

**DESARROLLO DE REDES Y DISTRITOS DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS EN NICARAGUA**

**US/NIC/97/209**

Informe de la misión conjunta de evaluación en profundidad \*

Alfredo Stecher  
Representante de Austria

Sergio Santamaria  
Representante de Nicaragua

Mario Marchich  
Oficina de Vigilancia Interior y Evaluación, ONUDI

---

\* Las designaciones empleadas y la presentación del material en este documento no implica la expresión de cualquier opinión en absoluto por parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) acerca del estado legal de cualquier territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o acerca de la delimitación de sus fronteras y límites.

La mención de nombres de compañías y de productos comerciales no implica el endoso de la ONUDI.

Las opiniones del equipo de evaluación no reflejan necesariamente las opiniones del Gobierno de Austria, del Gobierno de Nicaragua o de ONUDI.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

## Índice

<b>Agradecimiento.....</b>	<b>4</b>
<b>Notas explicativas.....</b>	<b>4</b>
<b>Glosario de Términos e Instituciones.....</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo de conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>5</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>9</b>
1.    Antecedentes del proyecto.....	9
2.    Propósito de la evaluación.....	10
3.    Composición de la misión de evaluación.....	10
4.    Metodología utilizada para la evaluación y enfoque.....	11
<b>II. Contexto y diseño del proyecto.....</b>	<b>12</b>
1.    Contexto socioeconómico.....	12
2.    Perspectivas macro-económicas en el 2001.....	15
3.    Razones para la asistencia de ONUDI.....	16
4.    Contexto institucional del proyecto.....	16
5.    Objetivos y resultados esperados del documento de proyecto.....	18
<b>III. Implementación del proyecto.....</b>	<b>19</b>
1.    Proceso general.....	19
2.    Estrategia del proyecto.....	20
3.    Organización y dinámica.....	21
4.    Presupuesto, instalaciones y equipamiento.....	22
5.    Establecimiento de redes horizontales y de capacidades institucionales de articulación productiva (objetivo uno).....	23
6.    Establecimiento de redes verticales (objetivo dos).....	26
7.    Establecimiento de distritos industriales o clusters (objetivo tres).....	27
8.    Coordinación y cooperación nacional e internacional (objetivo cuatro).....	28
9.    Personal.....	29
10.   Participación de consultores internacionales.....	30
11.   Consideraciones de género y ambientales.....	30
12.   Reportes de actividades y monitoreo.....	31
<b>IV. Resultados y logros del proyecto.....</b>	<b>32</b>
1.    Resultados generales.....	32
2.    Redes horizontales.....	33
3.    Redes verticales.....	34
4.    Distritos industriales o clusters.....	34
5.    Coordinación y cooperación nacional e internacional.....	36
6.    Impacto en políticas de fomento.....	36
7.    Relevancia del proyecto.....	37
8.    Eficacia y eficiencia de la gestión.....	37
9.    Apreciación de los servicios de parte de los clientes.....	38
10.   Apreciación de los servicios de parte por del estado y de otras instituciones....	39
11.   Perspectivas de sostenibilidad.....	39
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>41</b>
1.    Apreciación general.....	41
2.    Organización y desarrollo del proyecto.....	42
3.    El cumplimiento de los objetivos.....	43
4.    Niveles de incidencia en estructuras y políticas estatales.....	46
5.    Perspectivas.....	47

<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>48</b>
1.	A las autoridades del proyecto.....	48
2.	A las contrapartes institucionales en Nicaragua .....	49
3.	A ONUDI.....	49
4.	Al Donante .....	50
5.	Recomendación general.....	50
<b>VII.</b>	<b>Lecciones aprendidas .....</b>	<b>51</b>
1.	Lecciones particulares concernientes a la promoción de empresas pequeñas y medianas, más específicamente en el sector industrial.....	51
2.	Lecciones generales.....	52

#### ANEXOS

1. Términos de referencia
2. Revisión del programa de la misión
3. Lista de personas entrevistadas
4. Marco conceptual para la evaluación
5. Gasto corriente nacional
6. Ingreso bruto nacional disponible
7. Subdivisión del PIB por sectores de actividad
8. Valor agregado de la industria manufacturera en Nicaragua
9. Seguimiento del informe de evaluación

## Agradecimiento

La misión de evaluación aprovecha esta oportunidad para agradecer al personal del proyecto y a todas las personas entrevistadas por su cooperación durante las dos semanas de trabajo de campo. El profesionalismo, el entusiasmo y la dedicación del personal del proyecto han ayudado considerablemente al equipo de evaluación en la preparación de este informe.

