIÓN/A QUIEN              | No tienen  | No tienen   | No tienen  | Gerencial, administrativo, contable. Propietario.            |
| FINANCIAMIENTO                    | Costo de los financiamientos son muy caros   | Reciben apoyo financiero de Banco Comercial o Micro financieras.        | Regular: Resuelven pero condiciones son difíciles. | Préstamos a tasas mas bajas y plazos mas largos              |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | DOS: SI, DEPENDIENDO DEL COSTO, TIPO DE SERVICIO Y BENEFICIO            |  |  |

**FICHA 17.- MATIGUÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA COMERCIALIZADORES (AS)  
ENTREVISTA A COMERCIALIZADORA EGELSIDA SOZA JARQUIN**

| AREA                              | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)                        | CALIDAD DE LA OFERTA  | DEMANDA   |
|-----------------------------------|---|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Altos costos del servicio. No hay ofertas de servicios de transporte de Calidad. Corrupción y robos. Ser empresaria mujer. No lleva buena contabilidad. | Transportistas: Transporte Río Blanco – Somoto;; | Transportistas: Regular. Necesita mejores camiones.                   | Asesoría Contabilidad, administración.                            |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Mala calidad del transporte Camiones de barandas hay que ponerles carpas. No tiene bodegas  | No tiene apoyo                                   | No tiene apoyo  | Asesoría en construcción de bodegas. Asesoría en compra de camión |
| RECURSOS HUMANOS                  | Falta de capacidad y de manejo de equipos.  | No tiene apoyo                                   | No tiene apoyo  | Trabajadores mejor equipados                                      |
| CAPACITACIÓN                      | No tiene capacitación   | No tiene apoyo                                   | No tiene apoyo  | Contabilidad y administración. Técnicos                           |
| FINANCIAMIENTO                    | Financiamiento muy caro.  | Apoyo financiero: FINDESA, FDL                   | FINDESA: Mal. Intereses muy alto.<br>FDL: Bueno. Intereses más bajos. | Financiamiento a bajas tasas de interés y plazos más largos.      |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |   | SI: DEPENDE DE PRECIOS                           |   |   |



**FICHA 18.- SANTO TOMÁS: OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS DE APOYO PARA COMERCIALIZADORES**  
**INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS A DOS COMERCIALIZADORES**

| AREA                              | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE (OFERTA)  | CALIDAD DE LA OFERTA   | DEMANDA   |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL               | Caminos en mal estado. Mercado de .un solo día. Competencia por clientes. Variación de precios (altos): Precio inestable y mercado informal. | Alcaldía: Caminos, tramos.   | Alcaldía: Regular: Son lentos para reparar los caminos, comercializadores aportan. | Comercialización para vender directo, sin intermediarios. Ordenar el mercado.             |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA            | Queso. Quebrado. Mal desuerado. Cuando el queso sale como borona se pierde   | No reciben apoyo   | No reciben apoyo   | Asistencia a productores para mejorar queso.  |
| RECURSOS HUMANOS                  | Faltan ayudantes capacitados que conozcan de calidad de quesos   | No reciben apoyo   | No reciben apoyo   | Ayudante con conocimiento de calidad de quesos.   |
| CAPACITACIÓN                      | Falta capacitación en todos los niveles.   | No reciben apoyo   | No reciben apoyo   | Calidad del queso. Comercialización. Gerencia y administración. Propietarios y ayudantes. |
| FINANCIAMIENTO                    | Falta financiamiento adecuado para la actividad  | Financiera “Avance”: Plata Inmediata; Banco Comercial: Financiamiento rápido | Financiera y Banco: Regular. Sacan del apuro.                                      | Financiamiento adecuado: Intereses más bajos.   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR POR SERVICIOS |  | UNO: NO SABE; UNO: SI UN PORCENTAJE DE ACUERDO AL SERVICIO.                  |  |   |

## **ANEXO 5: Fichas de los demandantes de servicios de apoyo en entrevistas grupales.**

### **Ficha 5.1: Taller grupal ganaderos (as) centro parroquial de Camoapa: 09/11/2007.**

- 1- FNI/BANCENTRO les financia al 10% cuando es para novillos. No hay de Largo Plazo.
- 2- IDR apoya en innovación tecnológica pero no suficiente. Malos diseños.
- 3- Las cooperativas les clasifica la leche, pero toda se va al mismo tanque. Poca asistencia técnica. Poca cobertura.
- 4- Foros lecheros y ferias apoyan el sector.
- 5- Precios de otros lugares no pagan por la calidad, les votan los precios y mercados.
- 6- Corrales, galeras, aguas a nivel de corral, financiamiento a largo plazo con intereses blandos.
- 7- Mejoramiento genético (Inseminación artificial).
- 8- Programas de transplantes de embriones con precios accesibles para meterse en lleno a la leche.
- 9- Precios de la leche no son adecuados para mejorar calidad de la leche.
- 10- Alimentación.
- 11- Índices reproductivos bien bajos.
- 12- Promedio IPP de 18 meses.
- 13- Transhumancia, desgaste energético.
- 14- Productores extensivos (buscar como tecnificar con pastos mejorados y alimentación de verano)
- 15- Trabajadores no tienen capacidad y no son responsables. Capacitar todos los niveles.
- 16- Políticas de incentivo al productor y a al sector agropecuario.
- 17- Si no hay alimentación, no hay genética.
- 18- Falta de conocimientos de pastos de sus niveles nutritivos.
- 19- Mejorar caminos y transporte (Reductasa se desminuye)
- 20- Centros de acopio en lugares inaccesibles y estratégicos cada 10 km, con abastecimiento de energía.
- 21- .No llevan registros ni productivos ni reproductivos.
- 22- Poca capacitación en todos los aspectos de la ganadería. Casi no hay.
- 23- Capacitaciones sobre inseminación artificial a hijos de productores, mandadores, donde se tenga su termo, se le lleve nitrógeno por cada finca y a todos los productores.
- 24- Financiamiento acompañado con desarrollo empresarial y asesoramiento.
- 25- Pagarían servicios que les de resultados y no sea mucho.

**Ficha 5.2: Taller ganaderos (as) Cooperativa Ríos de Leche, Santo Tomás, Chontales, fecha: 16/11/2007.**

- 1- La UNAG les da prestamos, pero debe estar inscrito como socio (2.15 % mensual Avances)
- 2- El IDR ha fortalecido la cooperativa con préstamos y asesoramiento.
- 3- Una institución les dijo que les iba a enseñar como utilizar registros económicos, productivos y reproductivos para llevar bien sus ingresos y egresos para así estar actualizados al momento de solicitar financiamiento.
- 4- La Alcaldía no les compuestos algunos caminos en mal estado.

**Problemas:**

- 1- Falta alumbrado eléctrico.
- 2- Falta de posos en zonas secas.
- 3- Alimentación (Ensilajes, henos para el verano).
- 4- Falta de infraestructura.
- 5- Sanidad y genética animal.
- 6- Precio de la leche (Incentivo).
- 7- Financiamientos adecuados.
- 8- Asistencia técnica eficiente (La cobertura por técnico es mucha y no da abasto).
- 9- La zona geográfica es pobre en minerales.
- 10- Políticas de gobierno enfocadas en el sector ganadero.
- 11- Manejo del ganado.
- 12- Registros productivos, reproductivos y económicos.
- 13- Administración de fincas agropecuarias.
- 14- Capacitación y conciencia en impacto ambiental.
- 15- Comercialización (Mejores mercados)
- 16- Organización (Fijar precios), se acabarían intermediarios.
- 17- Pagarían por asistencia y capacitación que sean buenos y rápidos.

**FICHA 5.3: REUNIÓN GANADEROS Y PROCESADORES “EL MANGO” CAMOAPA, FECHA: 08/11/2007.**

- 1- Mejora de caminos, galerones de ordeño, agua limpia (Implementan lavar ubre con agua, pero les sale costoso).
- 2- Falta de infraestructura.
- 3- Algunos tienen pastos mejorados (Técnicos UNAG dan capacitaciones).
- 4- Falta capacitación en todos los aspectos a todos.
- 5- Manejo de pastos para alimentación de verano.
- 6- No hay farmacias veterinarias, cuando se enferma un animal tienen que ir hasta el pueblo (Camoapa), para comprar un medicamento.
- 7- Falta de condiciones para el procesamiento del queso (infraestructura y materiales para la elaboración)
- 8- Necesitan centro de acopio para quesos (Cuartos fríos)
- 9- Falta de energía eléctrica, distribución de centros de acopio de leche.
- 10- Falta de voluntad de las personas para organizarse.
- 11- Algunos tienen conocimientos y manejo de plantas medicinales para curar enfermedades en animales.
- 12- Centro de acopio de leche para mejor comercialización del queso.
- 13- No hay premio por calidad del queso (siempre se paga al mismo precio, no hay incentivo)
- 14- Quesos quebrados los comercializadores no lo compran.
- 15- Temor a financieras por los interés altos, que pueden perder sus tierras.
- 16- Técnicos para ver parte productiva y administrativa. Estarían dispuestos a pagar.
- 17- Algunos tienen pastos (Caña), pero les falta la picadora, el FDL, les da el préstamo por tres años, pero les sale por tres veces el valor real según productores.
- 18- Podrían estar dispuestos a pagar servicios si les da resultados rápidos.

**FICHA 5.4.- TALLER GANADEROS (AS) Y PROCESADORES (AS) DE TESORERO, FECHA: 08/11/2007.**

- 1- Realizan trabajos de agricultura, ordeño, siembran diferentes tipos de granos, domesticas. Mano de obra familiar. Mejorar capacidades.
- 2- Socorro hace trabajos domésticos, gestiona proyectos en instituciones, ONG's, coordina proyectos, tienen conocimientos de agricultura, abonos orgánicos.
- 3- ADM (asociación de desarrollo municipal), les enseñó a hacer abonos orgánicos, concentrados para aves, les entregó gallinas, hortalizas,, semillas, cepas de plátanos, pelibuey, les hizo pozos.
- 4- COUSA (Coop. Unidas de Boaco), financiamiento al 18%.
- 5- La Iglesia o ayuda en acción, les otorgó 1 vaca preñada a las mujeres (Sería retribuida de igual manera de cómo se lo entregó, si salió ternero macho el primer parto tenía que entregarlo y terminar de pagar la cuenta hasta que se le regresara la vaquilla hembra ya preñada)
- 6- INTA y UNAG los capacito en manejo agrícola y manejo de malezas.
- 7- No tienen asesoramiento sobre ganadería (lácteos), ni enfermedades diversas.
- 8- Producen y venden leche y otros la producen y procesan.
- 9- No tienen asistencia técnica dirigida.
- 10- El que hace pruebas de mastitis solo 1 vez en todo el año ha llegado, no tienen materiales ni reactivos para hacer las pruebas y falta de conocimiento de cómo se hace.
- 11- Recurren hasta el pueblo para comprar medicamentos veterinarios.
- 12- Son pequeños productores (as) de 1-3 litros de leche.
- 13- No tienen suficiente cantidad de leche para echar a andar la planta, falta de equipos y no es rentable para mantenerla abierta operando. Necesitan estudio.
- 14- Quieren montar una fábrica de agua purificada, ya que tienen un pozo calificado, también una fábrica de fresquitos (Mujeres). Necesitan plan de negocios.
- 15- Falta de infraestructura del acopio y no tienen recursos financieros para comprarlos.
- 16- La mayoría vende leche a la planta o cooperativas de camoapa.
- 17- Anteriormente sus quesos artesanales eran exportados a EEUU.
- 18- Han sembrado pastos de buena calidad (pero las tierras son malas y no se adaptan).
- 19- Programas de pastizales y asesoramiento para que sus vacas mejores producción.
- 20- Mejoramiento de ganado, manejo, alimentación de verano, cosecha de agua o pozos para que tengan que beber las vacas, manejo de pastizales.
- 21- El ganado se muere por falta de comida y no tiene agua.
- 22- Hombres y mujeres se organizan para aprender a curar animales con plantas
- 23- Apoyo en comercialización.
- 24- Pagarían servicios que no sean caros y den resultados.

**Grupo por género (Hombres):**

- 1- ARCATA les instaló agua potable (casi la mayoría tiene agua por gravedad instalada, la cloran en pilas aparte)
- 2- SANYU Solidario, les construyó capilla católica.
- 3- Microfinanciera FDL, hicieron préstamos para comprar pastos, prendas utilizadas sus ganados (24%), tasas de interés altas, los obligó a vender ganado.
- 4- Financiamiento a largo plazo y tasas bajas.
- 5- Productores no exigen a cooperativas para que manden al técnico a hacer pruebas (Mastitis)
- 6- Siempre las califican C la leche por muy buena que sea.
- 7- Para poder ser socio de la cooperativa hay que pagar US\$ 2000.

- 8- Capacitaciones para realizar pruebas de mastitis.
- 9- La cooperativa da préstamos solo a socios por medio de la caja rural.
- 10- Falta de conocimientos de los productores sobre como funcionan los prestamos.
- 11- El MAGFOR los capacito para combatir plagas en cultivos.
- 12- No cuentan con programas de huertos escolares.
- 13- MINSA les brinda programas de vacunación, desparasitación y planificación.
- 14- PROMAC (programa de mujeres ambiente y desarrollo) les dio un molino, 1 granja porcina, gallinas y vacas.
- 15- Las cooperativas de ahorro y crédito no se proyectan, no se promueven.
- 16- Tienen programado sembrar 1 mz de frijoles a través del INTA se les dono las semillas y tendrán que retribuir la mitad de la cosecha.

**Grupo por género (Mujeres):**

- 1- Mujeres de San Francisco.
- 2- 23 mujeres ordeñan 25 vacas.
- 3- Madres solteras, viudas, mujeres solteras.
- 4- Tienen el temor que las plantas procesadoras le roben la leche, el litro es mas grande, les hace falta leche.
- 5- Alquilan tierras.
- 6- 5 mz de promedio.
- 7- Alquilan a C\$200 la manzana empastada.
- 8- Promedio 4 litros por vaca.
- 9- Raza holsteins, Pardo Suiza, Brahmán.
- 10- El proyecto les dio razas mezcladas de carne y leche.
- 11- El proyecto 1992.
- 12- Falta de asistencia técnica en alimentación y genética.
- 13- Desconocimiento de técnica.
- 14- Desconocimiento de razas.
- 15- Desconocimiento de sanidad.
- 16- Problemas de vampiros.
- 17- No llevan registros productivos y reproductivos de animales.

**FICHA 5.5.- TALLER GANADEROS (AS) Y PROCESADORES (AS) DE TESORERO,****FECHA: 08/11/2007. PERCEPCION DE LA CALIDAD DEL APOYO**

| ORGANIZACIONES         | REGULAR  | BUENO    | MUY BUENO |
|------------------------|----------|----------|-----------|
| FDL                    | X        |          |           |
| IGLESIA                |          | X        |           |
| COOP. SAN FRANCISCO.   |          | X        |           |
| COOP. AHORRO Y CREDITO |          | X        |           |
| INTA                   | n. a.    | n. a.    | n. a.     |
| UNAG                   |          | X        |           |
| AYUDA EN ACCION        |          |          | X         |
| COUBSA                 |          |          | X         |
| MAGFOR                 | n. a.    | n. a.    | n. a.     |
| ALCALDIA               |          | X        |           |
| MINSA                  |          |          | X         |
| NIEBROWSKY             | X        |          |           |
|                        |          |          |           |
| <b>Total</b>           | <b>2</b> | <b>5</b> | <b>3</b>  |

**FICHA 5.6.- TALLER PROCESADORAS Y VENDEDORAS DE QUESILLOS DE SANTO TOMÁS,  
FECHA: 14/11/2007.**

- 1- Todas procesan y comercializan el quesillo y queso morolique(Tienen que comprar crema, cebolla, vinagre, tortilla, bolsa, servilleta, chile para servirlos)
- 2- Tienen 2 proveedores de leche (Noel Bravo y Julio Robleto), 1 semana le entregan leche de buena calidad y la otra de mala, aparte que no tienen materiales e instrumentos para realizarle pruebas a la leche.
- 3- La leche se la dejan al crédito y al día siguiente pagan.
- 4- No tienen lugar adecuado ni fijo donde vender para dar mejores servicios (El mercadito donde atienden es muy pequeño , a orillas de carretera es mas accesibles)
- 5- Hay 2 grupos de procesadoras distribuidas en el mercadito y el otro grupo por el puesto de la cooperativa.
- 6- Se han incrementado los precios en todos los productos.
- 7- Pagan leche de mala calidad (leche no les rinde y no sacan para el día siguiente, el abastecedor si no le pagan no les deja el día siguiente).
- 8- Falta de agua en el verano para hacer quesillos (lavar, etc...) tienen que comprar el barril lleno de agua y les cuesta C\$30.00.
- 9- Falta de luz eléctrica (Cortes)
- 10- El 50% de las procesadoras procesan con leña y el resto lo hace con gas (Estos lugares no tienen salidas de humo y las cocineras se lo tragan)
- 11- Lugares mas adecuado en los hogares (no tienen espacio)
- 12- Dolores de cuerpo y de articulaciones.
- 13- No tienen hogares propios (alquilan).
- 14- A través de la Alcaldía OMAM (Oficina Municipal de Atención al MYPIME) se han organizado una parte, las han llevado a ferias como MICROFER, para promover sus productos, en Juigalpa y a Nagarote para intercambio de experiencias, exámenes periódicos con el MINSA, asumiendo los gastos la Alcaldía.
- 15- Alquilan puestos de ventas.
- 16- Los proveedores de leche les han prestado dinero cuando tienen emergencias con sus familiares.
- 17- La UNAG les ha ofrecido uniformes, pero no se los ha dado todavía.
- 18- Se les va a dar capacitaciones sobre Leptospirosis coordinado por la Alcaldía.
- 19- Capacitaciones para mejor presentación y calidad del servicio.
- 20- Capacitaciones en Mercadeo y Finanzas.
- 21- Capacitaciones laborales y mano de obra familiar.
- 22- Mobiliarios.
- 23- Locales más apropiados para hacer quesillos.
- 24- Molenderos de madera.
- 25- Cocinas Lorena (Fogones).
- 26- Uniformes, gabachas, capotes.
- 27- “Que no sea regalado pero a bajos costos”.
- 28- Seguros de vida (Sufren accidentes y no tienen respaldos)
- 29- Pueden recibir capacitaciones de 3:00 PM en adelante, los miércoles y jueves por ser malos días de venta. Estarían dispuestas a pagar por los servicios si son económicos y buenos.