## Notas explicativas

Valor de la CÓRDOBA DE ORO nicaragüense (NIO) durante el período de evaluación, de acuerdo con la tasa de cambio operacional de las NNUU, es:

1 US\$ (USD) = 13.4500 CÓRDOBAS DE ORO (NIO)

## Glosario de Términos e Instituciones

AECI	- Agencia Española de Cooperación Internacional
AT	- Asistencia Técnica
BID	- Banco Interamericano de Desarrollo
CADIN	- Cámara de Industrias de Nicaragua
CANISLAC	- Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo
CLNSA	- Compañía Licorera de Nicaragua, S.A.
CONAPI	- Cámara Nacional de la Pequeña Industria
FADES	- Proyecto de Fortalecimiento de la Autogestión para el Desarrollo Social
FNI	- Financiera Nicaragüense de Inversión
GTZ	- Cooperación Técnica Alemana
IGL	- Instituto de Gerencia y Liderazgo
INATEC	- Instituto Nacional de Tecnología
INPYME	- Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
Lanamet	- Laboratorio Nacional de Metrología
MIFIC	- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MiPyMEs	- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ONG	- Organización no gubernamental
PAMIC	- Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa
PD1	- Pre-Diagnóstico Básico
PIB	- Producto Interno Bruto
PyMEs	- Pequeñas y Medianas Empresas
Swisscontact	- Agencia ejecutora de proyectos de la Cooperación Suiza
UNI	- Universidad Nacional de Ingeniería
UCA	- Universidad Centroamericana
UNICA	- Universidad Católica
UCEM	- Universidad de Ciencias Empresariales

## **RESUMEN EJECUTIVO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

#### **Apreciación general del proyecto**

- El proyecto se dirige muy bien a las necesidades del sector industrial en Nicaragua al desarrollar un concepto moderno de promoción de la competitividad a través de redes y de cadenas de producción.
- El proyecto ha favorecido el compromiso del Gobierno de Nicaragua con el desarrollo de las empresas pequeñas y medianas del sector privado y el diseño de sus estrategias.
- La contraparte nacional es el Instituto nicaragüense para el apoyo a las PYMES (INPYME) que endosa la filosofía del proyecto.
- La Cámara Nacional de Industria (CADIN) está apoyando fuertemente el proyecto y aloja a una de las unidades del proyecto.
- Se puede decir que, en general, el proyecto se ha llevado a cabo con éxito, cubriendo los sectores productivos y las áreas geográficas previstas en su documento del proyecto. Los cuatro objetivos inmediatos han sido alcanzados, con algunas limitaciones, sin embargo, con respecto al tercer y cuarto objetivo.
- La dirección del proyecto es eficaz, competente y motivada.
- El proyecto se ha convertido en referencia fundamental para la mayoría de las instituciones que apoyan las PYMES en Nicaragua.

#### **Con respecto al desarrollo de las actividades**

- El proyecto ha desarrollado estudios, transferencia de la metodología y manuales de capacitación.
- Los profesionales nacionales reclutados son de calidad excelente.
- El proyecto se ha beneficiado de expertos internacionales calificados.
- Como proyecto de ONUDI, las actividades se benefician de la imagen positiva de esta organización internacional en el país, como políticamente neutral.
- La dirección y supervisión de la sede de ONUDI es adecuada, a pesar de algunos retrasos con respecto al tiempo de presentación de los informes.
- La relación con la contraparte nacional (INPYME), después de algunas dificultades iniciales, es ahora muy buena.
- No hay superposición de funciones o de estructura con el proyecto de ONUDI del “Centro de Producción más Limpia”.

#### **Con respecto al logro de los objetivos**

- El papel principal del proyecto ha sido transmitir una visión de desarrollo competitivo basada en la asociación entre empresas y en la difusión de la lógica de clusters o conglomerados, y redes, así como los instrumentos para facilitarlos.
- El proyecto ha contribuido significativamente a establecer y mejorar las relaciones entre empresas de diferentes tamaños y sectores y también entre las empresas e instituciones que tratan con la promoción de las PYMES.
- Entre muchas otras cosas, el proyecto ha favorecido la mejora de la gestión de las empresas y la capacitación del personal gerencial.
- El apoyo del proyecto ha representado para numerosos empresarios mejoras concretas de la productividad y rentabilidad.
- La metodología del proyecto ha sido transferida con éxito a otras instituciones nacionales y a un proyecto de ONUDI en Guatemala, e inspira otros proyectos en África.

a. Objetivo 1: promoción de redes horizontales

- El proyecto ha promovido sistemas de cooperación entre empresas que tienen ahora mejores perspectivas de negocio, gracias a la mejora de su gestión y tecnología y del acceso más amplio a la información y a los mercados.
- El proyecto ha establecido directamente 26 redes e indirectamente 22, a través de la transferencia de su metodología a otras instituciones.
- El proyecto ha establecido un sistema de entrenamiento para consultores/facilitadores o brokers de ocho otras instituciones, para la transferencia de la metodología.

b. Objetivo 2: promoción de redes verticales

- El proyecto ha facilitado el establecimiento de varios tipos de relaciones entre las empresas grandes y los proveedores, introduciendo un modelo práctico y un paquete metodológico para la mejora de la competitividad a través de la cooperación.
- El establecimiento de relaciones comerciales apropiadas entre las empresas grandes y los proveedores ha sido facilitado por el apoyo del proyecto, preparando planes de mejoras.
- La medida de mercado de su efectividad es la contribución de cada empresa en efectivo y en tiempo.

c. Objetivo 3: Establecimiento de distritos industriales

- Este objetivo ha sido demasiado ambicioso y ha excedido las posibilidades del proyecto. Ha sido reinterpretado de manera adecuada.
- El proyecto ha progresado en la promoción de redes horizontales y verticales de empresas e instituciones en dos de los tres distritos previstos en el documento del proyecto, con la producción lechera y su industria como rama principal.
- Gracias al proyecto la Cámara de Nicaragua para el Sector Lácteo (CANISLAC) está agrupando por primera vez todos los actores del sector.

d. Objetivo 4: coordinación y difusión

- El proyecto tiene buenos contactos y cooperación con instituciones nacionales e internacionales y otros proyectos que operan en Nicaragua.
- El proyecto ha organizado con éxito la transferencia progresiva de la metodología a INPYME y a otras instituciones.
- El proyecto publicista sus actividades contribuyendo a un boletín periódico preparado por una ONG, apoyada por la cooperación austríaca.

**Con respecto a la influencia en las políticas e instituciones de Nicaragua**

- El proyecto tiene una influencia fuerte en el diseño de políticas nacionales y sistemas de promoción; ofrece apoyo práctico a las instituciones que apoyan las PYMES.

**Con respecto a las perspectivas futuras**

- El gran impacto ganado al nivel de empresas e instituciones hace pensar en la extensión del proyecto por otro período para fortalecer los resultados.
- Los resultados positivos muy probablemente se mantendrán independientemente de los resultados de las próximas elecciones políticas nacionales.

- La contraparte nacional debería prepararse para asumir la metodología y la filosofía del proyecto.
- La Cámara de Industria ha expresado su interés en continuar las actividades del proyecto, ofreciendo sus instalaciones.