**FICHA 5.7.- TALLER PROCESADORAS Y VENDEDORAS DE QUESILLOS DE SANTO TOMÁS.  
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL APOYO.**

| ORGANIZACIONES     | REGULAR | BUENO | MUY BUENO |
|--------------------|---------|-------|-----------|
| ALCALDÍA (OMAM)    |         |       | X         |
| VENEDORES LECHE    | X       |       |           |
| CREDITO SUPLIDORES |         |       | X         |
| MAGFOR             | n. a.   | n. a. | n. a.     |
| MINSA              |         |       | X         |
| MICROFINANCIERAS   | X       |       |           |
| UNAG               | X       |       |           |

## **ANEXO 6: Fichas de los oferentes de servicios de apoyo en entrevistas individuales.**

**FICHA 1.- CAMOAPA.- OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS DE APOYO - UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA (UNA)**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?  | METODO  | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Cursos y post grados:<br>Informática; Administración,<br>Empresas Agrícolas;<br>Capacitación en aspectos<br>contables. | Profesionales, Productores,<br>Plantas y Comercializadores              | A solicitud en forma grupal a<br>personal de empresas.<br>Talleres, cursos.   | Reducido presupuesto. Falta<br>de materiales. Falta de<br>transporte. Escasez de<br>docentes.  |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Asesorías Directas a fincas:<br>Sistemas de Producción<br>Agropecuaria   | Productores agrícolas y<br>ganaderos                                    | Asistencia Técnica directa.<br>Atención veterinaria directa<br>en fincas.     | . Falta de campos para<br>prácticas  |
| CAPACITACION           | Carreras de 5 años:<br>Agronomía y Veterinaria;  | Comunidad estudiantil de<br>Camoapa, Boaco y<br>Departamentos aledaños. | Educación Formal de 5 años<br>en las Aulas. Prácticas en<br>fincas, pasantías | Pensum de materias no<br>orientado a la producción de<br>la zona. Falta de espacio e<br>instalaciones. Hacinamiento<br>en las aulas. |

**DEMANDA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA (UNA)**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO                                | DEMANDA  |
|------------------------|--|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Debilidad administrativa.<br>Falta de personal. Falta<br>de transporte                         | De la Sede Central de la UNA.   | Regular porque no satisface<br>las necesidades. | Fortalecer aspectos contables,<br>administrativos y gerenciales.<br>Fortalecimiento de prácticas<br>en fincas.   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Falta de materiales. Falta<br>de campos para prácticas   | De la Sede Central de la UNA.   | Bien: Se está revisando el<br>Pensum.           | Inversiones en infraestructura,<br>laboratorios y áreas para<br>prácticas  |
| RECURSOS HUMANOS       | Escasez de docentes.   | De la Sede Central de la UNA.   | Regular porque no satisface<br>las necesidades  | Gerencia. Docentes<br>especialistas  |
| CAPACITACIÓN/A QUIEN   | No tienen capacitación en<br>desarrollo administrativo-<br>gerencial. Faltan especia<br>listas | De otras instituciones con las<br>que realizan capacitaciones y<br>que aportan al presupuesto | Bien: en las actividades<br>específicas.        | Desarrollo de capacidades<br>gerenciales y desarrollo de<br>especialidades. Personal<br>administrativo y docente |
| FINANCIAMIENTO         | Reducido presupuesto.  | De la Sede Central de la UNA  | No satisface las necesidades                    | Aumento en el presupuesto  |

**FICHA 2.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS DE APOYO - UNIVERSIDAD MARTÍN LUTERO (UML)**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?   | METODOLOGIA  | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|--|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Asesorías directas a Empresas en área administrativa - financiera.   | A empresarios, están comenzando.   | Forma directa a empresas que solicitan.  | Carecen de materiales y de transporte.   |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Asesorías directas a Empresas  | A empresarios, en aspectos técnicos.   | Asesoría individual y/o grupal, cuando lo ameritan. Prácticas en empresas con pasantías.                       | Falta de equipos de computación. Falta de laboratorios   |
| CAPACITACION           | Capacitación Formal: Carreras de 5 años: Ing; en Computación: Administración Empresas. Pedagogía. Ing. en Gerencia Agropecuaria. Comunicación Social. Lic. en Enfermería | A 129 estudiantes de los municipios de San Pedro, Santo Tomás y Villa Sandino en sedes de Nueva Guinea, Muelle de los Bueyes, Santo Tomás y El Rama. | Clases por encuentros los sábados y domingos. Prácticas en empresas, plantas procesadoras, mediante pasantías. | Falta de espacio e instalaciones.. Carecen de local propio, usan instalaciones de una escuela. |

**DEMANDA UNIVERSIDAD MARTÍN LUTERO (UML)**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE   | CALIDAD DE APOYO                                   | DEMANDA  |
|------------------------|---|--|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Debilidades Administrativo-gerenciales. Falta Local.              | Sede Central de UML: construir instalaciones. De Alcaldías y MINED: becas. | De Sede Central, Alcaldías y MINED: buenos.        | Fortalecer aspectos Administrativos y gerenciales.                     |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Falta equipos. Falta de laboratorios. Docentes no especializados. | Sede Central: Traen personal especializado.                                | Sede Central: Bueno, pero no lo hacen sistemático. | Asistencia en especialización de docentes.                             |
| RECURSOS HUMANOS       | Falta personal califica do en Ciencias Agro pecuarias.            | No recibe  | No recibe  | Calificar personal en Ciencias Agropecuarias. Mano de obra calificada. |
| CAPACITACIÓN/A QUIEN   | Gerencia y administración a docentes.                             | Sede Central de U M L contribuye a capacitar docentes                      | Sede Central: Bueno                                | Gerencia y administración. A docentes y personal administrativo        |
| FINANCIAMIENTO         | No manifestaron necesidades financieras.                          | Sede Central y mensualidad.  | Sede Central contribuye para construcción.         | No manifestaron necesidades financieras.                               |

**FICHA 3.- CAMOAPA: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS DE APOYO  
CENTRO DE CAPACITACIÓN UNAG, RANCHO ROJO**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?   | METODOLOGIA   | PROBLEMAS   |
|------------------------|--|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Asesoría en todos los rubros de la producción primaria y en desarrollo de las fincas con visión empresarial    | Pequeños finqueros padres de los alumnos   | Ligada a capacitación de los jóvenes. En aulas y prácticas de campo en fincas.                        | Burocracia. Desembolsos tardíos. Problemas administrativos y gerenciales. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Se brinda asistencia técnica en los temas que se imparten a los alumnos: : ej.: pastos, mejoramiento de ganado | Pequeños finqueros y trabajadores de las fincas  | Visita directa a las fincas de los padres de los alumnos como forma de seguimiento.                   | Carencia de instrumento, herramientas y materiales de trabajo             |
| CAPACITACIÓN           | Formación de Técnicos Básicos Rurales.   | Hijos de pequeños finqueros y trabajadores de las fincas de 16 a 17 años. 50 % de cupos es para mujeres. | Educación Formal: Carrera técnica por encuentros, de 2 años; 6 encuentros al mes. 3 días cada 15 días | Carencia de instrumento, herramientas y materiales de trabajo             |

**DEMANDA: CENTRO DE CAPACITACIÓN UNAG, RANCHO ROJO**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE                          | CALIDAD DE APOYO                            | DEMANDA   |
|------------------------|--|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Problemas Administrativos y gerenciales                                      | IDR: Canaliza fondos;                     | Es bueno en general, pero mucha burocracia. | Asistencia par a mejorar aspectos administrativos                                     |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Carencia de instrumento, herramientas y materiales de trabajo                | Fincas de los padres de los alumnos.      | Bueno.                                      | Apoyo para conseguir materiales de trabajo.   |
| RECURSOS HUMANOS       | Faltan docentes  | INATEC apoyan.                            | Es bueno en general.                        | Docentes Especialistas en comercialización, procesos industriales orientación laboral |
| CAPACITACIÓN           | Falta de capacitación en aspectos de comercialización y orientación laboral. | UNAG: ejecuta el proyecto de capacitación | Es bueno en general, pero mucha burocracia. | Comercialización, procesos industriales orientación laboral. Docentes                 |
| FINANCIAMIENTO         | No hay contribución de parte de los beneficiarios.                           | FOMEVIDA (Finlandia): Fuente de fondos    | Es bueno.                                   | Agilizar desembolsos y compra de equipos.   |

**FICHA 4.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS DE APOYO  
INSTITUTO RURAL DEL TRÓPICO, (INRUT).**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?   | METODOLOGIA   | PROBLEMAS  |
|------------------------|---|--|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Computación. Organización de Cooperativas agrícolas y ganaderas. Crédito. Préstamos con pago en especie. Comercialización. Agroturismo. | Pequeños y medianos productores (as), Cooperativas agrícolas y ganaderas (8). Cooperativas de mujeres. | Programas adhoc para cada cooperativa. Asistencia individualizada. Comercialización en 5 tiendas rurales. | Insuficiencia de financiamiento a las diferentes actividades. Problemas administrativos y gerenciales. |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Asistencia técnica en rubros de la producción primaria, Programas de radio.   | Cooperativas agropecuarias. Asesoría en Proyectos a UNAG e INTA.                                       | Asistencia directa a cooperativas, grupal e individual.   | El sector no acepta que los servicios son costos necesarios.   |
| CAPACITACIÓN           | Centro de Capacitación de Técnicos Básicos Rurales. Otras: ganado menor, bovinos y agricultura.   | Capacitación a 183 hijos de pequeños finqueros y de trabajadores. 25 % de los cupos es para mujeres.   | Capacitación, de 2 años, en aulas y prácticas de campo; 6 encuentros al mes. 3 días cada 15 días.         | Carencia de instrumentos, herramientas y materiales de trabajo.  |

**DEMANDA INSTITUTO RURAL DEL TRÓPICO, (INRUT).**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE                             | CALIDAD DE APOYO   | DEMANDA  |
|------------------------|--|--|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Debilidad de organización, y administrativo-gerencial.     | FOMEVIDA (Finlandia). IDR. INTA y UNAG       | Financian proyectos que INRUT ejecuta lo cual ayuda a su desarrollo. | Asesoría en desarrollo organizacional y administrativo gerencial.      |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Cientes no tienen cultura de pago. Falta consciencia.      | INTA y UNAG                                  | Buenos por proyectos que les hacen concienciar a productores (as)    | Asistencia técnica para procesamiento de productos y Comercialización. |
| RECURSOS HUMANOS       | Falta de técnicos especialistas en comercialización.       | No recibe apoyo.                             | No recibe apoyo.   | Necesita especialistas en comercialización.                            |
| CAPACITACIÓN           | Necesitan capacitación en área administrativa y gerencial. | No recibe apoyo.                             | No recibe apoyo.   | Relaciones humanas. Desarrollo Organizacional. Personal en general.    |
| FINANCIAMIENTO         | Poco financiamiento a las diferentes actividades.          | AFODENIC: créditos. IN TA y UNAG: proyectos. | Buen apoyo pero no suficiente.                                       | Crédito apropiado para las actividades que realizan.                   |

**FICHA 5.- CAMOAPA: OFERTA DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE APOYO  
PROVEEDORES DE INSUMOS FARMACIA VETERINARIA: VETAGRO**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE                                   | A QUIENES?                                  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS   |
|------------------------|--|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Venta de insumos y medicinas veterinarias.             | A ganaderos (as) y procesadoras artesanales | Visita puertos de montaña días de mercados. Consultas médicas veterinarias. | No llevan registros productivos, sanitarios ni contables de su finca ni de ganado |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Asistencia técnica a nivel de finca en Sanidad Animal. | A Ganaderos.                                | Visitas a fincas por animales enfermos o cirugías.                          | Resistencia al cambio..   |
| CAPACITACIÓN           | Capacitación para promover nuevos productos.           | A Ganaderos.                                | Talleres explicando utilización y manejo de productos.                      | Poca conocimiento de productores  |

**DEMANDA FARMACIA VETERINARIA: VETAGRO**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO  | DEMANDA   |
|------------------------|--|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | En aspectos contables y administrativos.                   | No recibe apoyo   | No recibe apoyo.  | Fortalecer aspectos contables, administrativos y gerenciales.                   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Falta de cambio de mentalidad por parte de los productores | Usa Internet para buscar soluciones a problemas que le plantean.                  | La red es buena.  | Conocer los nuevos productos que salen al mercado.                              |
| RECURSOS HUMANOS       | Llega 1 técnico 1 vez al mes                               | Técnico de las empresas suplidoras.   | Buen apoyo.   | Contable: Técnico que lleve la contabilidad a diario                            |
| CAPACITACIÓN           | Poca capacitación  | Empresas suplidoras. Talleres para productos nuevos.                              | Buen apoyo pero no suficiente.                                      | Actualización en los diferentes temas relacionados con la medicina veterinaria. |
| FINANCIAMIENTO         | No tiene problemas   | Financiamiento familiar. Financiamiento de suplidores con mantenimiento de valor. | Muy Bueno: En ningún caso paga intereses. Le ayuda a desarrollarse. | Soluciona con recursos familiares   |

**FICHA 6.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS DE APOYO  
FARMACIA VETERINARIA SAN MARTIN**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?   | METODOLOGIA   | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|--|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Venta de insumos y medicinas veterinarias.<br>Créditos: un mes sin intereses.  | A ganaderos (as) y procesadoras artesanales  | Farmacia Veterinaria.<br>Consultas medicas veterinarias individuales                                    | No llevan registros productivos, sanitarios ni contables de su finca y ganado  |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Servicios veterinarios, cirugías, consultas, recomendaciones para el manejo de los envases de productos que ya no se utilizan. | A ganaderos, dueños de mascotas, y público en general.<br>Procesadoras artesanales | Visita directa a fincas para atender casos de enfermedades o cirugías que se presentan en los animales. | El acceso a fincas, los caminos están en mal estado y los viajes son de 3 a 4 horas, y los viajes son en mulas o caballos. |
| CAPACITACIÓN           | Administración y utilización de medicamentos   | Publico en general.  | Charlas a través de capacitaciones grupales.  | Los productores están acostumbrados a que la asistencia técnica sea gratuita.  |

**DEMANDA FARMACIA VETERINARIA SAN MARTIN**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE   | CALIDAD DE APOYO                                | DEMANDA   |
|------------------------|---|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Falta de apoyo en la parte administrativa y empresarial.        | No recibe.   | No recibe.                                      | Asistencia en aspectos administrativos y gerenciales. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | El acceso a las fincas, es difícil.                             | Había apoyo de INTA, UNAG, MAGFOR.                                     | Bueno: le enviaban clientes.                    | Apojo de INTA, MAG FOR, Coop. y UNAG.                 |
| RECURSOS HUMANOS       | Poco personal para mucha área. Poca capacidad de los ayudantes. | No recibe.   | No recibe.                                      | Especialista en reproducción                          |
| CAPACITACIÓN           | Los productores piensan que la capacitación debe ser gratuita   | Casas comerciales: Charlas para demostración de productos.             | Buena: Aprovecha para capacitar en enfermedades | Recibiría en administración                           |
| FINANCIAMIENTO         | No tiene problemas.   | Casa comerciales que dan crédito a 30 días con mantenimiento de valor, | Buena porque no paga intereses.                 | Reciben créditos de suplidores.                       |



**FICHA 7.- CAMOAPA: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS -INSTITUCIONES PÚBLICAS  
INSTITUTO NICARAGUENSE TECNOLOGIA AGROPECUARIA (INTA) ING. JOSE SUAREZ MIRANDA.**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?  | METODOLOGIA  | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Servicio integral en Desarrollo Rural.   | A pequeños y medianos productores.                          | Realizan asistencia técnica, a través de reuniones grupales con 12-25 personas y también individuales. | Falta de transporte. Falta de oficinas fijas     |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Alimentación de verano. Silos, rastrojos, bloques nutricionales, melaza, henos de forrajes, ordeño limpio. | A las familias campesinas. Pequeños y medianos productores. | Metodología de enseñar haciendo.   | No cuentan con servicios de médicos veterinarios |
| CAPACITACIÓN           | Ensayos, talleres, etc.  | Pequeños y medianos productores                             | Capacitaciones grupales  | Falta de extensionistas.                         |

**DEMANDA DE INSTITUTO NICARAGUENSE TECNOLOGIA AGROPECUARIA (INTA) ING. JOSE SUAREZ MIRANDA**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO                               | DEMANDA   |
|------------------------|--|---|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Falta de transporte. Falta de oficinas fijas                               | Coordinación de acciones en diferentes lugares con ONG's, para diversas capacitaciones. | Regular, ya que no hay continuidad en el apoyo | Vehículo para transporte y Oficinas fijas.  |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | No cuentan con servicios de médicos veterinarios. Poco enfoque ganadero.   | Asistencia técnica cooperativa (Tanto el productor como el técnico ponen su parte)      | Los productores no siempre dan su apoyo.       | Formación cultural pecuaria: Palpación Enfoque reproductivo en bovinos,             |
| RECURSOS HUMANOS       | Falta de veterinarios y falta de extensionistas. Camoapa tiene 52 comarcas | De ONG's del municipio como UNAG.   | Bueno: le facilitan local.                     | Necesitan 3 técnicos Extensionistas ya que solo existe uno y no cubre la demanda.   |
| CAPACITACIÓN           | Las capacitaciones no son continuas.                                       | De INTA central.  | No es suficiente.                              | Pastos y ganadería, cursos de cirugías menores, capacitación especializada personal |
| FINANCIAMIENTO         | Falta presupuesto.   | Presupuesto   | No es suficiente.                              | Aumento de presupuesto  |

**FICHA 8.- MATIGUÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS INSTITUCIONES PÚBLICAS. MINISTERIO AGROPECUARIO Y FORESTAL (MAGFOR)**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?  | METODOLOGIA                                       | PROBLEMAS   |
|------------------------|---|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Dan seguimiento a proyectos del MAGFOR y organizan capacitaciones. Ofrecen servicio especializado a mujeres con Bono productivo y el "Programa Hambre Cero".                              | A todos los actores de la cadena láctea. El MAGFOR está involucrado en toda la cadena, Infraestructura vial. Red Eléctrica, etc.  | Todos los Servicios se prestan a Nivel de grupos. | Se desarrollan muchas actividades al mismo tiempo., Falta de sensibilidad de los productores, Un Problema crítico es la organización.         |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Monitoreo de enfermedades endémicas de la zona: Brucelosis y tuberculosis, Certificación fincas libres de Brucelosis y tuberculosis. Se están implementando los sistemas silvo pastoriles | Prestan servicio a ganaderos, plantas y procesadoras semi industriales e industriales y a nivel artesanal. Financia miento a productores en la construcción de infraestructura productiva | Todos los Servicios se prestan a Nivel de grupos  | Poco personal técnico para cubrir áreas muy extensas. Acceso difícil. Los productores prefieren que se les dañe el camino pero no lo componen |
| CAPACITACIÓN           | Organiza capacitaciones en diferentes temas.  | A ganaderos, plantas y procesadoras semi industriales e industriales y a nivel artesanal  | Todos los Servicios se prestan a Nivel de grupos  | Falta de sensibilidad de los productores,   |

**DEMANDA DE MINISTERIO AGROPECUARIO Y FORESTAL (MAGFOR)**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO  | DEMANDA   |
|------------------------|---|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Débil organización. Pocos técnicos  | Reciben apoyo por parte del gobierno central y algunas ONG's, | Buenos, ya que los programas tienden a ser sostenibles. | Tres técnicos por municipio.  |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Poco personal técnico para cubrir áreas muy extensas                        | Apoyo con personal de los proyectos que el MAGFOR ejecuta.    | Buenos porque apoyan con inversiones.                   | Más apoyo en técnicas ganaderas.  |
| RECURSOS HUMANOS       | Falta personal técnico para cubrir las áreas.                               | MAGFOR Central  | Poco apoyo de MAGFOR central                            | Técnicos generalistas.  |
| CAPACITACIÓN           | La capacitación que reciben es poca,  | MAGFOR Central.   | Poca capacitación.                                      | Sanidad, alimentación, manejo pastos y ganado.                                    |
| FINANCIAMIENTO         | No hay suficiente presupuesto. Financiamiento es caso para los productores. | Los Programas están proveyendo recursos financieros           | Hay programas que subsidian asistencia técnica          | Articulan servicios técnicos con servicios financieros con el Proyecto BANCENTRO- |