## Recomendaciones

### **1. A las autoridades del proyecto**

#### **a. Con respecto a la orientación general**

- Seguir desarrollando el concepto de promoción del desarrollo industrial a través de la cooperación entre empresas y concentrar los esfuerzos en la integración horizontal y vertical en la perspectiva de creación de clusters o conglomerados.
- Considerar el impacto de las actividades en el mercado nacional de consultores, reforzando la calificación de consultores y persuadiendo a las empresas de la conveniencia de pagar por estos servicios.
- Más interacción entre las redes horizontales y verticales, priorizando áreas geográficas bien determinadas.

#### **b. Con respecto a la gestión**

- Definir mejor las responsabilidades de la contraparte institucional.
- Aumentar la interacción entre los equipos del proyecto.
- Difundir mejor los resultados del proyecto.
- Elaborar los informes trimestrales en inglés y español para todas las partes involucradas.
- Procurar un mejor equipamiento con respecto a computadoras y líneas telefónicas. Debe verse también posibilidades presupuestales para alquilar automóviles del PNUD.

#### **c. Con respecto a la ejecución**

- Continuar la asistencia a las empresas, que debe ser asumida progresivamente por consultores pagados directamente por éstas.
- Dar prioridad en la selección de clientes a las empresas pequeñas más dinámicas.
- La promoción de redes debe prevalecer sobre la elaboración de planes para mejora o evaluaciones de empresas.
- Intensificar la interacción con el Centro para la Producción más Limpia.

### **2. A las contrapartes institucionales**

- Establecer dentro del INPYME una estructura permanente para la interacción con el proyecto.
- Conceder al proyecto o a su sucesor, una función de consultoría permanente.

### **3. A la ONUDI**

- Estimular la sinergia potencial entre los proyectos ejecutados por ONUDI.
- Establecer los contactos con el Programa de subcontratación de ONUDI.
- Estimular acciones colectivas con las oficinas de Inversión y Promoción de Tecnología de ONUDI.
- En caso de una tercera fase de proyecto, con una evaluación conjunta en profundidad prevista, ésta debería tener lugar a mitad de su implementación, permitiendo así ajustes de las actividades.
- Empezar una auditoría local de la cuenta establecida por el proyecto para depositar los ingresos generados por los servicios retribuidos dados por el proyecto.

**4. Al Donante**

- Autorizar una reprogramación del proyecto hasta fines de diciembre de 2001, utilizando el remanente de los fondos asignados y no gastados.

**Recomendación general**

Aprobar una continuación del proyecto para capitalizar los buenos resultados obtenidos, considerando que la modernización de la economía es un empuje para el desarrollo económico y alivio de la pobreza.



## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Antecedentes del proyecto

El proyecto US/NIC/97/209 “Desarrollo de clusters y redes de PYMES en Nicaragua” fue suscrito por todas las partes involucradas en diciembre de 1997, inició su implementación en enero de 1998 y sus actividades en abril de 1998.

El proyecto fue diseñado para consolidar, difundir y diversificar las experiencias y resultados obtenidos a través de la implementación del proyecto previo US/NIC/94/012, también financiado por el Gobierno de Austria.

Este nuevo proyecto se planteó especialmente los siguientes objetivos:

- Consolidar las redes de pymes creadas durante el proyecto previo y crear nuevas redes.
- Difundir la metodología de creación de redes a través del entrenamiento de un grupo de facilitadores de clusters.
- Diversificar el modelo de creación de redes para incluir la promoción de lazos de cooperación entre redes de pymes y grandes industrias, promoviendo la integración de cadenas productivas y centrando los esfuerzos en el desarrollo cualitativo, en lo técnico y en la gestión, de los proveedores.
- Promover y difundir el concepto de cluster y de cooperación en el ámbito de las comunidades locales, apoyando y reforzando el establecimiento de conglomerados y distritos industriales locales.
- Aplicar el enfoque de redes al nivel institucional y promover la difusión y el intercambio de conocimientos sobre clusters y redes en instituciones y proyectos.

La fecha estimada de inicio fue prevista para el 1 de enero de 1998 y la duración planificada fue de tres años.