**FICHA 9.- MATIGUÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS INSTITUCIONES PÚBLICAS - FONDO DE DESARROLLO AGROPECUARIO (FONDEAGRO).**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?   | METODOLOGIA  | PROBLEMAS   |
|------------------------|--|--|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Seguimiento a los proyectos que ejecutan los programas financiados. El Proyecto es un instrumento de Política Pública. Tiene una oficina de seguimiento de ejecutores. | Ofrecen servicios a ganaderos, acopiadores (as). Para ser beneficiario del programa necesitan tener más de 7 manzanas y menos de 50 mzs. | Co-ejecutores realizan actividades especializadas: FDL, FUNDESER, PRESTANIC, JOSE NIE BROWSKY: Crédito. FUDEMAT; TECHNO SERV: Asistencia Técnica | Los programas no tienen sostenibilidad, ya que la asistencia técnica es gratuita,           |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | A través de co ejecutores: TECHNOSERV. Asistencia técnica ganadera: pastos, genética, etc.   | Ganaderos. Productores individuales. Cooperativas.   | Asistencia directa a productores en finca.   | Utilización de diferentes metodologías y técnicas, provocando confusión en los productores. |
| CAPACITACIÓN           | A través de FUDEMAT: economía de patio.  | Grupos de mujeres.   | En mujeres es grupal en economía familiar de patio.  | Falta de coordinación de ejecutores y sobre demanda.  |

**DEMANDA DE FONDO DE DESARROLLO AGROPECUARIO (FONDEAGRO).**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO  | DEMANDA  |
|------------------------|--|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | La asistencia técnica es gratuita. Puede no ser sostenible.              | ALCALDIA: Fortalecimiento institucional y construcciones. MAGFOR y ONG's .                      | Buena   | Desarrollar sostenibilidad. Apoyo mas decidido del MAGFOR, MED y MINSA       |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Se utilizan diferentes metodologías y técnicas que conducen a confusión. | FUDEMAT: Economía de patio, TECHNOSERVE: Ganadería Bovina, Pr. Agrícola. CIAT: fincas vitrinas. | FUDEMAT, TECHNO SERVE: Bien. CIAT: No funcionó.                     | Fortalecer a ejecutores. Desarrollar sostenibilidad.                         |
| RECURSOS HUMANOS       | No tienen problemas.   | Fundación VIOLETA BA RRIOS DE CHAMORRO: Salud: Sida, Tuberculosis                               | Buena   | Por el momento no necesitan.   |
| CAPACITACIÓN           | Se necesita fortalecimiento a los coejecutores.                          | No sabe si reciben apoyo.   | No saben  | En Comercialización y Enfoque Empresarial a nivel de Productores y Técnicos. |
| FINANCIAMIENTO         | Financiado con fondos ASDI. El programa financia al productor el 50%.    | FDL, FUNDESER, PRESTA NIC, JOSE NIEBROWSKY: Ejecutan el crédito,                                | Tienen que llevar Aval del MAGFOR. No es muy bueno por el subsidio. | Aumentar salarios y viáticos   |

**FICHA 10.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS  
MINISTERIO AGROPECUARIO Y FORESTAL (MAGFOR): INSPECTOR DE LÁCTEOS (ROSALÍO ARRÓLIGA).**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?                              | METODOLOGIA   | PROBLEMAS   |
|------------------------|---|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Apoya el desarrollo de planta procesadora.  | Lácteos Ríos de Leche                   | Inspección permanente de la planta.                                       | Las plantas no tienen visión empresarial.   |
| INNOVACION TECNOLOGICA | Inspección en proceso de productos lácteos, para producir con calidad en el ordeño y la planta. | A planta procesadora y ganaderos.       | Inspección permanente de la planta y visitas a las fincas.                | Viáticos para transporte y alimentación insuficientes. Las plantas se quejan por ser muy rigurosos. |
| CAPACITACION           | Enseñan como producir leche y productos lácteos con higiene y calidad.                          | A ganaderos (as) y plantas procesadoras | Ordeño limpio. Capacitaciones grupales participativas, teórico-prácticas. | No tienen apoyo del MAGFOR. Poca capacitación del MAGFOR  |

**DEMANDA DE MINISTERIO AGROPECUARIO Y FORESTAL (MAGFOR): INSPECTOR DE LÁCTEOS (ROSALÍO ARRÓLIGA).**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE                                      | CALIDAD DE APOYO                                | DEMANDA   |
|------------------------|--|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | No revisan sus informes Mala organización de inspectores.      | Reciben poco apoyo del MAGFOR..                       | Regular. Se sienten mal pagados                 | Más apoyo del MAGFOR. Mejor organización del proyecto de inspectores. |
| INNOVACION TECNOLOGICA | Las plantas se quejan por ser muy rigurosos en aplicar normas. | Poco apoyo de las plantas. Poco apoyo del MAGFOR      | Regular: No se cumple convenio MAG-FOR/ Planta. | Más apoyo MAGFOR para aplicación de normas.                           |
| RECURSOS HUMANOS       | Poca experiencia laboral. Mal ubicado.                         | No tienen apoyo.                                      | No tienen apoyo.                                | Contratar recursos con experiencia. Ubicar por zona de residencia.    |
| CAPACITACION           | Poca capacitación por parte del estado                         | Poco apoyo: En ocasiones participa en ferias lácteas. | Regular: Poca o nula capacitación.              | HACCP, BPM, SSOP, etiquetados, calidad de leche.                      |
| FINANCIAMIENTO         | No reciben lo que estipula el convenio.                        | No recibe ningún tipo de apoyo.                       | Malo  | Viáticos para transporte y alimentación.                              |

**FICHA 11.- MATIGUÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O EMPRESAS INDEPENDIENTES - TECNOSERV**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Llevar a las unidades de producción el “enfoque empresarial.                               | A pequeños y medianos ganaderos y plantas de acopio y comerciantes.     | Directamente en las fincas o centros de acopio en forma grupal o individual. Tienen parcelas demostrativas..    | Nivel cultural de productores es bajo. Muchos no viven en las fincas.                          |
| INNOVACION TECNOLOGICA | Asistencia en Ganadería: Genética, alimentación, pastos, diversificación de la producción. | A pequeños y medianos ganaderos y plantas de acopio y comerciantes.     | Fases de tres años: 1er año pago simbólico y se lo devuelven en insumos; 2do. igual al 1ro; 3er. año sin costo. | Difícil montar sistemas de registros. No se puede hacer un buen seguimiento técnico económico. |
| CAPACITACIÓN           | Están cambiando a “Escuela Campo”.   | Tres niveles de capacitación: el dueño, el que decide y el que ejecuta. | Individual y grupal.  | Nivel cultural de productores es bajo.   |

**DEMANDA DE EMPRESAS INDEPENDIENTES - TECNOSERV**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE   | CALIDAD DE APOYO                                  | DEMANDA   |
|------------------------|--|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Como empresa no tienen problemas.                                  | Ejecutan por cuenta del Proyecto “FONDEAGRO” financiado con ayuda de Suecia. | Bueno. Técnicos piden mayor movilidad y viáticos. | Asesoría en metodología para la “Escuela Campo”. En Agronegocios.                 |
| INNOVACIÓN TECNOLOGICA | Con los beneficiarios: Problemas señalados en servicios ofrecidos. | Otros coejecutores   | Bueno   | Asesoría en montar sistemas de registros.   |
| RECURSOS HUMANOS       | Consideran que no tienen problemas.                                | Tienen o contratan sus propios recursos.                                     | Buenos  | Consideran que no necesitan..   |
| CAPACITACIÓN           | Metodología de “Escuela de Campo”. Fortalecer técnicos.            | De su propia empresa   | Buenos  | Metodología de transferencia tecnológica; cooperativismo; agronegocios. Técnicos. |
| FINANCIAMIENTO         | No tienen problemas  | Organizan ferias con Bancos y Microfinancieras                               | Buena respuesta.                                  | Asistencia financiera a beneficiarios.  |

**FICHA 12.- CAMOAPA: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O EMPRESAS INDEPENDIENTES: ING. JUAN PARRILES**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?  | METODOLOGIA  | PROBLEMAS   |
|------------------------|---|---|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Diversificación de productos y uso de subproductos.                                       | A Plantas procesadoras y procesadores y procesadoras artesanales. | Directamente en las empresas o lugares de procesamiento en forma grupal o individual | Falta de decisiones para aplicar la tecnología moderna por parte de los clientes        |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Buenas Prácticas de Manufactura, sistemas HACCP, trazabilidad,                            | A Plantas procesadoras y procesadores (as).                       | Utiliza teoría y práctica por método de "enseñar haciendo".                          | Las empresas y/o procesadores (as) no siguen las recomendaciones y prácticas enseñadas. |
| CAPACITACIÓN           | Ofrece servicios de enseñanza a grupos de mujeres en BPM. Capacita a técnicos de plantas. | Procesadores (as) Artesanales.                                    | De "enseñar haciendo"  | Equipos de mala calidad.  |

**DEMANDA DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES: ING. JUAN PARRILES**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE                  | CALIDAD DE APOYO    | DEMANDA  |
|------------------------|---|-----------------------------------|---------------------|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Falta de estudios de factibilidad y mercado en las plantas. | De los clientes que lo contratan. | De regular a bueno. | Para las empresas: Que hagan estudios de factibilidad. Asistencia en comercialización. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Equipos de mala calidad.                                    | No recibe                         | No recibe           | Cambios de equipos para las empresas procesadoras.                                     |
| RECURSOS HUMANOS       | No tiene Problemas  | No recibe                         | No recibe           | Un ingeniero Industrial. Personal eventual.  |
| CAPACITACIÓN           | Actualización en conocimiento de equipos.                   | No recibe                         | No recibe           | Actualización profesional. Ingeniería de lácteos. Del entrevistado                     |
| FINANCIAMIENTO         | No manifestó necesidades de asistencia financiera           | No recibe                         | No recibe           | No tiene problemas.  |

**FICHA 13.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES - CARLOS ANTONIO DIAZ M. (TÉCNICO EXTENSIONISTA).**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS  |
|------------------------|---|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Planes de negocio.<br>Elaboración de encuestas.<br>Pro moción de productos.     | A ganaderos y ganaderas, agricultores, ONG's. Grupos de mujeres.                              | Directamente en las fincas o casas en forma grupal o individual. Metodología de "entrenar en el trabajo". | No se valora el precio de los trabajos. No buscan servicio de los técnicos..         |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Producción orgánica. Calidad de leche (pruebas). Asistencia técnica en General. | A ganaderos y ganaderas, agricultores, ONG's. Asesoramiento a mujeres. en planes de negocios. | Metodología teórico-práctica "entrenando en el trabajo".  | Falta conscientización de productores e instituciones sobre necesidad de tecnología. |
| CAPACITACIÓN           | En desarrollo de Planes de negocios a MIPYMES                                   | Grupos de mujeres.  | Individual o grupal según el caso (Lácteos, rosquillas, cerdos, tortillas).                               | Poca demanda del servicio de los técnicos. Quieren servicios gratis.                 |

**DEMANDA -CARLOS ANTONIO DIAZ M. (TÉCNICO EXTENSIONISTA).**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO  | DEMANDA  |
|------------------------|---|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | No lleva registros. No llevan contabilidad.   | ONG's, INTA, UNAG: Contratos para asesorías.                        | ONG's, INTA, UNAG: Buenas le permite ejercer su profesión.. | Asesoría en contabilidad y administración.   |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | No buscan servicio de técnicos. Poca credibilidad en extensionistas. Competencia ONG's e instituciones. | ONG's, INTA, UNAG: Contratos para asistencia técnica a productores: | ONG's, INTA, UNAG: Buenas: porque les dan trabajo           | Estandarizar tecnologías. Capacitar técnicos.  |
| RECURSOS HUMANOS       | Extensionistas con poca experiencia.  | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.  | Capacitar extensionistas.  |
| CAPACITACIÓN           | Metodologías difieren y cofunden al productor haciendo que no apliquen capacitaciones.                  | ONG's, INTA, UNAG: Contratan para capacitaciones.                   | Es buena.   | Estandarizar métodos. En ganadería: Alimentación, pastos, sanidad animal, genética, manejo ganado. |
| FINANCIAMIENTO         | No hay programas de financiamiento para profesionales independientes.                                   | No reciben apoyo  | No reciben apoyo.   | Asistencia financiera adecuada para compra de equipos.   |

**FICHA 14.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS PROFESIONALES Y/O EMPRESAS INDEPENDIENTES - ASOCIACIÓN GANADEROS VILLA SANDINO (ASOGAVIS).**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE                                     | A QUIENES?          | METODOLOGIA   | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|---------------------|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Venta de Productos Veterinarios.                         | A socios y público. | Farmacia veterinaria.                                 | Ganaderos (as) no llevan registros.                                |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Diagnostico de preñez, Inseminación Artificial.          | A socios.           | Grupales e individuales a través de visitas a fincas. | Proyecto de inseminación no sostenible. Politización de proyectos. |
| CAPACITACIÓN           | Capacitaciones en palpaciones e inseminación artificial. | A socios.           | Grupales e individuales a través de visitas a fincas. | Productores no pagan ser vicios.                                   |

**DEMANDA DE -ASOCIACIÓN GANADEROS VILLA SANDINO (ASOGAVIS).**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE       | CALIDAD DE APOYO   | DEMANDA   |
|------------------------|---|------------------------|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Lo socios no cumplen cuotas. Administración.                            | No reciben apoyo       | No reciben apoyo.  | Asesoría en asociatividad y administración.                                   |
| INNOVACION TECNOLÓGICA | Proyecto de I. A. no sostenible. Se politizan los proyectos.            | IDR: Proyecto de I. A. | Malo: El proyecto no es sostenible. Equipos de inseminación sin usar.    | Asistencia en manejo de pastos, genética, manejo de ganado, sanidad animal.   |
| RECURSOS HUMANOS       | Escasez de técnicos y trabajadores calificados                          | No reciben apoyo       | No reciben apoyo.  | Capacitación de recursos en todo nivel.                                       |
| CAPACITACIÓN           | A los productores no les gusta pagar servicios                          | No reciben apoyo       | No reciben apoyo.  | En todo lo referente a la producción ganadera. Ganaderos, mandadores, peones. |
| FINANCIAMIENTO         | Préstamos individuales de productores con diferentes micro financieras. | Micro financieras      | Regular: resuelven rápido, pero con intereses altos y plazos muy cortos. | Asistencia financiera adecuada  |



**FICHA 15.- CAMOAPA: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS  
COOPERATIVAS DE SERVICIOS MULTIPLES- SAN FRANCISCO DE ASIS Y MASIGUITO**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?  | METODOLOGIA  | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Compra de leche, Administración de fincas; contabilidad; registros; financiamiento; crédito de insumos y combustibles; ventas de insumos | A ganaderos socios y no socios. A procesadores artesanales. A centros de acopio. Esposas de socios. A transportistas y proveedores. | Técnicos asisten a las fincas. Articulan servicios financieros: Con Cooperativa de Ahorro y Crédito y Bancos en ferias | Falta de registros y de contabilidad en fincas<br>Falta de financiamiento de largo plazo |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Asistencia técnica a fincas; Pastos mejorados; ensilaje, henificación; Inseminación artificial: venta de semen y termos; mecanización,.  | Socios. No socios que entregan leche a la planta.   | Técnicos asisten a las fincas. Atención individual   | Productores renuentes a adoptar nuevas tecnologías                                       |
| CAPACITACIÓN           | Programas de capacitación en fincas. Capacitación a mujeres:   | Socios. Esposas de los socios.  | Capacitación a grupos de mujeres. Economía de patio: Artesanías, micro créditos..                                      | Productores (as) no aplican lo que se les enseña. Programa de patio no funcionó.         |

**DEMANDA DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS MULTIPLES- SAN FRANCISCO DE ASIS Y MASIGUITO**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO  | DEMANDA  |
|------------------------|---|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | No hay una correcta planificación estratégica de las cooperativas. Debilidad en Mercadeo. | Instituto de Cooperación para La Agricultura (IICA), Bancos Privados. Ministerio Agropecuario y Forestal. | IICA: Bueno; Bancos privados: Bueno. MAGFOR: Inspector en la planta: regular. | Asesoría en su planificación estratégica, desarrollo cooperativo y mercados.                       |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Falta de infraestructura en fincas. Pocos técnicos que abarcan pocas fincas.              | PROGANIC/JICA (Japoneses). Técnicos privados. INTA  | INTA: No se le ve en mucho tiempo. PRO GANIC/JICA: comienza.                  | Diferentes áreas técnicas de la ganadería: Pastos, genética sanidad, manejo. Etc.                  |
| RECURSOS HUMANOS       | Faltan técnicos para cubrir rutas   | No tienen apoyo.  | No tienen apoyo..   | Más técnicos para atender más de 50 rutas.   |
| CAPACITACIÓN           | Falta de servicios empresariales para una buena capacitación.                             | Técnico privado para su desarrollo en aspectos técnicos.  | Técnico Privado: Bueno.   | Planeación estratégica. Alta Gerencia. Mercadeo. Administración. Jun tas Directivas; Funcionarios; |
| FINANCIAMIENTO         | Falta de financiamiento de largo plazo  | Bancos Privados. Fondo de Crédito Rural (FCR). Instituto de Desarrollo Rural (IDR),                       | FCR, IDR, MAGFOR: Regular a bueno   | Asistencia financiera de L. P. para Cooperativas, adecuada para la actividad ganadera.             |

**FICHA 16.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS  
COOPERATIVA LA ESPERANZA: EL GUABO.**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS   |
|------------------------|---|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Venta de: Insumos y productos veterinarios ropa, alimentos. Comercialización de quesos. Créditos. Transporte. | A socios y pequeños ganaderos, plantas de acopio y comerciantes del área del Guabo – Campana. | Tienda y farmacia Veterinaria de la Cooperativa ubicada en el Guabo | Los acreedores no pagan a tiempo o no pagan. Debilidades en la Administración. Malos caminos. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Buscan apoyo con organizaciones que dan asistencia técnica y asesorías.                                       | Fundamentalmente a los socios.  | A través de técnicos de organizaciones de apoyo. En forma grupal.   | No siempre encuentran organizaciones que les presten servicios.                               |
| CAPACITACIÓN           | Capacitación por medio de otras instituciones.  | Pequeños ganaderos del guabo y campana.   | La capacitación se hace en forma grupal.                            | Muy pocas capacitaciones. Poca presencia del estado.  |

**DEMANDA DE COOPERATIVA LA ESPERANZA: EL GUABO.**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE                             | CALIDAD DE APOYO                     | DEMANDA   |
|------------------------|---|--|--------------------------------------|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Debilidades administrativas. Acreedores no pagan.                           | No reciben apoyo.                            | No reciben apoyo.                    | Asesorías en gerencia, contabilidad y administración.   |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | No tienen técnicos extensionistas.  | IICA: Hortalizas, talleres, abonos, caminos. | Muy Bueno: ha sido consistente.      | Asesorías y A. T. en ganadería en general. Progr. de tuberculosis y brucelosis. Procesamiento de lácteos. |
| RECURSOS HUMANOS       | No han encontrado buenos administradores.                                   | No reciben apoyo.                            | No reciben apoyo.                    | Un administrador (a). Un técnico (a) extensionista capacitado en ganadería.                               |
| CAPACITACIÓN           | Reciben poca capacitación. Casi nula presencia de instituciones del estado. | IICA: Capacitaciones talleres y becas.       | Muy Bueno: ha sido consistente.      | En gerencia, contabilidad y administración. En ganadería en general y procesamiento de quesos.            |
| FINANCIAMIENTO         | Acreedores no pagan. Necesitan financiamiento.                              | Microfinancieras.                            | Regular: Corto plazo y alto interés. | Financiamiento de largo plazo para los asociados y la cooperativa.  |