La idea básica del proyecto es que el sistema de relaciones y de cooperación es el factor más importante para la competitividad empresarial. Las empresas pueden mejorar su desempeño si desarrollan un eficiente sistema de cooperación entre ellas: compradores, clientes, proveedores de bienes y de servicios, lo que les permite mejorar el proceso de complementación y especialización. Esta aglomeración de servicios permite reducir los costos de producción y mejorar la calidad.

Para abordar esta problemática el presente proyecto US/NIC/97/209 está desarrollando una estrategia de promoción del enfoque de redes, que apunta a establecer relaciones entre empresas y entre empresas e instituciones de apoyo.

El objetivo de desarrollo del proyecto es elevar la contribución de las pymes al producto bruto nacional industrial por medio del aumento de su competitividad y de la mejora de la eficacia del sistema institucional nacional de apoyo a las pymes.

Los objetivos inmediatos son cuatro:

- Promover las redes de pymes y crear capacidades institucionales para sostener la creación de redes y los procesos de difusión en el mediano y largo plazo.
- La integración de cadenas productivas a través del fomento de los lazos de cooperación entre pymes, o clusters de pymes, y empresas mayores, con énfasis en el desarrollo de proveedores.
- Favorecer la organización y el desarrollo de distritos industriales y de capacidades locales, dentro de cada distrito, de analizar su posición competitiva y de generar acciones coordinadas para un desarrollo sostenible.

- Estimular la coordinación y sinergia entre varias instituciones, programas y proyectos relacionados con clusters y redes de pymes en Nicaragua y promover un proceso de desarrollo conjunto con actores similares en otros países en desarrollo e industrializados.

El presupuesto total del proyecto es de US\$ 1 366 600 (sin incluir los costos de apoyo) para un período de tres años; el donante es el gobierno de Austria.

La contraparte nacional designada para el proyecto es INPYME (Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa).

## **2. Propósito de la evaluación**

Las tareas de la misión conjunta de evaluación son descritas en los Términos de Referencia de la misión (ver Anexo 1). Los propósitos primarios de la misión de evaluación en profundidad son:

- o Evaluar los logros del proyecto contra sus objetivos y resultados esperados, particularmente la relevancia de los objetivos y del diseño del proyecto, el efecto multiplicador del proyecto y las perspectivas de sostenibilidad.
- o Identificar y evaluar los factores que han facilitado los logros de los objetivos del proyecto, así como los factores que han obstaculizado el cumplimiento de los objetivos.
- o Determinar qué lecciones pueden ser aprendidas de la experiencia existente para mejorar las actividades del proyecto en caso de una fase futura, con particular consideración al desarrollo y refuerzo de las redes establecidas y la promoción de redes nuevas. Además, la habilidad de las redes y de los consultores de hacerse ellos mismos sostenibles tendrá que ser también evaluada.

La misión de evaluación también revisó si el enfoque utilizado en el proyecto ha llevado a resultados óptimos, o si otro enfoque hubiese permitido resultados superiores.

## **3. Composición de la misión de evaluación**

Las personas designadas para llevar a cabo la evaluación no han estado involucradas en el diseño, aprobación o implementación del proyecto. Sus observaciones y conclusiones son el resultado de una evaluación en profundidad llevada a cabo bajo su responsabilidad. Los puntos de vista y opiniones del equipo no reflejan necesariamente los puntos de vista del Gobierno de Austria, del Gobierno de Nicaragua o de ONUDI.

La misión estuvo compuesta de los siguientes miembros:

- Sr. Alfredo Stecher, consultor independiente, director de Recursos S.A.C., Consultoría Empresarial, Lima, Perú, líder del equipo y representante del Donante. Designado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Austria.
- Sr. Sergio Santamaría, director ejecutivo de CINASE (Centro de Investigación y Asesoría Socio - Económica). Designado por el Gobierno de Nicaragua.
- Sr. Mario Marchich, funcionario senior de la Oficina para la Vigilancia Interior y Evaluación. Representante de ONUDI.