**FICHA 17.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS  
COOPERATIVA AGROPECUARIA DE SERVICIOS MULTIPLES DE SANTO TOMÁS**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS   |
|------------------------|--|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Venta de insumos, servicio de maquinaria agrícola, préstamos a socios. | A ganaderos socios de la cooperativa y público.   | Farmacia veterinaria. Preparación de tierras. Caja Rural de la Cooperativa; | Socios se resisten a pagar sus cuotas. Aducen falta de rentabilidad.  |
| INNOVACION TECNOLOGICA | Pruebas de mastitis, ordeño limpio, limpieza de utensilios.            | A socios de la cooperativa y proveedores de leche a la planta de procesamiento de la cooperativa. | Directa a fincas en forma individual.                                       | Renunció el técnico. Poca cobertura de fincas.                        |
| CAPACITACION           | Demostraciones de productos nuevos.                                    | A ganaderos socios de la cooperativa y público.   | Capacitaciones y demostraciones de productos en forma grupal.               | No se da la suficiente capacitación ni a los socios ni al personal. . |

**DEMANDA COOPERATIVA AGROPECUARIA DE SERVICIOS MULTIPLES DE SANTO TOMÁS**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO       | DEMANDA   |
|------------------------|---|---|------------------------|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Socios no pagan sus cuotas. No entregan le che a su planta. Aducen falta de rentabilidad. | CLUSA, IICA: Recibieron apoyo en diversificación de la producción y comercialización. | Fueron apoyos buenos.. | Apoyo en asociatividad, ordenamiento del mercado de leche. Comercialización de productos.             |
| INNOVACION TECNOLOGICA | No tienen técnico para atender las fincas. Poca cobertura de fincas.                      | CLUSA: Apoyo en ordeño limpio, producción orgánica.                                   | Ha sido bueno.         | Asistencia a fincas con técnicos especializados en infraestructura, administración y manejo del hato. |
| RECURSOS HUMANOS       | El técnico extensionista se retiro para trabajar en otro lugar.                           | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.       | Un técnico zootecnista con especialidad en alimentación. Un veterinario                               |
| CAPACITACION           | Falta capacitación para personal de la cooperativa y socios.                              | Proveedores de Insumos, proveedores de productos de limpieza.                         | Ha sido bueno.         | Cooperativismo, administración, gerencia. Técnicas ganaderas a fincas.                                |
| FINANCIAMIENTO         | Actualmente tienen financiamiento.  | IDR: para modernizar planta   | Un buen apoyo.         | Financiamiento a ganaderos en condiciones adecuadas.  |

**FICHA 18.- CAMOAPA: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's) -UNION NACIONAL DE AGRICULTORES Y GANADEROS (UNAG)**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS                                      |
|------------------------|---|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Formación de cooperativas, gestión de financiamiento..        | Prestan servicio a ganaderos y centros de acopio. | Afiliación grupal a cooperativas y fomento a la inserción de las mujeres en las organizaciones. | Falta de recursos financieros, y de transporte |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Sanidad, alimentación de verano,                              | Ganaderos (as)                                    | Visitas a fincas  | Falta transporte y equipo de cómputo.          |
| CAPACITACIÓN           | Utilización de subproductos (abonos orgánicos, biodigestores) | Ganaderos (as)                                    | Capacitaciones grupales.  | Falta de recursos financieros, y de transporte |

**DEMANDA DE UNION NACIONAL DE AGRICULTORES Y GANADEROS (UNAG)**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE   | CALIDAD DE APOYO  | DEMANDA  |
|------------------------|---|--|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | No tiene visión clara de los programas a desarrollar.                 | El INTA les apoya con asistencia técnica y capacitaciones. UNAG Central: organización. | Regular, además que esta enfocado a la parte agrícola. UNAG: Regular, no tienen mucho apoyo | Equipo de cómputos y medios de transporte.                     |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Falta equipo de cómputo. Falta de transporte. Falta de técnicos       | INTA apoya lo que puede  | Regular, además que esta enfocado a la parte agrícola                                       | Mejoramiento de pastos, mejoramiento genético, equipo técnico. |
| RECURSOS HUMANOS       | Faltan técnicos extensionistas para cubrir las 52 comarcas de Camoapa | No reciben apoyo   | No reciben apoyo  | Necesitan 3 técnicos extensionista.                            |
| CAPACITACIÓN           | No hay programas sostenibles de capacitación.                         | INTA apoya lo que puede  | Regular, además que esta enfocado a la parte agrícola                                       | Genético, pasto, ordeño limpio, sanidad. Técnicos.             |
| FINANCIAMIENTO         | Falta de recursos financieros   | No reciben apoyo   | No reciben apoyo  | Financiamiento para mejorar estructuras de UNAG-Camoapa.       |

**FICHA 19.- MATIGUÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS - ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's)- FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MATAGALPA (FUDEMAT)**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE                                      | A QUIENES?  | METODOLOGIA  | PROBLEMAS  |
|------------------------|---|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Economía familiar de patio, manejo de centro comunitario. | Solamente atienden mujeres, todas las actividades que realiza el proyecto son dirigidas a la mujer. | Capacitación grupal, asistencia técnica de patio. Aspectos legales individuales y grupales | Problemas de deserción (50%), por machismo, falta de interés de beneficiarias, Carga de trabajo. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Asistencia técnica de patio: gallinas, vacas, cerdos      | Solamente mujeres que tengan menos de 30 mzs.   | Individual: Cada técnico atiende 60 beneficiarias 1 vez al mes.                            | Falta de interés de beneficiarias  |
| CAPACITACIÓN           | Género, liderazgo comunitario,                            | Solamente mujeres que tengan menos de 30 mzs  | Grupal   | 50 % de deserción.   |

**DEMANDA DE FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MATAGALPA (FUDEMAT)**

| AREA                   | PROBLEMAS   | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO   | DEMANDA   |
|------------------------|---|---|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Debilidad en Administración. Falta de equipamiento de los técnicos. | Apoyo de FONDEAGRO  | Bueno, pero va a ser difícil que sea sostenible por la gratuidad de los servicios. | Fortalecer administración y equipar a los técnicos.         |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Falta conocimientos en ganado bovino..                              | Los técnicos se apoyan en sus supervisores para resolver problemas  | No recibe apoyo.   | Capacitación a técnicos sobre, sanidad, y manejo de ganado. |
| RECURSOS HUMANOS       | Fortalecer administración y necesidad de un abogado                 | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.   | Administración. 1 abogado.                                  |
| CAPACITACIÓN           | Falta conocimiento en ganado y en proceso de lácteos.               | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.   | Sanidad, manejo, elaboración de quesos a nivel de técnicos. |
| FINANCIAMIENTO         | No tienen problemas   | FONDEAGRO es el que financia todo el proyecto de asistencia técnica | Bueno, pero se duda de sus sostenibilidad..  | No manifiesta demanda.                                      |

**FICHA 20.- MATIGUÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's) UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA (UCA/NITLAPAN).**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?   | METODOLOGIA   | PROBLEMAS   |
|------------------------|--|--|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Asesoría legal, proyectos de coinversión, acceso a financiamiento. Inscripción de títulos. Venta insumos.      | Ganaderos pequeños y medianos, plantas lácteas, acopios. Mujeres que necesitan asesoría. | Asesoría legal y técnica. Visitan Comunidad. Visitan líderes. Reuniones grupales. Farmacia Veterinaria. | Machismo, falta de costumbre para realizar acciones legales, desconfianza por estafas.        |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Arriendo de ganado (leche) Repasto (carne); Suplementos alimenticios; melaza, con centrados. Centro de acopio. | Ganaderos (as) pequeños y medianos, plantas lácteas, acopios..                           | Asistencia en campo en agro negocios. Asistencia legal, Grupal e individual.                            | Accesibilidad, cultura de la zona, falta de infraestructura, mucho territorio y poco personal |
| CAPACITACIÓN           | Escuelas de campo y agro negocios,   | Ganaderos (as) pequeños y medianos.  | Están comenzando con las "Escuelas de Campo"  | Definiendo metodología.   |

**DEMANDA DE UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA (UCA/NITLAPAN).**

| AREA                   | PROBLEMAS                                      | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO   | DEMANDA  |
|------------------------|--|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Falta de coordinación entre co-ejecutores      | Líderes comunitarios, sociedad civil, sacerdotes, pastores, alcalditos. | Muy bueno: se ataca un problema serio existente en el país como es la legalización de tierras. | Asistencia para establecer sinergias entre actores de la zona.                         |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Mucho territorio y poco personal               | Fondo de Coop. Danesa, Gob. Vasco, CORDEI, BID                          | Apoyo en proyectos puntuales   | Unidades demostrativas, seguimiento técnico.   |
| RECURSOS HUMANOS       | Falta de personal                              | Su misma organización   | No es suficiente.  | Otro abogado   |
| CAPACITACIÓN           | Falta fortalecer al personal técnico           | Su misma organización   | No es suficiente.  | Derecho Mercantil. Fortalecer al personal. Sistemas silvopastoriles. Desarrollo rural. |
| FINANCIAMIENTO         | El financiamiento que reciben no es suficiente | FDL: financia necesidades de beneficiarios.                             | No es suficiente.  | Financiamiento para cubrir a más clientes.   |

**FICHA 21.- SANTO TOMÁS: OFERTA DE PROVEEDORES (AS) DE SERVICIOS  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO, FINANCIERA AVANCES R.L. DE SANTO TOMÁS**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?  | METODOLOGIA  | PROBLEMAS   |
|------------------------|--|---|--|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Manejo de empresas, políticas de crédito, desarrollo social. Capitalización de utilidades. | Tiene 9,200 asociados en tres agencias.                         | Individual y grupal: Membresías. Orientación y supervisión de créditos. Se lección de socios. Análisis rápidos y buenos. | Comisiones bajas, mora sobre cartera afectada 4%, |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Otorgan préstamos para equipos y nuevas tecnologías.                                       | Productores, procesadores, transportistas, y comercializadores. | Individual y grupal: Membresías. Orientación y supervisión de créditos.  | Faltan recursos para préstamos de largo plazo.    |
| CAPACITACIÓN           | Cooperativismo, manejo de negocios.  | Asociados.  | Grupal.  | Falta conciencia cooperativa.                     |

**DEMANDA DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANCIERA AVANCES R.L. DE SANTO TOMÁS**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO                              | DEMANDA   |
|------------------------|--|---|---|---|
| GESTION EMPRESARIAL    | Cartera pequeña. Ahorros igualan a cartera. Falta de espíritu cooperativo. | Confederación Latinoamericana de Cooperativas. Consejo Mundial de Cooperativas. MITRAB. | Regular: Cuotas no corresponden a beneficios. | Asesoría para el desarrollo institucional. Afiliación a ASO MIF.  |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Falta de programas para manejo de créditos.                                | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.                              | Apoyo al desarrollo institucional.                                |
| RECURSOS HUMANOS       | No tiene necesidades actualmente.  | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.                              | Solo que vayan creciendo.   |
| CAPACITACIÓN           | Reciben poca capacitación.   | Dirección de Cooperativas del MITRAB.   | Regular: capacitan en cooperativismo..        | Experiencias de microfinanzas exitosas, gerencia, administración. |
| FINANCIAMIENTO         | Faltan recursos de mediano y largo plazo.                                  | PRODEL: Financiamiento complementario para préstamos de mediano plazo.                  | Bueno: les permite palanquear sus recursos.   | Apoyo financiero para créditos de Largo Plazo.                    |

**FICHA 22.- PLANTA INDUSTRIAL CENTROLAC: OFERTA DE SERVICIOS EN LOS MUNICIPIOS – GERENTE DE ACOPIO ING. ARIEL CAJINA**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE   | A QUIENES?                                  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS  |
|------------------------|--|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Compra de leche.<br>Desarrollo de centros de acopio. Ventas de insumos.<br>Diagnósticos iniciales. | Ganaderos, centros de acopio, procesadores  | Asistencia directa a fincas y centros de acopio.<br>Individual y grupal | Precios cambiantes.<br>Variabilidad en ofertas de insumos. Poca responsabilidad de empresas. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Ordeño limpio, calidad de leche, pruebas de mastitis.<br>Manejo y mantenimiento de equipos.        | Ganaderos, centros de acopio, procesadores. | Asistencia directa a fincas y centros de acopio.<br>Individual y grupal | No siguen recomendaciones. Leche de mala calidad   |
| CAPACITACIÓN           | Programas de capacitación.   | Ganaderos, centros de acopio, procesadores. | Reuniones grupales.   | No aprovechan bien las capacitaciones  |

**DEMANDA DE PLANTAS INDUSTRIALES - CENTROLAC – GERENTE DE ACOPIO ING. ARIEL CAJINA**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO   | DEMANDA  |
|------------------------|--|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | La empresa está en proceso de desarrollo.                              | Suplidores de insumos.<br>Centro empresarial Pellas.                      | Suplidores: Regular: A veces no se encuentran.<br>Centro Pellas: Bueno.  | Políticas y programas de gobierno. Controles de procesos.    |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | No siguen las recomendaciones. Competencia de procesadores informales. | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.   | Controles de procesadoras informales y calidad de productos. |
| RECURSOS HUMANOS       | No tiene necesidades actualmente.                                      | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.   | Eventualmente.   |
| CAPACITACIÓN           | Poca capacitación para ganaderos en general.                           | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.   | Políticas y programas de apoyo a la ganadería de leche       |
| FINANCIAMIENTO         | Faltan recursos de mediano y largo plazo para ganaderos.               | Centro Pellas. Financia equipos. Bancos Comerciales: Ganaderos y equipos. | Bueno: les permite articular sus servicios con los servicios financieros | Programas de créditos de largo plazo para ganaderos.         |



**FICHA 23.- PLANTAS INDUSTRIALES – PARMALAT: OFERTA DE SERVICIOS DE APOYO EN LOS MUNICIPIOS  
GERENTE DE ACOPIO SR. NICOLAS ESCOBAR**

| AREA                   | SERVICIOS QUE OFRECE  | A QUIENES?                                  | METODOLOGIA   | PROBLEMAS  |
|------------------------|---|---|---|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Compra de leche.<br>Desarrollo de centros de acopio. Ventas de insumos.                     | Ganaderos, centros de acopio.               | Asistencia directa a fincas y centros de acopio.<br>Individual y grupal | Precios cambiantes.<br>Competencia desleal.<br>Leche de mala calidad |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Ordeño limpio, calidad de leche, pruebas de mastitis.<br>Manejo y mantenimiento de equipos. | Ganaderos, centros de acopio.               | Asistencia directa a fincas y centros de acopio.<br>Individual y grupal | No siguen recomendaciones. Leche de mala calidad                     |
| CAPACITACIÓN           | Programas de capacitación.  | Ganaderos, centros de acopio, procesadores. | Reuniones grupales.<br>Seminarios, Talleres.<br>Demostraciones.         | No aprovechan bien las capacitaciones                                |

**DEMANDA DE PLANTAS INDUSTRIALES - PARMALAT – GERENTE DE ACOPIO SR. NICOLAS ESCOBAR**

| AREA                   | PROBLEMAS  | APOYO QUE RECIBE  | CALIDAD DE APOYO   | DEMANDA  |
|------------------------|--|---|--|--|
| GESTION EMPRESARIAL    | Falta de leche de Calidad. Mercado desordenado.<br>Fluctuaciones.      | Suplidores de insumos.<br>Bancos comerciales.               | Suplidores: Regular: A veces no se encuentran.<br>Bancos: Bueno          | Controles de calidad de procesadores informales.<br>Asistencia a ganaderos.                  |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | No siguen las recomendaciones. Competencia de procesadores informales. | Se apoyan en sus técnicos: 4 en fincas; 1 en refrigeración. | Buen apoyo.  | Controles de procesadoras informales y calidad de productos. Asistencia técnica a ganaderos. |
| RECURSOS HUMANOS       | No tiene problemas actualmente.  | Recibe apoyo de la misma empresa..                          | Bueno.   | Eventualmente.   |
| CAPACITACIÓN           | Poca capacitación para ganaderos en general.                           | No recibe apoyo.  | No recibe apoyo.   | Políticas y programas de apoyo a la ganadería de leche                                       |
| FINANCIAMIENTO         | Faltan recursos de mediano y largo plazo.                              | Bancos Comerciales: Ganaderos y equipos.                    | Bueno: les permite articular sus servicios con los servicios financieros | Programas de créditos de largo plazo para ganaderos.   |

**ANEXO 7: Fichas de las brechas existentes entre la demanda y la oferta de servicios de desarrollo empresarial.**

| FICHA 1: GANADEROS (AS) MEDIANOS Y GRANDES | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | DEMANDA   | OFERTA   | CALIDAD  | BRECHA  |
| <b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>                 | Asesoría en Administración, registros, contabilidad, gerencia.  | Transportistas: transporte de leche; Parmalat: Acopio. Cooperativas: compran leche; Comerciantes: Compran quesos.                          | Parmalat: no paga por calidad de leche; Cooperativas: exigen requisitos de calidad. Comerciantes: compran quesos en lugares apartados.   | Oferta y Calidad no se corresponden con la Demanda:<br><b>BRECHA MUY ALTA</b> |
| <b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>              | Asistencia Técnica en Pastos, manejo de pastos y ganado, sanidad, infraestructura., I. A.   | IDR: Salas Ordeño. INTA: Manejo, I.A; Cooperativas. Veterinarios: Sanidad. Nuevos productos. Técnicos individuales. FONDEAGRO y NICACENTRO | IDR: malos diseños. INTA: Asistencia mal otorgada. Falta preparación de técnicos en I. A. Veterinarios: Bien. Cooperativas: Poca cobertura. FONDEAGRO y NICA CENTRO: Bueno a muy bueno | Poca Oferta. Calidad Baja.<br><br><b>BRECHA ALTA</b>                          |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>                    | Mandadores, ordeñadores, palpadores, inseminadores, contadores, calificados y entrenados  | No reciben apoyo   | La oferta de mandadores, ordeñadores y obreros calificados es casi nula  | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                                      |
| <b>CAPACITACIÓN</b>                        | En administración, registros, contabilidad, gerencia, uso de pastos, silos, I. A./ A todos los niveles y por método de “enseñar haciendo” | Cooperativas: dan capacitaciones en cooperativismo, registro y controles., Veterinarios: Demostración de nuevos productos.                 | Cooperativas: La capacitación no es permanente. Veterinarios: solo cuando las casas hacen demostraciones de productos  | Oferta reducida. Casi nula.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                         |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                      | Financiamiento de largo plazo adecuado a los ciclos de la ganadería.  | Bancos Comerciales y Micro financieras: Créditos,.   | Bancos Comerciales y Microfinancieras: Tasas altas, plazos cortos, no dan A.T.   | Oferta poca e inadecuada para la actividad.<br><b>BRECHA ALTA</b>             |
| <b>DISPOSICIÓN A PAGAR</b>                 | Disposición <b>MEDIA</b> ; siempre que los servicios sean de buena Calidad y les rindan beneficios  |  |  |   |

| FIHA 2: PEQUEÑOS GANADEROS (AS) <sup>20</sup> | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   | DEMANDA  | OFERTA  | CALIDAD  | BRECHA  |
| GESTIÓN EMPRESARIAL                           | Comercialización. Necesitan estudio y plan de negocios para: a) fábrica de agua purificada, b) Hacer funcionar los quesos artesanales.     | No tienen.  | No tienen.   | No existe apoyo en gestión empresarial.<br><br>BRECHA MUY ALTA          |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA                        | Mejoramiento de ganado, manejo, alimentación de verano, cosecha de agua o pozos para que tengan que beber las vacas, manejo de pastizales. | ADM (asociación de desarrollo municipal). Agricultura y ganado menor. No tienen asistencia técnica dirigida.  | No tienen en ganado mayor  | La Oferta no se ajusta a la Demanda.<br><br>BRECHA MUY ALTA             |
| RECURSOS HUMANOS                              | Mejorar la capacidad de la mano de obra familiar   | El MAGFOR los capacito para combatir plagas en cultivos   | No tienen en ganado mayor  | La Oferta no se ajusta a la Demanda.<br>BRECHA MUY ALTA                 |
| CAPACITACIÓN                                  | Capacitaciones para realizar pruebas de mastitis. Capacitación en ganadería en general   | INTA y UNAG los capacito en manejo agrícola y manejo de malezas   | No tienen en ganado mayor. El que hace pruebas de mastitis solo 1 vez en todo el año ha llegado        | La Oferta no se ajusta a la Demanda.<br>BRECHA MUY ALTA                 |
| FINANCIAMIENTO                                | Financiamiento a largo plazo y tasas bajas.  | COUSA (Coop. Unidas de Boaco), financiamiento al 18%. La Iglesia o ayuda en acción, les otorgo 1 vaca preñada a las mujeres. FDL, prestamos para pastos, 24%, | FDL, prestamos para pastos, prendando sus ganados, tasas de interés altos, los obligó a vender ganado. | Oferta insuficiente. No hay créditos de Largo Plazo.<br><br>BRECHA ALTA |
| DISPOSICIÓN A PAGAR                           | Disposición MEDIA; Pagarían servicios que no sean caros y den resultados.  |   |  |   |