La misión se constituyó en Managua el domingo 25 de marzo de 2001 para iniciar su trabajo. Se contó con diez días de trabajo para visitar el proyecto, entrevistar a empresarios de diferentes partes del país, discutir con las contrapartes e instituciones y para visitar los ministerios. El programa de la misión se encuentra en el Anexo 2.

Las conclusiones preliminares han sido presentadas por el equipo de evaluación en Managua el 5 de abril de 2001 a la contraparte nacional, INPYME, a la oficina local de la Cooperación Técnica Austríaca Regional, a los consultores y equipo del proyecto, al PNUD y a otras instituciones nacionales e internacionales relacionadas con el proyecto.

Las mismas conclusiones han sido presentadas posteriormente por la comisión evaluadora, el 26 de abril de 2001, al personal responsable en el Ministerio Austríaco de Relaciones Exteriores en Viena, y el 27 de abril al personal de ONUDI. Todas estas presentaciones han sido seguidas de discusiones interesantes y fructíferas con los participantes.

#### **4. Metodología utilizada para la evaluación y enfoque**

El informe se basa en:

- los documentos del proyecto, el informe de progreso del proyecto y toda otra documentación proporcionada por las autoridades del proyecto en Viena y en Managua;
- discusiones a fondo con la coordinadora y el personal del proyecto, así como con consultores de las instituciones cooperantes;
- reuniones con la contraparte estatal y altos funcionarios del Ministerio de Industria, Desarrollo y Comercio, así como con la Cámara de Industria, que hospeda una de las unidades del proyecto (para el desarrollo de las redes verticales);
- varias entidades privadas y estatales;
- sobre todo las visitas en la capital, Managua, y en 5 departamentos (Boaco, Chontales, Masaya, Granada y León), que incluyen las visitas a las empresas y entrevistas tenidas con 95 empresarios - clientes (de los cuales seis representando a empresas medianas y grandes).

La lista de las personas entrevistadas está contenida en el Anexo 3.

Para redactar el informe, el equipo de evaluación ha seguido las instrucciones de la ONUDI para la preparación de informes de evaluación independientes en profundidad. El equipo ha intentado dar una imagen comprensiva del proyecto y de discutir los problemas de manera que pueda ser útil para los líderes y el personal del proyecto para mejorar su actuación presente y futura.

Al principio de la misión de evaluación fue enviado un cuestionario sobre la apreciación por parte del cliente de los servicios, dirigido a alrededor de 300 empresarios asistidos por el proyecto. Un total de 77 empresarios respondió, lo que, considerando las dificultades de comunicaciones en el país y el nivel frecuentemente modesto de las personas apoyadas, es considerado una muestra suficiente para ser representativa de las opiniones de los clientes del proyecto. Así se ha contado con un insumo adicional para las conclusiones preparadas por el equipo de evaluación.

Los datos conseguidos del Sistema de Información de la Dirección del proyecto, los resultados de las encuestas, las entrevistas y las propias observaciones de los evaluadores, permitieron al equipo de evaluación conseguir una visión suficiente de los logros del proyecto y cumplir con su cometido. El marco conceptual de la evaluación se describe en el Anexo 4.

## II. CONTEXTO Y DISEÑO DEL PROYECTO

### 1. Contexto socioeconómico

El desempeño de la economía de Nicaragua durante el año 2000, estuvo condicionado por un entorno internacional adverso, destacándose entre otros factores, una caída en los precios internacionales de los productos de exportación tal como el café y la caña de azúcar.

La anterior caída de los precios internacionales fue compensada, por un aumento en la demanda externa, incidiendo de esa manera en la expansión del Producto Interno Bruto en magnitudes del 4.3% y en correspondencia con la caída del consumo total y de la formación bruta de capital en dicho periodo. Ver Anexo 5.

Así mismo, el comportamiento de los precios del petróleo y sus derivados afectó la producción de las refinерías e incidió de manera significativa en la rentabilidad de los distintos sectores de producción de bienes y servicios, donde dicho bien juega un papel fundamental como insumo.