<sup>20</sup> Pequeños ganaderos y ganaderas que producen para consumo y venta de excedentes.

| FICHA 3: PEQUEÑOS GANADEROS (AS) <sup>21</sup> | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
|  | DEMANDA   | OFERTA   | CALIDAD   | BRECHA   |
| GESTIÓN EMPRESARIAL                            | Ordenar el mercado de la leche. Pagos por calidad. Políticas de incentivos. Asesoría en gestión empresarial.                                    | Las cooperativas les compran y clasifica la leche Foros lecheros y ferias apoyan el sector.                | Toda la leche se va al mismo tanque. Precios de otros lugares no pagan por la calidad, les votan los precios y mercados | Oferta y calidad no se corresponden con Demanda.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b> |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA                         | Corrales, galeras, aguas a nivel de corral. Mejoramiento genético. Transplante embriones. Alimentación. Pastos nuevos. Intensificar producción. | IDR apoya en innovación tecnológica. Precios de la leche no son adecuados para mejorar calidad de la leche | No es suficiente. Malos diseños   | Poca oferta de Baja Calidad<br><b>BRECHA ALTA</b>                          |
| RECURSOS HUMANOS                               | Mandadores y trabajadores capacitados.  | No existe  | No existe   | No existe oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                                |
| CAPACITACIÓN                                   | Inseminación artificial. Pastos.  | Poca capacitación en todos los aspectos de la ganadería. Casi no hay.                                      | Poca cobertura.   | Oferta mínima.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                                   |
| FINANCIAMIENTO                                 | Financiamiento acompañado con gestión empresarial y asesorías   | FNI/BANCENTRO les financia al 10% cuando es para novillos  | No hay financiamiento de Largo Plazo  | No existe financiamiento adecuado a la actividad<br><b>BRECHA ALTA</b>     |
| DISPOSICIÓN A PAGAR                            | Disposición <b>MEDIA</b> ; Pagarían servicios que les de resultados y no sea mucho el costo.  |  |   |  |

<sup>21</sup> Pequeños y medianos ganaderos (as), organizados (as) o no, que entregan leche a las plantas.

| FICHA 4: PEQUEÑOS GANADEROS (AS) Y PROCESADORES (AS) ARTESANALES <sup>22</sup> | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | DEMANDA   | OFERTA   | CALIDAD  | BRECHA  |
| GESTIÓN EMPRESARIAL  | Asesorías en: Organización, administración. Pago por calidad.   | No existe  | No existe  | No tienen Oferta de Servicios.<br>BRECHA MUY ALTA             |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA   | Asistencia Técnica en infraestructura, pastos, sanidad animal, parte productiva en general<br>Procesamiento quesos. | Técnicos UNAG dan algunas capacitaciones. Algunos tienen pastos mejorados                  | Poca cobertura.  | Mínima asistencia técnica d parte de UNAG.<br><br>BRECHA ALTA |
| RECURSOS HUMANOS   | Técnicos para ver parte productiva y administrativa.  | No existe  | No existe  | No existe ningún tipo de apoyo.<br>BRECHA MUY ALTA            |
| CAPACITACIÓN   | En pastos, sanidad animal, elaboración de quesos  | Técnicos UNAG dan algunas capacitaciones. Falta capacitación en todos los aspectos a todos | Muy poca   | Algunas capacitaciones brindadas por UNAG.<br><br>BRECHA ALTA |
| FINANCIAMIENTO   | Préstamos de largo plazo con menos intereses.   | El FDL, les da el préstamo por tres años.  | Les sale por tres veces el valor real según productores. Temor a perder tierras. | Oferta no adecuada para la actividad.<br>BRECHA ALTA          |
| DISPOSICIÓN A PAGAR  | Disposición MEDIA; Podrían estar dispuestos a pagar servicios si les da resultados rápidos.                         |  |  |   |

<sup>22</sup> Pequeños y medianos ganaderos (as) organizados o no, que no entregan a plantas, procesan la leche y venden los productos lácteos a comerciantes.

| FICHA 5:<br>TRANSPORTISTAS | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA  |  |   |   |
|----------------------------|--|--|---|---|
|                            | DEMANDA  | OFERTA   | CALIDAD   | BRECHA  |
| GESTIÓN EMPRESARIAL        | En el manejo de la leche, en la higiene del camión.. Asesoría en contabilidad y gerencia..                               | PLANTAS y ACOPIADO RES les compran la leche.                           | PLANTAS y ACOPIADORES: Regular a Bueno..                  | Tienen solo mercado. Oferta y calidad no corresponde a la Demanda.<br><b>BRECHA MUY ALTA.</b> |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA     | Vehículos adecuados. Talleres disponibles en las rutas.  | No tienen apoyo  | No tienen apoyo   | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>  |
| RECURSOS HUMANOS           | Buenos ayudantes para higienizar el camión y manipular las pichingas   | Contratan en el mercado laboral.                                       | Personal no calificado. No tienen apoyo.                  | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>  |
| CAPACITACIÓN/ A QUIEN?     | Transporte de leche de calidad/ Transportistas y ayudantes.<br>Administración y Gerencia/Propietario a nivel de PYME     | No tienen apoyo.   | No tienen apoyo   | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>  |
| FINANCIAMIENTO             | Financiamientos blandos para mejora de vehículos. Financiamiento a través de la Cooperativa para compra de combustibles. | PLANTAS y ACOPIADO RES les prestan dinero sin intereses a corto plazo. | No les prestan para vehículos, solo para comprar le leche | Oferta limitada.<br><b>BRECHA ALTA.</b>   |
| DISPOSICIÓN A PAGAR        | Disposición a Pagar por los Servicios: MEDIA A BAJA  |  |   |   |

| FICHA 6: ACOPIADORES   | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA  |  |   |  |
|------------------------|--|--|---|--|
|                        | DEMANDA  | OFERTA   | CALIDAD   | BRECHA   |
| GESTIÓN EMPRESARIAL    | Asesoría en Planeación estratégica, gestión empresarial, mercadeo y comercialización. Asociatividad.   | Plantas procesadoras: les compran la leche y brindan servicio de técnicos periódicamente para pruebas de mastitis y otras pruebas rápidas con Lactoscan. | Plantas procesadoras: Regular a Bueno. Están obligados a venderles.. Regular. Plazos cortos.                                  | Oferta y Calidad no se corresponden a la Demanda.<br><br>BRECHA MUY ALTA |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA | Mecanización de la planta. Asistencia Técnica directa a los productores.   | Camoapa y Sto. Tomás: No reciben apoyo.<br>Matiguás :MAGFOR/FONDEAGRO: Facilitación cluster lácteo   | Camoapa y Sto. Tomás: No reciben apoyo.<br>Matiguás: FONDEAGRO: Buen apoyo, montó centro de acopio a través de sus proyectos. | Camoapa y Sto. Tomás : BRECHA MUY ALTA<br>Matiguás: BRECHA MEDIA         |
| RECURSOS HUMANOS       | Mecánico Industrial, Técnico Industrial, Técnicos agrónomos. Trabajadores.   | De las Plantas procesadoras  | Envían técnicos para emergencias en equipos.  | Reciben algún apoyo de las Plantas procesadoras:<br><br>BRECHA MEDIA     |
| CAPACITACIÓN           | Higienización de equipos, Manejo e higiene de la leche. Ordeño limpio. Productores y técnicos de plantas. Administración y gerencia. Contabilidad. A propietarios a nivel de MIPYMES | No reciben apoyo   | No reciben apoyo  | No reciben apoyo.<br><br>BRECHA MUY ALTA                                 |
| FINANCIAMIENTO         | Financiamiento de largo plazo para compra de vehículos y tanques de frío.  | IDR: Co financiamiento para Centros de Acopio Bancos comerciales.  | IDR: Buena experiencia. Bancos comerciales. Regular: Corto plazo.   | Reciben financiamiento para instalación y de Bancos.<br>BRECHA MEDIA     |
| DISPOSICIÓN A PAGAR    | MEDIA A ALTA. Cuando FONDEAGRO termine cubrirán LOS SERVICIOS. Pagarían dependiendo del tipo de servicio.  |  |   |  |



| FICHA 7:<br>PROCESADORES<br>SEMIINDUSTRIALES | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  | DEMANDA  | OFERTA   | CALIDAD  | BRECHA  |
| GESTIÓN EMPRESARIAL                          | Asesoría en Mercados y Comercialización. Nuevos requisitos del mercado. Asesoría en Diversificación y Comercialización.  | Recibió de CLUSA e IICA, CRI, PRODEGA, FINNIDA.                          | Todos los apoyos recibidos han sido buenos. Ahora no tienen. Asesoría privada. | Algunos tienen asesoría privada.<br><br>BRECHA MEDIA                              |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA                       | Control de calidad de materia prima y productos terminados. Diseño de empaques., etiqueta do. BPM, SSOP HACCP. Montaje de equipos y laboratorios.  | MAGFOR con Inspector permanente. MINSA, MARENA: inspección cada 4 meses. | La inspectoría del MAGFOR no es productiva. MINSA, MARENA: Son buenas.         | Apoyo de Instituciones públicas.<br><br>BRECHA MEDIA                              |
| RECURSOS HUMANOS                             | En manejo de personal y en mercadeo. Ingeniero en alimentos especializado en lácteos   | Transportistas o intermediarios.   | Regular: no manejan bien la leche  | Personal poco calificado.<br>BRECHA ALTA  |
| CAPACITACIÓN                                 | Gerencial, administrativo, comercialización, Recursos humanos, Seguridad laboral En Procesos y laboratorio. Calidad de leche, higiene personal /Gerencia, jefes de departamentos, mercadeo, personal técnico y obreros | No reciben apoyo. Están usando oferta privada                            | No reciben apoyo   | No tienen Oferta de Capacitaciones.<br><br>BRECHA MUY ALTA.                       |
| FINANCIAMIENTO                               | Financiamiento adecuado (LP) para modernización de equipos   | IDR: Financiamiento para ampliación y equipos nuevos                     | IDR: Bueno   | Algunos tienen financiamiento IDR. Pocas necesidades financieras.<br>BRECHA BAJA. |
| DISPOSICIÓN A PAGAR                          | : MEDIA A ALTA Estarían dispuestos a pagar los servicios, dependiendo del tipo, beneficio y calidad de los mismos  |  |  |   |

| FICHA 8:<br>PROCESADORES (AS)<br>ARTESANALES DE<br>QUESOS. | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  | DEMANDA  | OFERTA                                      | CALIDAD                                    | BRECHA   |
| GESTIÓN EMPRESARIAL  | (1) Mejorar las capacidades de la propietaria en administración. (2) Empaque, comercialización. Usos de cocina tipo Lorena.  | Finqueros que le venden la leche            | Finqueros: La entrega de leche es variable | Oferta no se corresponde con la Demanda<br><br>BRECHA MUY ALTA |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA                                     | (1) Que le enseñen a hacer otros tipos de quesos. (2) En la preparación del quesillo. Para hacer una cocina o fogón cerrado.   | No tiene apoyo                              | No tiene apoyo                             | No tienen Oferta.<br><br>BRECHA MUY ALTA                       |
| RECURSOS HUMANOS   | (1) Necesidad de trabajadores (as) calificados. (2) Necesita más venteros o vendedores.  | No tiene apoyo                              | No tiene apoyo                             | No tienen Oferta<br>BRECHA MUY ALTA                            |
| CAPACITACIÓN   | (1) Mejorar las capacidades de los trabajadores (as) en la elaboración de los quesos. Elaboración de diferentes tipos de quesos/Propietaria y trabajadores (as). (2) En la preparación del quesillo. Empaque, comercialización /Propietaria y vendedores (as). | No tiene apoyo                              | No tiene apoyo                             | No tienen Oferta<br><br>BRECHA MUY ALTA                        |
| FINANCIAMIENTO   | (1) Financiamiento más barato y a más plazo. (2) Eventualmente para modernizarse su trabajo  | FDL: Financiamiento para capital de trabajo | FDL: Financiamiento es caro.               | Financiamiento de algunas microfinancieras.<br>BRECHA MEDIA    |
| DISPOSICIÓN A PAGAR  | MEDIA: Estarían dispuestas a pagar por servicios. No saben cuanto.   |   |  |  |

| FICHA 9: PROCESADORAS QUESILLOS) | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA  |  |   |  |
|----------------------------------|--|--|---|--|
|                                  | DEMANDA  | OFERTA   | CALIDAD   | BRECHA   |
| GESTIÓN EMPRESARIAL              | Capacitaciones en Mercadeo y Finanzas. Locales mas apropiados para hacer quesillos. Seguros de vida (Sufren accidentes y no tienen respaldos).                                   | Tienen 2 proveedores de leche (Noel Bravo y Julio Robleto). OMAM (Oficina Municipal de Atención al MYPIME) ha organizado una parte, las han llevado a ferias como MICROFER, para promover sus productos. | Leche no les rinde y no sacan para el día siguiente. Vendedores de leche: Regular.<br><br>OMAM: Muy bueno pero insuficiente | Tienen algo de apoyo en mercadeo. No tienen en Finanzas.<br><br>BRECHA ALTA. |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA           | Materiales e instrumentos para realizarle pruebas a la leche. Asistencia para mejor presentación y calidad del servicio. Cocinas Lorena (Fogones). Uniformes, gabachas, capotes. | Con OMAM han ido a Juigalpa y a Nagarote para intercambio de experiencias con otras quesilleras.   | OMAM: Muy bueno.  | Faltan servicios para mejorar calidad y presentación.<br>BRECHA ALTA         |
| RECURSOS HUMANOS                 | Capacitaciones laborales y capacitación mano de obra familiar..  | Exámenes periódicos con el MINSa, asumiendo los OMAM   | MINSa: Muy Bueno. Poca capacitación.  | No tienen Oferta.<br>BRECHA MUY ALTA   |
| CAPACITACIÓN                     | Capacitaciones para mejor presentación y calidad del servicio. Pueden recibir capacitaciones de 3:00 PM en adelante, los Miércoles y Jueves por ser malos días de venta          | Se les va a dar capacitaciones sobre Leptospirosis coordinado por la Alcaldía.   | Poca capacitación.  | Poca Oferta de servicios<br>BRECHA ALTA                                      |
| FINANCIAMIENTO                   | Financiamiento adecuado para equipos, con bajas tasas. "Que no sea regalado pero a bajos costos"   | La leche se la dejan al crédito y al día siguiente pagan. Los proveedores de leche les han prestado dinero cuando tienen emergencias.  | Si no le pagan no les deja leche el día siguiente. Crédito de suplidores: Buenos  | Tienen servicios financieros de suplidores.<br>BRECHA MEDIA                  |
| DISPOSICIÓN A PAGAR              | MEDIA: Estarían dispuestas a pagar por los servicios si son económicos y buenos.   |  |   |  |

| FICHA 10:<br>COMERCIALIZADORES (AS) | ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA  |   |  |   |
|-------------------------------------|--|---|--|---|
|                                     | DEMANDA  | OFERTA  | CALIDAD  | BRECHA  |
| GESTIÓN EMPRESARIAL                 | Fortalecer aspectos contables, administrativos y gerenciales<br>Asesoría en: Contabilidad.<br>Comercialización para vender directo, sin intermediarios.<br>Ordenar el mercado. | No hay apoyo por parte del gobierno, ni de organismos.<br>Transportistas: | Transportistas:<br>Regular. Necesita mejores camiones. | Oferta no se corresponde con la Demanda.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b>    |
| INNOVACIÓN TECNOLÓGICA              | Comunicación. Laboratorios.<br>Asesoría en construcción de bodegas. Asesoría en compra de camión. Asistencia a productores para mejorar queso.                                 | Inspectores en los mercados de Managua (I: Montenegro)                    | Inspectores: solo cobran                               | No tienen ofertas de estos servicios.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b>       |
| RECURSOS HUMANOS                    | Trabajadores mejor equipados.<br>Ayudante con conocimiento de calidad de quesos  | Contratan eventual  | Regular  | No tienen oferta para mejorar recursos humanos.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b> |
| CAPACITACIÓN                        | Gerencial, administrativo, contable/ Propietario<br>Contabilidad y administración/<br>Técnicos. Calidad del queso/<br>Propietarios y ayudantes                                 | No tienen   | No tienen  | No tienen Oferta.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                           |
| FINANCIAMIENTO                      | Financiamiento a bajas tasas de interés y plazos más largos.<br>Financiamiento adecuado:<br>Intereses más bajos.   | Reciben apoyo financiero de Banco Comercial o Micro financieras.          | Regular: Resuelven pero condiciones son difíciles.     | Tienen algún tipo de Financiamiento.<br><br><b>BRECHA MEDIA</b>           |
| DISPOSICIÓN A PAGAR                 | <b>MEDIA A ALTA: Si, dependiendo del costo, tipo de servicio y beneficio.</b>  |   |  |   |

FICHA 11: RESUMEN DE ANALISIS DE LA BRECHA

| DEMANDANTE  | GESTIÓN EMPRESARIAL   | INNOVACIÓN TECNOLÓGICA  | RECURSOS HUMANOS   | CAPACITACIÓN   | FINANCIAMIENTO   | DISPOSICIÓN PARA PAGAR   |
|---|---|---|--|--|--|--|
| Ganaderos (as) Medianos y Grandes                                     | Oferta y Calidad no se corresponden con la Demanda:<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                 | Poca Oferta.<br>Calidad Baja.<br><b>BRECHA ALTA</b>                   | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                           | Oferta reducida.<br>Casi nula.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>           | Oferta poca e inadecuada para la actividad.<br><b>BRECHA ALTA</b>                  | Disposición <b>MEDIA</b> ; siempre que los servicios sean de buena Calidad y les rindan beneficios |
| Pequeños Ganaderos (as) <sup>23</sup>                                 | No existe apoyo en gestión empresarial.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                         | La Oferta no se adecua a la Demanda.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b>    | La Oferta no se adecua a la Demanda.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b> | La Oferta no se adecua a la Demanda.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b> | Oferta insuficiente. No hay créditos de Largo Plazo.<br><br><b>BRECHA ALTA</b>     | Disposición <b>MEDIA</b> Pagarían servicios que no sean caros y den resultados.                    |
| Pequeños Ganaderos (as) <sup>24</sup>                                 | Oferta y calidad no se corresponden con Demanda.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                    | Poca oferta de Baja Calidad<br><br><b>BRECHA ALTA</b>                 | No existe oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                        | Oferta mínima.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                           | No existe financiamiento adecuado a la actividad <b>BRECHA ALTA</b>                | Disposición <b>MEDIA</b> ; Pagarían servicios que les de resultados y no sea alto el costo.        |
| Pequeños Ganaderos (as) y Procesadores (as) Artesanales <sup>25</sup> | No tienen Oferta de Servicios.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                                      | Mínima asistencia técnica de parte de UNAG.<br><br><b>BRECHA ALTA</b> | No existe ningún tipo de apoyo.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>          | Algunas capacitaciones brindadas por UNAG.<br><b>BRECHA ALTA</b>   | Oferta no adecuada para la actividad.<br><b>BRECHA ALTA</b>                        | Disposición <b>MEDIA</b> ; Estarían dispuestos a pagar servicios si les da resultados rápidos.     |
| Transportistas  | Tienen solo mercado. Oferta y calidad no corresponde a la Demanda.<br><b>BRECHA MUY ALTA.</b> | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                              | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                           | No hay Oferta.<br><b>BRECHA MUY ALTA</b>                           | Oferta limitada.<br><br><b>BRECHA ALTA.</b>  | Disposición a Pagar por los Servicios: <b>MEDIA A BAJA</b>   |
| Acopiadores (as)  | Oferta y Calidad no se corresponden a la Demanda.<br><br><b>BRECHA MUY ALTA</b>               | Camoapa y Sto. Tomás :<br><b>BRECHA MUY ALTA.</b><br>Matiguás :       | Reciben algún apoyo de las Plantas procesadoras:                   | No reciben apoyo.<br><br><b>BRECHA ALTA</b>                        | Reciben financiamiento para instalación de IDR y de Bancos.<br><b>BRECHA MEDIA</b> | Cuando <b>FONDEAGRO</b> termine cubrirán capacitaciones. Dependiendo del                           |

<sup>23</sup> Pequeños ganaderos y ganaderas que producen para consumo y venta de excedentes.

<sup>24</sup> Pequeños y medianos ganaderos (as), organizados (as) o no, que entregan leche a las plantas.

<sup>25</sup> Pequeños y medianos ganaderos (as) organizados o no, que no entregan a plantas, procesan la leche y venden los productos lácteos a comerciantes.

| DEMANDANTE                          | GESTIÓN EMPRESARIAL  | INNOVACIÓN TECNOLÓGICA   | RECURSOS HUMANOS   | CAPACITACIÓN   | FINANCIAMIENTO  | DISPOSICIÓN PARA PAGAR   |
|-------------------------------------|--|--|--|--|---|--|
|                                     |  | BRECHA MEDIA   | BRECHA MEDIA   |  |   | tipo de servicio. MEDIA A ALTA.  |
| Procesadores (as) Semi-industriales | Algunos tienen asesoría privada.<br><br>BRECHA MEDIA                           | Apoyo de Instituciones públicas.<br><br>BRECHA MEDIA                 | Personal poco calificado.<br>BRECHA ALTA                           | No tienen Oferta de Capacitaciones.<br><br>BRECHA MUY ALTA | Algunos tienen financiamiento IDR. Pocas necesidades financieras.<br>BRECHA BAJA. | Estarían dispuestos a pagar los servicios, dependiendo del tipo, beneficio y calidad de los mismos: MEDIA A ALTA |
| Procesadores (as) artesanales.      | Oferta no se corresponde con la Demanda<br><br>BRECHA MUY ALTA                 | No tienen Oferta.<br><br>BRECHA MUY ALTA                             | No tienen Oferta.<br><br>BRECHA MUY ALTA                           | No tienen Oferta.<br><br>BRECHA MUY ALTA                   | Financiamiento de algunas microfinancieras.<br>BRECHA MEDIA                       | Estarían dispuestas a pagar por servicios. No saben cuanto. MEDIA  |
| Procesadores (as) quesillos         | Tienen mínimo de apoyo en mercadeo. No tienen en Finanzas.<br><br>BRECHA ALTA. | Faltan servicios para mejorar calidad y presentación.<br>BRECHA ALTA | No tienen Oferta.<br>BRECHA MUY ALTA                               | Poca Oferta de servicios<br><br>BRECHA ALTA                | Tienen servicios financieros de suplidores.<br>BRECHA MEDIA                       | Estarían dispuestas a pagar por los servicios si son económicos y buenos. MEDIA.                                 |
| Comercializadores (as).             | Oferta no se corresponde con la Demanda.<br><br>BRECHA MUY ALTA                | No tienen ofertas de estos servicios.<br><br>BRECHA MUY ALTA         | No tienen oferta para mejorar recursos humanos.<br>BRECHA MUY ALTA | No tienen Oferta.<br><br>BRECHA MUY ALTA                   | Tienen algún tipo de Financiamiento.<br><br>BRECHA MEDIA                          | Si, dependiendo del costo, tipo de servicio y beneficio.: MEDIA A ALTA   |

**BRECHA MUY ALTA:** Tienen muy poco o nada de OFERTAS; **BRECHA ALTA:** Tienen mínimo de OFERTAS de BAJA CALIDAD; **BRECHA MEDIA:** Tienen algunas OFERTAS de BAJA CALIDAD y/o no adecuadas para su actividad. **BRECHA BAJA:** Tienen algunas OFERTAS de CALIDAD MEDIA. **DISPOSICIÓN PARA PAGAR:** ALTA: Muchas posibilidades de pagar; MEDIA: Alguna posibilidad; BAJA: Difícil que paguen.

FICHA 12.- BRECHAS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN SEGÚN EL CENAGRO III EN MUNICIPIOS DE CAMOAPA, MATIGUÁS Y SANTO TOMÁS.

CUADRO 1.- CAMOAPA: BRECHA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN EN PRODUCTORES (AS) AGROPECUARIAS.

| CONCEPTO  | TOTAL | %      | Varones | %     | Mujeres | %     |
|---|-------|--------|---------|-------|---------|-------|
| Total Productores (as)  | 1 870 | 100.00 | 1 486   | 79.50 | 384     | 20.50 |
| Total de Productores (as) que Recibieron Asistencia Técnica, capacitación y ambas   | 341   | 18.24  | 277     | 18.64 | 64      | 16.67 |
| Total de Productores (as) que no recibieron ni Asistencia Técnica, ni capacitación. | 1 529 | 81.76  | 1 209   | 81.36 | 320     | 83.33 |
|   |       | 100    |         | 100   |         | 100   |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001

CUADOR 2.- CAMOAPA: RAZONES PARA NO RECIBIR ASISTENCIA TÉCNICA NI CAPACITACIÓN

| Total de Productores (as) | No recibieron Asistencia Técnica ni Capacitación | Razón por la que no recibió Asistencia Técnica |                |                      |          |                |               |
|---------------------------|--|--|----------------|----------------------|----------|----------------|---------------|
|                           |  | No le Interesó                                 | No tuvo Tiempo | No Hay en la Comarca | Muy Cara | No la Necesitó | Otras Razones |
| 1 870                     | 1 531  | 4.8 %  | 11.4 %         | 66.8%                | 5.2 %    | 5.2 %          | 6.6 %         |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001

CUADRO 3.- BOACO: FUENTES DE ASISTENCIA TÉCNICA

| Total de EA's | EA's que Recibieron Asistencia Técnica de 1 o más fuentes | Total de beneficiarios | Fuentes       |                                     |                 |        |                 |        |
|---------------|---|------------------------|---------------|-------------------------------------|-----------------|--------|-----------------|--------|
|               |   |                        | MAG-FOR, INTA | Cooperativa/ Gremios / Asociaciones | Empresa Privada | ONG    | Propia de la EA | IDR    |
| 8 004         | 1 145   | 1,352                  | 18.9 %        | 40.8 %                              | 4.3 %           | 11.5 % | 2.1 %           | 22.4 % |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001

CUADRO 4.- MATIGUÁS: BRECHA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN EN PRODUCTORES (AS) AGROPECUARIAS.

| CONCEPTO  | TOTAL | %      | Varones | %     | Mujeres | %      |
|---|-------|--------|---------|-------|---------|--------|
| Total Productores (as)  | 2.691 | 100.00 | 2.225   | 82,7% | 466     | 17,3 % |
| Total de Productores (as) que Recibieron Asistencia Técnica, capacitación y ambas   | 505   | 18,8%  | 454     | 20,4% | 51      | 10,9%  |
| Total de Productores (as) que no recibieron ni Asistencia Técnica, ni capacitación. | 2.186 | 81,2%  | 1.771   | 79,6% | 415     | 89,1%  |
|   |       | 100    |         | 100   |         | 100    |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001.

CUADRO 5.- MATIGUÁS: RAZONES PARA NO RECIBIR ASISTENCIA TÉCNICA NI CAPACITACIÓN

| Total de EA's | EA's que no recibieron Asistencia Técnica | Razón por la que no recibió Asistencia Técnica |                |                      |          |                |               |
|---------------|---|--|----------------|----------------------|----------|----------------|---------------|
|               |   | No le Interesó                                 | No tuvo Tiempo | No Hay en la Comarca | Muy Cara | No la Necesitó | Otras Razones |
| 2 701         | 2 193                                     | 5.5 %  | 17.5 %         | 65.0 %               | 5.3 %    | 4.7 %          | 2.0 %         |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001

CUADRO 6.- MATAGALPA: FUENTES DE ASISTENCIA TÉCNICA

| Total de EA's | EA's que Recibieron Capacitación Agropecuaria de 1 o más fuentes | Total de Capacitaciones | Fuentes        |                                     |                 |        |                 |        |
|---------------|--|-------------------------|----------------|-------------------------------------|-----------------|--------|-----------------|--------|
|               |  |                         | MAG- FOR, INTA | Cooperativa/ Gremios / Asociaciones | Empresa Privada | ONG    | Propia de la EA | IDR    |
| 21 931        | 3 428  | 3,846                   | 19.0 %         | 14.3 %                              | 5.8 %           | 42.2 % | 2.7 %           | 16.0 % |

CUADRO 7.- SANTO TOMÁS: BRECHA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN EN PRODUCTORES (AS) AGROPECUARIAS.

| CONCEPTO  | TOTAL | %      | Varones | %     | Mujeres | %     |
|---|-------|--------|---------|-------|---------|-------|
| Total Productores (as)  | 719   | 100.00 | 574     | 79.83 | 145     | 20.17 |
| Total de Productores (as) que Recibieron Asistencia Técnica, capacitación y ambas   | 117   | 16.27  | 102     | 17,77 | 15      | 10,34 |
| Total de Productores (as) que no Recibieron ni Asistencia Técnica, ni capacitación. | 602   | 83.73  | 472     | 82,23 | 130     | 89,66 |
|   |       | 100    |         | 100   |         | 100   |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001

CUADRO 8.- STO. TOMÁS: RAZONES PARA NO RECIBIR ASISTENCIA TÉCNICA NI CAPACITACIÓN

| Total de EA's | EA's que no recibieron Asistencia Técnica | Razón por la que no recibió Asistencia Técnica |                |                      |          |                |               |
|---------------|---|--|----------------|----------------------|----------|----------------|---------------|
|               |   | No le Interesó                                 | No tuvo Tiempo | No Hay en la Comarca | Muy Cara | No la Necesitó | Otras Razones |
| 721           | 602                                       | 13.6 %   | 23.4 %         | 39.7 %               | 2.7 %    | 11.6           | 9.0 %         |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001

CUADRO 9.- CHONTALES: FUENTES DE ASISTENCIA TÉCNICA

| Total de EA's | EA's que Recibieron Asistencia Técnica de 1 o más fuentes | Total de Capacitaciones | Fuentes        |                                     |                 |        |                 |        |
|---------------|---|-------------------------|----------------|-------------------------------------|-----------------|--------|-----------------|--------|
|               |   |                         | MAG- FOR, INTA | Cooperativa/ Gremios / Asociaciones | Empresa Privada | ONG    | Propia de la EA | IDR    |
| 7 037         | 760   | 913                     | 29.6 %         | 30.2 %                              | 5.1 %           | 12.5 % | 2.8 %           | 19.8 % |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001



**CUADRO 10.- ASISTENCIA TÉCNICA BRINDADA POR FUENTE Y DEPARTAMENTO (%)**

| <b>FUENTE/DEPARTAMENTO</b>                 | <b>BOACO</b> | <b>MATAGALPA</b> | <b>CHONTALES</b> |
|--|--------------|------------------|------------------|
| <b>MAG- FOR, INTA</b>                      | <b>18.9</b>  | <b>19.0</b>      | <b>29.6</b>      |
| <b>Cooperativa/ Gremios / Asociaciones</b> | <b>40.8</b>  | <b>14.3</b>      | <b>30.2</b>      |
| <b>Empresa Privada</b>                     | <b>4.3</b>   | <b>5.8</b>       | <b>5.1</b>       |
| <b>ONG</b>                                 | <b>11.5</b>  | <b>42.2</b>      | <b>12.5</b>      |
| <b>Propia de la EA</b>                     | <b>2.1</b>   | <b>2.7</b>       | <b>2.8</b>       |
| <b>IDR</b>                                 | <b>22.4</b>  | <b>16.0</b>      | <b>19.8</b>      |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>     | <b>100.0</b>     |

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del CENAGRO III. - 2000 - 2001

## ANEXO 8: Listado de proveedores de servicios

### A) LISTADO DE PROVEEDORES DE SERVICIO QUE ENVIARON EXPRESION DE INTERES EN DICIEMBRE DEL 2007.

| No. | Nombre  | Dirección   | Correo Electrónico   | Especialidad.  |
|-----|---|---|--|--|
| 1   | APRODEL                                       | Costado Norte Multicentro Las Américas, Casa I-V-5 Bello Horizonte, Managua.              | <a href="mailto:aprodel@asistencia.org/">aprodel@asistencia.org/</a><br><a href="mailto:aprodel_2006@yahoo.com">aprodel_2006@yahoo.com</a> | Desarrollo Empresarial.<br>Desarrollo organizacional   |
| 2   | Francisco Guzmán Iglesias                     | Reparto Lomas de Montserrat A-3, Puente Los Ladinos 300 mts. al Oeste, Managua            | <a href="mailto:fco_guzman747@hotmail.com">fco_guzman747@hotmail.com</a>   | Acopio, Industrialización y Comercialización de leche. Desarrollo Empresarial. Gestión de Empresas Agroindustriales Desarrollo Rural. Crédito Rural. Cooperativismo.   |
| 3   | Oscar Muñoz Salinas                           | Movistar ½ c al Norte, León   | <a href="mailto:oscar36484@hotmail.com">oscar36484@hotmail.com/</a><br><a href="mailto:anjoscar35@yahoo.es">anjoscar35@yahoo.es</a>        | Diagnósticos Empresariales, Capacitación y Asesoría Técnica, Plan Estratégico. Marketing, Estudios de Mercado, Contabilidad Básica, Contabilidad de Costo, Planes de Negocio, a Micro, Pequeño y Medianos empresarios urbanos y rurales (MIPYPMEs).  |
| 4   | Julio Cesar Rizo Centeno                      | Frente a ferretería San Rafael, San Rafael del Sur, Managua.                              | <a href="mailto:jcrizo77@yahoo.es">jcrizo77@yahoo.es</a>   | Diagnósticos Empresariales, Asistencias Técnicas y Capacitaciones para Pymes. Acreditado ante el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua   |
| 5   | James Michael Johnson Marengo                 | Bosques de Capistrano II Etapa, Casa No. 233, Managua.                                    | <a href="mailto:nicajmjm@yahoo.com">nicajmjm@yahoo.com</a>   | Ingeniero Agrónomo, Universidad de Arizona, Tucson, Arizona, E.U. A. Ojo: Completar en IICA  |
| 6   | Instituto Tecnológico de Gerencia y Liderazgo | Dra. Rosario Hernández de López, Residencial Bolonia, Canal 2 t v, 1 abajo 1 sur, Managua | <a href="mailto:igl@tmx.com.ni">igl@tmx.com.ni</a>   | Gerencia moderna. Formación de Formadores. Planificación estratégica Trabajo en equipo. Técnicas de ventas. Comunicación escrita. Talento humano y Creatividad. Recursos humanos. Finanzas para no financieros. Relaciones humanas. Atención al cliente, Liderazgo personal Negociación y resolución de conflictos |
| 7   | Optimize Logistic Solutions                   | <a href="mailto:ffdenueda@gmail.com">ffdenueda@gmail.com</a>                              | <a href="mailto:optimizeconsulting@hotmail.com">optimizeconsulting@hotmail.com</a>   | Estrategias de mercado. Análisis de mercado. Estrategias de precios. Esquemas de mercadeo. Administración y optimización de puntos de venta.   |
| 8   | ZAMAR Consultores                             | Colonia Centroamérica Entrada Hogar Zacarías Guerra ½ Cuadra Ab. Managua,                 | <a href="mailto:erasmozavala14@hotmail.com">erasmozavala14@hotmail.com</a>   | Desarrollo Organizacional, Seminarios, Charlas, Conferencias, monitoreo del servicio al cliente, captación y capacitación de personal, aplicación de políticas de Calidad.   |

| No. | Nombre   | Dirección   | Correo Electrónico   | Especialidad.   |
|-----|--|---|--|---|
| 9   | Ing. Rafael Picado..   | Tef. (505) 697-7274   | <a href="mailto:rafaelhumbertopicado@yahoo.com">rafaelhumbertopicado@yahoo.com</a> | Innovación tecnológica agroindustrial. Transformación de diferentes subproductos, de la cadena de alimentación. Competitividad alimentaria. Estudio de las cadenas de valor alimentario. Estudio de factibilidad económica. Planes de negocios. Estudios de mercado.  |
| 10  | Pedro Antonio Blandón Lanzas                                 | Teléfonos: (505)-254-3923 y (505)-888-2055 Celular                                  | <a href="mailto:pblandon@ibw.com.ni">pblandon@ibw.com.ni</a>                       | Formulación de Planes de Exportación a Pymes Diseño y Formulación de Centros de Apoyo a las Mipymes en los Territorios. Sistema de Garantías Recíprocas para mejorar el acceso al crédito de las Mipymes. Creación de capacidades a Mipymes en los conglomerados. Articulación en cadenas de las Pymes.   |
| 11  | Centro de Investigación y Asesoría Socio-Económica (CINASE), | Sergio Santamaría   |  | Asesoría, formulación, evaluación y ejecución de proyectos de desarrollo, infraestructura económica y social para instituciones nacionales, extranjeras y grupos de base. Capacitación y realización de seminarios en el campo de las ciencias sociales.  |
| 12  | Francisco Jerónimo Castellón Chavarría                       | Casa Pellas, 2 C. al Oeste, 70 metros al Sur, Chinandega                            | franciscocastellon@yahoo.com   | Diagnósticos de Finca. Asistencia Técnica y Capacitación en Administración de Finca. Asistencia Técnica y Capacitación en Alimentación de Verano para el ganado bovino.   |
| 13  | Jorge Pallavicini Fonseca                                    | Celular: 6835177 y Tel: 2660165   | <a href="mailto:Jorgefnc@yahoo.com">Jorgefnc@yahoo.com</a>                         | Administración Mipymes y agropecuarias, Mercadeo, Investigación y capacitación en el sector lácteo, Publicidad y focus group.   |
| 14  | JL Consultores   | Altamira D'Este 526, Managua, Nicaragua (CONICO ½ c. arriba)                        | isauralola@hotmail.com   | Servicios de desarrollo empresarial, diagnósticos organizacionales, fortalecimiento institucional, diseño e implementación de planes de negocios, gestión de recursos financieros, diseño de sistemas de información gerencial y controles internos, diseño de manuales de organización, elaboración de estudios de factibilidad, diseño de líneas de base. |
| 15  | MC2 Group  | Reparto Sn. Juan. Casa de los 3 Mundos, 1c ab. 200m al Sur. Frente a SOS: Nicaragua | mc2group@competitividad.net  | Consultorías y Asesorías, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Facilitación de Procesos y Eventos, Acompañamiento.  |
| 16  | Asociación de  | Bolonia, de la  |  | Asistencia técnica y capacitación   |

| No. | Nombre   | Dirección  | Correo Electrónico   | Especialidad.  |
|-----|--|--|--|--|
|     | Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN) | Iglesia San Francisco ½ c arriba.  | <a href="mailto:lgarcia@apen.org.ni">lgarcia@apen.org.ni</a> ;<br><a href="mailto:aicaza@apen.org.ni">aicaza@apen.org.ni</a> ;<br><a href="mailto:jrodriguez@apen.org.ni">jrodriguez@apen.org.ni</a> | a pequeños, medianos y grandes productores para la exportación; Optimización de la cadena productiva y exportadora; Promover la competitividad a través de la formación de conglomerados entre el sector público y privado; Acompañamiento para el fortalecimiento organizativo de productores; Análisis de los elementos de competitividad; Servicios de asistencia técnica en inocuidad, certificaciones, y gestión de la calidad. |
| 17  | Leonardo García                                |  | <a href="mailto:lgarcia@apen.org.ni">lgarcia@apen.org.ni</a> ;   | Consultorías y Asesorías, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Facilitación de Procesos y Eventos, Acompañamiento. Asistencia técnica y capacitación a pequeños, medianos y grandes productores para la exportación;   |
| 18  | Francisco Javier Gutiérrez Castillo            | Reparto Santos López Casa Numero 4, Matagalpa  | Teléfono Fijo 772 5130, Móvil 854-2965.  | Fortalecimiento Institucional de las organizaciones gremiales y empresariales. Apoyo legal en contratos, constituciones de sociedades cooperativas u Asociaciones, Gestión de Recursos Financieros, Establecimiento de alianzas entre organizaciones.  |
| 19  | Alfredo A. García-Murillo                      | Residencial Puerta del Sol # 19, Managua, Nicaragua  | <a href="mailto:agarciam@cablenet.com.ni">agarciam@cablenet.com.ni</a> y <a href="mailto:agmpyme@gmail.com">agmpyme@gmail.com</a>  | Asociatividad; Servicios Financieros; Estudios Técnicos Bancarios; Planes de Negocios; Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión; Diagnósticos Empresariales, Operacionales y Administrativos; Capacitación; Asistencia Técnica; Asesoría Jurídica (Mercantil, Tributaria, Laboral, Propiedad Intelectual); Creación de Empresas Individuales o Asociativas.  |
| 20  | MOVIMONDO                                      | Busto José Martí 1 c. arriba, 2 c. al lago, ½ c. abajo, Managua, Nicaragua – Apdo. postal 5771 | movicomu@turbonett.com   | Asistencia Técnica; Capacitación, Formación y Sensibilización; Construcción de obras verticales y horizontales con componente comunitario; Fortalecimiento Institucional y organización comunitaria; Transferencia tecnológica Investigaciones y estudios. <b>Áreas temáticas:</b> Seguridad Alimentaria; Participación ciudadana; Desarrollo Socio Económico; Salud; Gestión del riesgo   |
| 21  | Reproteca, S.A.                                | Km. 5 ½ Carretera Norte  | reprotec@ibw.com.ni  | Informática Pecuaria; Inseminación Artificial;   |

| No. | Nombre  | Dirección   | Correo Electrónico         | Especialidad.   |
|-----|---|---|----------------------------|---|
|     | Reproducción Tecnológica y Salud Animal                           | 3 cu al Lago ½ cu Abajo   |                            | Transferencia de Embriones; Sincronización de Celos e Inseminación Artificial a Tiempo Fijo; Planes de Negocios y Asesoría Técnica; Salud Animal y HACCP.   |
| 22  | AGROCONSA   | Villa Venezuela, Grupo A, Anden 2, Casa 41-42;  | leshir41@yahoo.es          | Desarrollo Rural, en áreas de: 1) Capa citación, 2) Planificación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos, 3) Organización de Cooperativas y Asociaciones, y 4) Investigaciones Institucionales, Agrícolas, Sociales y Económicas.   |
| 23  | Universidad de Ciencias Comerciales Facultad de Ciencias Agrarias | Frente al Polideportivo España, Altamira, Managua   | ucc@ucc.edu.ni             | Educación formal: Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia (UCC Managua) Ingeniero Agrónomo (UCC León) Técnico Superior en Enfermería Veterinaria (UCC Managua con el ICN) Técnico Medio en Enfermería Veterinaria (UCC Managua con el ICN). Técnico Superior en Tecnología de los Alimentos. 2.- Servicio de Asistencia Técnica a ganaderos. 3.- Proyectos alternativos agropecuarios en pequeñas empresas familiares rurales (crianza de iguanas, pelibuey, animales exóticos), etc. 4.- Estudios de investigación de zootecnia y medicina animal (parasitología, nutrición animal, sanidad animal, etc.) 5.- Clínica veterinaria |
| 24  | Mario Enrique García Caes   | Del Arbolito 2c al lago, 1c arriba, 1c al lago Managua, Nicaragua. Teléfono. 2661456 Celular. 6835284 | marioecaes@yahoo.com       | a) Producción de leche. Procedimiento de recibo, almacenamiento y estandarización (descremado, pasterización y homogenización). b) Producción de helados Preparación y maduración de la mezcla. Congelación por medio del batido continuo y endurecimientos) Producción de yogurt Estandarización de la leche y su fermentación (incubación). d) Producción de queso cheddar, queso crema, queso gouda, queso Cottage, cada uno con sus procedimientos en particular.   |
| 25  | Carlos Vega Jackson   | Carlos Vega Jackson NS Consulting Managua, Nicaragua Cel. 505 882 3726                                | cvegaj@nsconsulting.com.ni | Diseño, instalación y puesta en marcha de plantas industriales, principalmente en la industria de alimentos. Asesoría en ingeniería, procesado y aseguramiento de la calidad en la industria de alimentos.  |

| No. | Nombre | Dirección | Correo Electrónico | Especialidad.  |
|-----|--------|-----------|--------------------|--|
|     |        |           |                    | Elaboración de perfiles y estudios de factibilidad y gestión de financiamiento. Gerencia de planta de productos lácteos: análisis, desarrollo y optimización de procesos y tecnologías; y trabajos de investigación para la elaboración de quesos. |

**B) INVENTARIO DE OFERENTES DE SDE EN BOACO, CHONTALES Y MATAGALPA – BASE DE DATOS DE AMUPNOR E INTA/IICA**

| NOMBRE  | TIPO             | ESPECIALIDAD   | REPRESENTANTE                       | DIRECCIÓN   | TELEFONO        | E- MAIL  | CIUDAD    |
|---|------------------|--|-------------------------------------|---|-----------------|--|-----------|
| AGROFORESTA CONSULTORES, S.A.   | Sociedad Anónima | Asistencia Técnica, Capacitación, Crédito, Investigación                   | Ing. Francisco Javier Suárez Pérez. | De la Policía 75vrs al Norte .Boaco                                 | 8422685         | -  | Boaco     |
| Asociación para el Desarrollo Sostenible Agropecuario, Forestal y de Pesca (ASPEDSAF y/o Madroño) | Asociación       | Asistencia Técnica, Capacitación, Comercialización, Crédito, Investigación | Rafael Reyes Tablada                | Restaurante China 1 1/2c. Norte                                     | 8421624         | -  | Boaco     |
| Asociación para la Promoción y el Desarrollo Integral Comunitario (ASPRODIC)                      | Asociación       | Capacitación, Crédito  | Alba Luz Robles Rocha               | Frente al Instituto Nacional de Boaco                               | 8421674         | <a href="mailto:asprodic@sdnnic.org.ni">asprodic@sdnnic.org.ni</a>             | Boaco     |
| Ayuda en Acción (AeA Boaco)   | Asociación       | Asistencia Técnica, Capacitación, Comercialización, Crédito, Investigación | Victoriano Arteaga                  | Contiguo a Oficina del INSS   | 8422769         | <a href="mailto:mguillen@alfanumeric.com.ni">mguillen@alfanumeric.com.ni</a>   | Boaco     |
| SOLUCIONES GLOBALES Y CIA .LTDA.  | Empresa          | Asistencia Técnica, Capacitación, Crédito, Investigación                   | Ing. Hernaldo Sandoval Maltez.      | Costado Sur del Instituto Inach,1/2c al Oeste. Juigalpa - Chontales | 8121174         | <a href="mailto:solucionesglobales@yahoo.com">solucionesglobales@yahoo.com</a> | Chontales |
| NEGOCIOS E INVERSIONES SOCIEDAD ANONIMA (NEINSA)  | Empresa          | Asistencia Técnica, Capacitación, Crédito, Investigación                   | Ing. Juan Carlos Bravo Báez.        | Banco De Finanzas 4c al Sur. Juigalpa- Chontales                    | 8122383-8121393 | -  | Chontales |

| NOMBRE  | TIPO                          | ESPECIALIDAD   | REPRESENTANTE                    | DIRECCIÓN  | TELEFONO                      | E- MAIL  | CIUDAD    |
|---|-------------------------------|--|----------------------------------|--|-------------------------------|--|-----------|
| Asociación para el Desarrollo de la Región V (ASODEREV)                                   | Asociación                    | Asistencia Técnica, Capacitación   | Rafael Lanzas                    | Del SILAIS 1c. Oeste, 25vrs. Sur                               | 5122598                       | <a href="mailto:asoderev@ibw.com.ni">asoderev@ibw.com.ni</a>               | Chontales |
| ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CAMPESINO (APROC)                         | Asociación                    | Asistencia Técnica, Capacitación, Comercialización, Crédito, Investigación                           | Aurora Báez                      | De catedral 1c. al sur, 25vrs. Oeste                           | 512-1627                      | <a href="mailto:apronic@americable.com.ni">apronic@americable.com.ni</a>   | Chontales |
| INSTITUTO RURAL AGROPECUARIO DEL TRÓPICO (IRUTA)  | Institución                   | Asistencia Técnica, Capacitación, Crédito, Investigación   | Lic. Ernesto Montoya Galeano.    | Finca San Sebastián, km 170 carretera a Santo Tomás. Chontales | 8121174                       | <a href="mailto:iruta@yahoo.com">iruta@yahoo.com</a>                       | Chontales |
| GRUPO CONSULTIVO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO FORESTAL SOSTENIBLE (GCODAFS) CIA. LTDA. | Empresa CIA. LTDA             | Asistencia Técnica, Capacitación, Formulación de Proyectos, Crédito, Investigación                   | Ing. Cecilio Ramón Hernández.    | Conapi 1/2c al oeste Barrio El Progreso . Matagalpa            | 8341318                       | <a href="mailto:gcodaf@tmx.com.ni">gcodaf@tmx.com.ni</a>                   | Matagalpa |
| ASOCIACIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO RURAL (APRODER DEL NORTE)                            | Asociación sin fines de lucro | Asistencia Técnica, Capacitación, Formulación de Proyectos, Crédito, Investigación                   | Ing. Argelio Manuel Palma Marin. | Frente a la Casa de Justicia. Matagalpa                        | 7372501                       | <a href="mailto:argeliopalmamarin@yahoo.es">argeliopalmamarin@yahoo.es</a> | Matagalpa |
| DESPACHO DE CONSULTORES Y AUDITORES "MARTHA GARCÍA & ASOCIADOS"                           | Empresa                       | Auditoría integral, Contabilidad, Proyectos Asistencia Técnica, Capacitación, Crédito, Investigación | Lic. Martha Elena García.        | Gasolinera Shell El Progreso 75vrs al Sur. Matagalpa           | 8506183<br>7722731<br>6122731 | <a href="mailto:mgarcia@ibw.com.ni">mgarcia@ibw.com.ni</a>                 | Matagalpa |
| CONSULTORÍA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL (CTADER)                        | Empresa                       | Asistencia Técnica, Capacitación, Crédito, Investigación   | Ing. Virgilio Iglesias Obregón.  | De la Alcaldía Municipal 1/2 c al Este. Matagalpa              | 6122226                       | <a href="mailto:ctader@ibw.com.ni">ctader@ibw.com.ni</a>                   | Matagalpa |



| NOMBRE   | TIPO       | ESPECIALIDAD   | REPRESENTANTE             | DIRECCIÓN                             | TELEFONO        | E- MAIL  | CIUDAD    |
|--|------------|--|---------------------------|---------------------------------------|-----------------|--|-----------|
| Asociación para la Diversificación del Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC Matagalpa) | Asociación | Asistencia Técnica, Capacitación, Comercialización, Crédito, Investigación | Julio Cesar Gómez         | Contiguo al INTA, Hotel Ideal, 125vrs | 06125245 / 6023 | <a href="mailto:addacmat@ibw.com.ni">addacmat@ibw.com.ni</a> | Matagalpa |
| Asociación para el Desarrollo Integral de la Zona Seca (ASODEINZS)                   | Asociación | Asistencia Técnica, Capacitación, Crédito, Investigación                   | Gertrudis Urrutia         | Agencia de la Prensa 1 1/2c. Este     | 6190328         | -  | Matagalpa |
| Consultora de Tecnología Agropecuaria y Desarrollo Rural (CTADER, Matagalpa)         | Empresa    | Asistencia Técnica, Capacitación, Comercialización, Crédito, Investigación | Virgilio Iglesias Obregón | Alcaldía Municipal 1/2c. Al este      | 6122226         | <a href="mailto:ctader@ibw.com.ni">ctader@ibw.com.ni</a>     | Matagalpa |
| Consultoría para el Desarrollo Económico Social y Monoforestal (CODESA Matagalpa)    | Empresa    | Formulación de Proyectos, Asistencia Técnica, Capacitación, Investigación  | Raúl Zeledón              | ENITEL 2 1/2c. Al norte               | 6124023         | <a href="mailto:ppower@ibw.com.ni">ppower@ibw.com.ni</a>     | Matagalpa |

| NOMBRE   | TIPO       | ESPECIALIDAD  | REPRESENTANTE      | DIRECCIÓN                            | TELEFONO | E- MAIL | CIUDAD           |
|--|------------|---|--------------------|--------------------------------------|----------|---------|------------------|
| ADET (Asociación Destino y Esperanza de la tierra) | Asociación | Fortalecimiento organizativo empresarial en zonas rurales y urbanas.    |                    | . Matagalpa                          |          |         | Matagalpa        |
| ASOCIDEIS  | Asociación | Mejoramiento del nivel de vida de pobladores en la zona urbana y rural. | Enrique Rodríguez. | Financiera Integral 75 mts. Al Este. |          |         | Sébaco Matagalpa |

| NOMBRE   | TIPO       | ESPECIALIDAD   | REPRESENTANTE                    | DIRECCION  | TELEFONO           | E-MAIL   | CIUDAD                  |
|--|------------|--|----------------------------------|--|--------------------|--|-------------------------|
| Fundación Flor de Liz  | Fundación  | Apoyo social, participación comunitaria, programas de ayuda humanitaria    | Yolanda del Carmen Solís Quiroz. | Banco Uno 150 mts al Oeste                           |                    |  | Matagalpa               |
| INTEES   | Instituto  | Servicio de asesorías a entidades públicas y municipalidades.              | Aníbal Rodríguez Chávez          |  | 7720909<br>7728924 | <a href="mailto:inteespostgrado@hotmail.com">inteespostgrado@hotmail.com</a>   | Matagalpa               |
| APRODENIC<br>(Asociación para el Progreso y Desarrollo de Nicaragua) | Asociación | Asistencia Técnica, Capacitación, Comercialización, Crédito, Investigación | Carlos Paladino Murillo          | Shell La Virgen 50 vs al Este                        | 7726212<br>6207562 | <a href="mailto:aprodenic-05@yahoo.com">aprodenic-05@yahoo.com</a><br><a href="mailto:paladinocs@yahoo.com">paladinocs@yahoo.com</a> | Matagalpa               |
| CALMA S. A.  | Empresa    | Formulación de Proyectos, Asistencia Técnica, Capacitación, Investigación  | Carlos Guerrero Mendoza          | Frente al Cuartel de Bomberos                        | 7725309            | <a href="mailto:soc-calmasa@yahoo.com">soc-calmasa@yahoo.com</a>   | Matagalpa               |
| CESESMA (Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente)   | Empresa    | Capacitación en Salud y Medio Ambiente.                                    | Guillermo Medrano.               | Alcaldía San Ramón 2 c Sur y ½ c Oeste, Apartado 216 |                    | <a href="mailto:cesesma@ibw.com.ni">cesesma@ibw.com.ni</a><br><a href="http://www.cesesma.org">www.cesesma.org</a>                   | San Ramón,<br>Matagalpa |

| NOMBRE   | TIPO       | ESPECIALIDAD   | REPRESENTANTE                    | DIRECCIÓN  | TELEFONO           | E-MAIL   | CIUDAD                  |
|--|------------|--|----------------------------------|--|--------------------|--|-------------------------|
| ADET (Asociación Destino y Esperanza de la tierra)                 | Asociación | Fortalecimiento organizativo empresarial en zonas rurales y urbanas.       |                                  | . Matagalpa  |                    |  | Matagalpa               |
| ASOCIDEIS  | Asociación | Mejoramiento del nivel de vida de pobladores en la zona urbana y rural.    | Enrique Rodríguez.               | Financiera Integral 75 mts. Al Este.                 |                    |  | Sébaco                  |
| Fundación Flor de Liz  | Fundación  | Apoyo social, participación comunitaria, programas de ayuda humanitaria    | Yolanda del Carmen Solís Quiroz. | Banco Uno 150 mts al Oeste                           |                    |  | Matagalpa               |
| INTEES   | Instituto  | Servicio de asesorías a entidades públicas y municipalidades.              | Aníbal Rodríguez Chávez          |  | 7720909<br>7728924 | <a href="mailto:inteespostgrado@hotmail.com">inteespostgrado@hotmail.com</a>   | Matagalpa               |
| APRODENIC (Asociación para el Progreso y Desarrollo de Nicaragua)  | Asociación | Asistencia Técnica, Capacitación, Comercialización, Crédito, Investigación | Carlos Paladino Murillo          | Shell La Virgen 50 vs al Este                        | 7726212<br>6207562 | <a href="mailto:aprodenic-05@yahoo.com">aprodenic-05@yahoo.com</a><br><a href="mailto:paladinocs@yahoo.com">paladinocs@yahoo.com</a> | Matagalpa               |
| CALMA S. A.  | Empresa    | Formulación de Proyectos, Asistencia Técnica, Capacitación, Investigación  | Carlos Guerrero Mendoza          | Frente al Cuartel de Bomberos                        | 7725309            | <a href="mailto:soc-calmasa@yahoo.com">soc-calmasa@yahoo.com</a>   | Matagalpa               |
| CESESMA (Centro de Servicios Educativos en Salud y Medio Ambiente) | Empresa    | Capacitación en Salud y Medio Ambiente.                                    | Guillermo Medrano.               | Alcaldía San Ramón 2 c Sur y ½ c Oeste, Apartado 216 |                    | <a href="mailto:cesesma@ibw.com.ni">cesesma@ibw.com.ni</a><br><a href="http://www.cesesma.org">www.cesesma.org</a>                   | San Ramón,<br>Matagalpa |

|  |                        |  |                            |                                      |                    |  |                      |
|--|------------------------|--|----------------------------|--------------------------------------|--------------------|--|----------------------|
| CONDES (Construcciones para el Desarrollo S.A.)        | Empresa                | Construcciones en zonas rurales y urbanas.                               | Jorge Centeno Solórzano    | Costado Sur Escuela Guanuca          | 7720271<br>8563605 |  | Matagalpa            |
| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVAS ESPERANZAS R.L. | Cooperativa            | Mejoramiento del nivel de vida de pobladores en la zona urbana y rural.  | Álvaro H. Gutiérrez Rizo.  | Costado Norte Hospital La Dalia.     | 7741156            |  | La Dalia, Matagalpa. |
| Fundación Alternativa para el Desarrollo Integral.     | Fundación              | Apoyo social, participación comunitaria. Mejoramiento del nivel de vida. | Francisco Calderón Zamora. | Shell La Virgen 50 vs al Este        | 7726212<br>6102365 | <a href="mailto:Adinicaragua05@yahoo.com">Adinicaragua05@yahoo.com</a> | Matagalpa            |
| UCA - LA DALIA   | Unión de Cooperativas. | Asistencia técnica; Asesorías, Comercialización.                         | Marcos Úbeda González      | Frente Polideportivo La Dalia        | 7741046            |  | La Dalia, Matagalpa  |
| UCA - SAN RAMON  | Unión de Cooperativas  | Asistencia técnica; Asesorías, Comercialización                          | Blanca Rosa Molina Torres. | Contiguo Policía Nacional San Ramón. | 7725247            | <a href="mailto:uca@ibw.com.ni">uca@ibw.com.ni</a>                     | Matagalpa            |

**C) RESUMEN DE INFORMACIÓN SOBRE CENTROS EDUCATIVOS (Técnico y universitario) EN CHONTALES.<sup>26</sup>**

| <b>INSTITUCIÓN</b>  | <b>CARRERAS/OFERTAS</b>   | <b>COORDINACIÓN INTER-INSTITUCIONAL</b>   | <b>MOTIVACIONES Y OTROS INTERÉS</b>   |
|---|---|---|---|
| <b>Universidad Nacional Agraria UNA Extensión Juigalpa</b>                  | -Lic. Agro-negocios<br>-Ingeniería en Zootecnia<br>-Ingeniería en agronomía   | Colaboración mutua con Liceo Agrícola René Schick de Juigalpa.<br>Miembro de Chontales<br>Relación con Alianza Amerrisque.  | Montaje de laboratorio de agro-industria.<br>Sistemas de prácticas de campo.  |
| <b>Universidad Internacional de la integración de América latina UNIVAL</b> | -Licenciatura en Derecho y Psicología,<br>-Licenciatura y técnicos superior (10) orientados a Carreras económicas administrativas<br>Ingeniería en Sistemas | Convenios de prácticas profesionales: (derecho y psicología)<br>Sistema Penitenciario, Hospital Escuelas y CENIDH<br>Convenio de 25 becas, con la Alcaldía de Juigalpa. |   |
| <b>Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN</b>                     | -Ing. Sistemas de Computación,<br>-Ingeniería Zootecnia.<br>-Licenciatura en (6) economía , finanzas y Turística,<br>-Rel. Internacionales, Derecho         | - Instituto Técnico Agropecuario René Schick,<br>- IDR- MAGFOR<br>- Colegio Regina Mundi<br>- Miembro de CHONTALDÉS.  | - Investigación (tesis) con participación de productores(as)<br>- Organización y participación en Ferias del Conocimiento.  |
| <b>Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN</b>                      | -Enfermería Profesional, Salud Pública, Ginecoobstetricia.<br>-Económicas (5)<br>-Economía Agrícola.<br>-Ciencias sociales y de educación (12)<br>-Derecho  | Convenio con ONUDI para capacitación en Desarrollo Económico Local.<br><br>Han elaborado Planes de Negocios para cooperativas de productores(as) de lácteos.            | Establecimiento de Maestría en DEL.<br>-Escuela de la Leche, para actores de la cadena productiva<br>-Atención Integral a la Niñez.<br>-Planes de incidencia<br>-Profesionalización docentes primaria y secundaria<br>- Innovación Empresarial Estudiantil.<br>- Producir información para gestión municipal. |
| <b>Universidad Popular de Nicaragua UPONIC</b>                              | -Licenciatura en carreras administrativas (5)<br>-Ingeniería en Ciencias Agrarias<br>-Ingeniería en Diseño y Construcción                                   |   |   |

<sup>26</sup> Addendum 1: Resumen de información sobre los centros educativos entrevistados. Información suplida por Mercedes Díaz.

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | -Ingeniería en Computación y Sistemas  |   |   |
| <b>Instituto Técnico Agropecuario Rene Schick (INATEC / Liceo Agrícola)</b> | Técnicos(as) Medios en: agricultura, ganadería, manejo de suelos, manejo forestal<br>Inglés en cursos dominicales. | - MAGFOR, INTA, IDR, Universidad Cristiana de Nicaragua, Universidad Agraria de Nicaragua, Universidad Popular de Nicaragua.<br>- Coordinan con OIT, capacitación de productores(as) en <b>TECNICAS AGROPECUARIAS</b> | - Fincas de 97 y 160 Mzs. para las prácticas.<br>- Capacitaciones a productores(as) del entorno en temas pecuarios.<br>-Laboratorio Lácteo que comparten con universidades. |

**D) RESUMEN DE INFORMACIÓN SOBRE CENTROS EDUCATIVOS (Técnico y universitario) EN BOACO**

| <b>INSTITUCIÓN</b>                             | <b>CARRERAS</b>   | <b>COORDINACIÓN INTER-INSTITUCIONAL</b>   | <b>OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS</b>  |
|--|---|---|---|
| <b>Universidad Popular de Nicaragua UPONIC</b> | -Bachillerato básico<br>-Lic. en derecho<br>-Ciencias de economía (4 Opciones)<br>-Ing. Diseño de construcción<br>-Ing. agrónomos<br>Clases los días sábado y domingo | Convenio con ASPRODIC para efectuar prácticas estudiantil<br><br>Alcaldía municipal<br>CODEBO y UPOLI trabajo puntual “evaluación de la participación ciudadana en la gestión municipal”  | Manejan un proyecto turístico municipal compartido por las 5 facultades<br><br>Formar comité departamental de universidades<br><br>Alumnos- 340 |
| <b>INATEC</b>                                  | Técnico medio y básico de complementación cursos cortos en sitio<br><br>Comercio & Servicios: (6 Opciones)<br><br>Industrial: (9 opciones )                           | Participan en mesa de educación (discuten temas como grado de deserción y mejorar el nivel de educación)<br><br>FOMEVIDAS (puntual- diagnostico rural rápido)<br><br>Con fondos OIT y OEA capacitan a 60 mujeres y jóvenes discapacitados en manualidades y repostería<br><br>Alumnos hacen prácticas en las empresas locales | Cuentan con un internado y talleres.<br><br>Alumnos 555<br>Docentes TC-18, H- 8   |

## **E) UNIVERSIDADES EXISTENTES EN MATAGALPA**

### **UNIVAL**

Bo El Progreso Shell 2c al Oe  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7722545

### **UNIVERSIDAD EVANGELICA NICARAGÜENSE**

Bo Liberación Unión Fenosa 1c al N 45vs al E  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7723111

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

Ave Río Grande  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7722033

### **UNIVERSIDAD DEL NORTE**

Bo Carlos Fonseca Parq Darío 1c al N 1c al Oe  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7727207

### **UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

Bo Carlos Fonseca Parq Darío 1c al N 1c al Oe  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7727207

### **UNIVERSIDAD PAULO FREIRE**

Ronda 85 vs E Casa Verde 2 Pisos  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7720126

### **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA**

H Ideal 1/2c al N  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7724326

### **UPONIC**

Antigua Copelia 1 1/2c al N  
Nicaragua - Matagalpa, Matagalpa  
Teléfonos: (505) 7722347



## ADENDUM I: Propuesta de Curso de Queso



### FICHA TÉCNICA

#### Nombre del Curso:

**“Técnicas para la elaboración de diferentes tipos de queso  
(Mossarella, quesillo, queso ricotta, queso Filadelfia, queso doble crema)”**

#### I. Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con la Participación de un especialista en tecnología de alimento, como Instructor(a) en elaboración de quesos, ponen a disposición de los Interesados la oferta de capacitación sobre el tema: **“Técnicas para la Elaboración de Diferentes Tipos de Queso”**.

Con este curso el IICA pretende que los participantes, puedan de manera sencilla y práctica conocer una técnica de trabajo, que demuestre las oportunidades que se pueden aprovechar de los productos lácteos para el procesamiento de alimentos y elaboración de diferentes tipos de queso, procurando contribuir de la mejor manera en el fortalecimiento de las capacidades, actualización, aprendizaje y experimentación, dejando como resultado una herramienta de trabajo que permita poder establecer negocios propios relacionados a estas técnicas o fortalecer las capacidades para actualizar o diversificar los actuales negocios de los(las) participantes.

El curso está dirigido a técnicos, investigadores, personas que elaboran estudios en esta temática, personas dedicadas a este tipo de negocio o actividad, plantas queseras, estudiantes y otros interesados en ampliar y fortalecer conocimientos sobre el tema.

#### II. Introducción

El queso a nivel internacional, históricamente es el Rey de los productos lecheros. Durante décadas ha sido consumido en todo el mundo, por su exquisito sabor y variedad o como parte de la cultura alimenticia en los diferentes países. Representa una forma conveniente para hacer comercio tanto como producto fresco de consumo, así como preparado en diferentes platillos por ser una opción fácil y rápida de agregar sabor a los diferentes platos.

La industria del Queso Nicaragüense se ha venido desarrollando fuertemente en los últimos años, incrementando no sólo la capacidad productiva en el campo (artesanal), sino también su industrialización y comercialización hasta alcanzar cobertura nacional e internacional.

La elaboración de quesos es una alternativa atractiva para el establecimiento de un negocio, ya que el queso tiene grandes oportunidades comerciales, principalmente por que es consumido en sus diferentes formas en todos los niveles o clases sociales.

Existen diferentes formas de preparar quesos y de disfrutar su distinguido sabor. Entre los diferentes quesos que podemos mencionar para la práctica en este curso están:

### El Queso Mozzarella

Que es un queso de la familia de pastas hiladas italianas, se caracteriza por ser un queso no tradicional y por su gran demanda en el mercado nacional es un tipo de queso muy cotizado, contiene muy poca humedad.

### El Quesillo:

Es un queso de mucha tradición en Nicaragua, tiene un alto contenido de sal. Las características de este tipo de queso es que es un poco blando y salado.

Se puede hacer descremado un 20 % y el 80 % leche integra, en su proceso solo se utiliza fermento láctico para un a mayor textura y sabor, se le adiciona cuajo liquido, en su proceso de salado se diferencia del mozzarella ya que el quesillo se sala con un proceso llamado salmuera (que es agua bien fría con sal) para un mayor salado.

### El queso Philadelphia:

Las características físicas de este queso es que es una pasta fina blanda simple.

El proceso es muy simple siempre y cuando se controlen las medidas específicas de acidez y de aditivos en este caso se utiliza vinagre fino para su proceso, se añade solamente cuajo, vinagre.

Se utiliza una manta fina para su proceso de sustraer la pasta. Se mantiene una pasta siempre suave. El suero se procesa en una cocina industrial (Caldera) Es un queso de untas.

### El Queso Ricotta:

Se caracteriza por ser un queso simple que se utiliza para elaborar comidas italianas como la lasaña, canelones, espaguetis, entre otros.

### El Queso doble Crema.

Sus características físicas son de textura muy blanda dado a su alto contenido en humedad.

## **III. Objetivos del curso.**

- Brindar a los (las) participantes conocimiento básicos sobre aspectos a considerar en el manejo de la leche, desde el ordeño limpio, hasta los factores que determinan la calidad del producto.
- Proporcionar a través de la observación práctica los elementos técnicos necesarios para la elaboración de diferentes tipos de quesos (Mozarella, quesillo, queso ricotta, queso Filadelfia, queso doble crema).

## **IV. Metodología: (aprender haciendo)**

La metodología de enseñanza, será desarrollada aplicando un fondo de tiempo de 70/30, que quiere decir un setenta por ciento práctico y un treinta por ciento teórico mediante diferentes exposiciones, promoviendo la participación en todo momento. Tratando fundamentalmente de que los participantes a través de la observación y la aplicación práctica, se apropien de cada uno de los pasos necesarios para elaborar los diferentes tipos de queso. Aplicando la metodología de aprender haciendo

## **IV. CONTENIDO**

### **4.1. Aspectos generales:**

- Situación Actual de los Lácteos en Nicaragua

#### **4.2. Factores que Influyen en la Calidad Higiénica de la Leche**

- Ordeño limpio
- Manejo físico de la leche
- Buen control de Acides
- Manejo de la cuajada
- Utilización adecuada de aditivos.

#### **4.3. Técnicas para la elaboración de diferentes tipos de quesos. (Incorporando BPM)**

1. Queso Mossarella (contenido, descripción del proceso, como se hace)
2. Quesillo (contenido, descripción del proceso, como se hace)
3. Ricotta (contenido, descripción del proceso, como se hace)
4. Filadelfia (contenido, descripción del proceso, como se hace)
5. Doble crema (contenido, descripción del proceso, como se hace)

#### **4.3. Procesamiento del Suero**

#### **4.4. Aditivos a Utilizar**

#### **4.5. Requerimientos para la Instalación de una Mini quesera**

##### **IV. Materiales a utilizar durante el curso**

1. Tina plástica
2. Cocina industrial,
3. Dos bandejas de acero inoxidable,
4. Un plato de acero inoxidable para batir la leche

##### **V. Expositor: Ingeniera Agrónomo- UNA-Managua**

Posee amplios conocimientos en:

- Homogenización y esterilización de la leche.
- Sistema de empaque y almacenamiento de Productos Lácteo
- Técnicas de Procesamiento e higiene en la elaboración de productos lácteos
- Técnicas para la elaboración de diferentes tipos de quesos

##### **VI. Fecha: 29 y 30 de Noviembre del 2007**

##### **VII. Horario: 8:30 am - 4:30 pm**

## PROGRAMA

| Día                | Hora                   | Tema  | Práctica |
|--------------------|------------------------|---|----------|
| <b>Primer día</b>  | 8:30 a.m. - 9:30 a.m.  | Situación Actual de los Lácteos en Nicaragua  | _____    |
|                    | 9:30 a.m. - 12:00 m.   | Factores que Influyen en la Calidad Higiénica de la Leche                               | _____    |
|                    | 12:00 m - 1:00 pm      | Almuerzo  | _____    |
|                    | 1:00 p.m. - 4:30 p.m.  | Técnicas para la elaboración de diferentes tipos de quesos. (Incorporando BPM)          |          |
| <b>Segundo día</b> | 8:30 a.m. - 9:00 a.m.  | Procesamiento del Suero Aditivos a Utilizar   | _____    |
|                    | 9:00 a.m. - 12:00 p.m. | Proceso de Quesillo, Queso Philadelphia<br>Higiene General<br>Proceso Queso doble crema | _____    |
|                    | 12:00m - 1:00 pm       | Almuerzo  | _____    |
|                    | 1:00 pm - 2:30 pm      | Requerimientos para la Instalación de una Mini quesera                                  |          |
|                    | 2:30 pm- 3:30 pm       | Demostración de Quesos  |          |
|                    | 3:30 pm - 4:00 pm      | Refrigerio y Clausura   |          |

## ADENDUM II: Siglas

|              |  |
|--------------|--|
| AMUPNOR:     | Asociación de Municipios del Norte   |
| CANISLAC:    | Cámara Nicaragüense de la Industria Láctea.  |
| CENAGRO III: | Censo Nacional Agropecuario III.   |
| CEPRODEL:    | “Centro de Promoción del Desarrollo Local y Superación de la Pobreza”              |
| CUR:         | Centro Universitarios Regional.  |
| FONDEAGRO:   | Fondo de Desarrollo Agropecuario   |
| IDR:         | Instituto de Desarrollo Rural  |
| IICA:        | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.                       |
| INEC:        | Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos.                                   |
| INRUT;       | Instituto Rural del Trópico.   |
| INTA:        | Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria.                                 |
| MAGFOR:      | Ministerio Agropecuario y Forestal.  |
| MIPYMES:     | Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.   |
| NITLAPAN:    | Vocablo de la lengua indígena náhuatl que significa “tiempo de sembrar”.           |
| OMAM:        | Oficina Municipal de Atención al MIPYME  |
| PEP:         | Plan Estratégico Participativo   |
| PIB:         | Producto Interno Bruto.  |
| RAAN:        | Región Autónoma del Atlántico Norte.   |
| RAAS:        | Región Autónoma del Atlántico Sur.   |
| SDE:         | Servicios de Desarrollo Empresarial.   |
| SNV:         | Stichting Nederlandse Vrijwilligers o Fundación de Voluntarios de los Países Bajos |
| TLC's:       | Tratados de Libre Comercio.  |
| UCA:         | Universidad Centroamericana.   |
| UNA:         | Universidad Nacional Agraria.  |
| UNAG:        | Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos.  |
| UNAN:        | Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.  |

## **ADENDUM III: Bibliografía**

1. ANEXO 1: Análisis de la DEMANDA de servicios de formación de recursos humanos para el sector lácteo en la zona centro-sur de Nicaragua. Información brindada por Mercedes Díaz
2. ANEXO 2: Análisis de la OFERTA de servicios de formación de recursos humanos para el sector lácteo en la zona centro-sur de Nicaragua. SNV. Información brindada por Mercedes Díaz.
3. Asociación de Municipios de Nicaragua:  
<http://www.amunic.org/Caracterizacion.html>.
4. Cadena de lácteos: la inserción de la mujer a la economía globalizada.- NITLAPAN – UCA OIT/UNIFEM/PNUD.
5. Cadena de Comercialización de la Leche - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA.
6. VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005
7. Diagnóstico de las Necesidades de Transferencia Tecnológica de las MIPYME Sector Lácteo INPYME- 2005
8. El Campesino Finquero y el Potencial Económico del Campesino Nicaragüense – Tomo I -Tipología y Regionalización Agro socio económica de los Sistemas de Producción y los Sectores Sociales en el Agro Nicaragüense – NITLAPAN/UCA, 1996.
9. Encuestas Agropecuarias MAGFOR, 2005
10. “Homogeneización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial” (SDE), Febrero del 2003, Ministerio de Economía de Guatemala y Banco Interamericano de Desarrollo (MINECO/BID)
11. Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC): Censo Nacional Agropecuario 2001.
12. La Planificación Estratégica Participativa del Municipio de Santo Tomás – Chontales – 2001- 2010.
13. Plan Estratégico Participativo – Municipio de Boaco.
14. Plan de Desarrollo Departamental de Boaco, “Al Toro por los Cuernos- 2005 – 2029”
15. “Plan Estratégico de Desarrollo del Departamento de Matagalpa - 20 Años”
16. PLAN ESTRATEGICO DE MATIGUÁS 2004 - 2014
17. “Plan Estratégico de Desarrollo Departamental 2004 – 2020” del Departamento de Chontales
18. Servicios pecuarios y población pobre Iniciativa mundial Recopilación, coordinación e intercambio de experiencias 2004 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
19. Unidad Regional de Asistencia técnica (RUTA) - Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos Serie Organización para la Ejecución de Proyectos La Equidad de Género en los Proyectos – 2004.
20. Valoración de las Necesidades de Asistencia Técnica en el Sector Desarrollo Rural – Klaus Talvela y Otros – 2006.