Pese a su importancia en la generación de bienes y servicios, desde el punto de vista de la tributación, el petróleo es afectado por las mayores tasas de impuesto en magnitudes del 110% del valor CIF, y contribuyendo de esa manera a la financiación del gasto público al representar un 19.3% de la tributación, pero incidiendo en los costos de producción de las empresas.

Desde el punto de vista del ingreso disponible, este observo un crecimiento del 2.1% respecto al año anterior (6.7% en 1999). Esta desaceleración en el ingreso disponible, incidió en la baja de 3% del consumo privado mas no así el consumo público que creció en un 2%, asociado a gastos relacionados a las nuevas estructuras de gobierno, consecuencia de las reformas constitucionales, al financiamiento de las elecciones municipales y a los ajustes salariales en el sector público. En términos agregados el consumo cayó 2.1 %. Ver anexos 5 y 6.

Este comportamiento del consumo no evito observar un exceso de gasto sobre la producción, el cual se financió con ahorro externo (36.3% del PIB), mientras que el ahorro nacional mostró un menor desbalance (-1.2 % del PIB). Tal comportamiento macro-económico refleja la vulnerabilidad de la economía nicaragüense, la cual su funcionamiento esta íntimamente relacionada a los flujos de ayuda externa y al papel cada vez más importante que juegan las remesas familiares en el desempeño económico del país.

De manera conclusiva podemos establecer que los choques externos que afectaron al país durante el año 2000 originaron en parte la caída del ingreso disponible, que acompañado con una menor tasa del inversión, hicieron posible disminuir el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, más no así las pérdidas de reservas internacionales netas ajustadas del país.

#### a) Empleo

El comportamiento del empleo es bastante irregular tanto a nivel geográfico como de genero, siendo su desarrollo de especial interés para fines del desempeño de la economía.

De acuerdo al nivel de actividad económica, el cual ha experimentado un crecimiento sostenido desde el año 1994, la tasa de desempleo bajo de 10.7% en 1999 a 9.8% en el 2000, sin embargo la

capacidad ociosa del mercado ha tendido a aumentar. Esto se explica por el hecho que los nuevos empleos generados constituyeron subempleo.

Desde el punto de vista de los sectores productivos, los puestos de trabajo se generaron en su mayor parte en los sectores agropecuarios, construcción, comercio y servicios sociales (98% del total), siendo la actividad agropecuaria la que más contribuyo con un 47.8% del total. Hay que destacar que la problemática del desempleo se presenta con mayor intensidad en el campo donde la tasa de desempleo abierto se estima en 14% aproximadamente.

En cuanto al comportamiento del sector formal de la economía, el nivel de ocupación representa el 45.3% de la PEA urbana, que si bien es cierto mejoro en 1.7% con relación al año precedente, dicho resultado es explicado por una disminución en el total de la PEA urbana (1%) se comparamos con el año 1999.

Por su parte el numero de trabajadores afiliados al INSS, creció en un 9.3% por encima del crecimiento en el numero de ocupados a nivel nacional (6%), denotándose una expansión del sector formal de la economía en una forma más que proporcional en relación al sector informal.

Es importante destacar que este crecimiento en la afiliación a la seguridad social, se dio con mayor énfasis en las actividades que observaron menor crecimiento relativo en términos de valor agregado, tal es el caso de la industria manufacturera (18.9 %), electricidad y agua (19.8%), mientras que las actividades primarias cuyo crecimiento en el valor agregado fue de 8.4%, el crecimiento del personal cotizaste al INSS fue de tan solo del 1.8%.

Considerando la intima relación existente entre el personal afiliado al seguro social con las empresas que pagan el 2% a INATEC, podemos concluir que la cobertura que dicha institución tiene, está concentrada en términos geográficos en las áreas urbanas y en términos de sector económicos en las actividades de comercio, servicio e industria manufacturera con un 22.61%, 32.80 % y 12.98% respectivamente.

El anterior nivel de cobertura, es una limitaste en cuanto a establecer mecanismo que optimicen los recursos de formación profesional en aquellos sectores que tiene mayor contribución en la conformación del Producto Interno Bruto (PIB), tal es el caso de las actividades primarias el cual contribuye con un 29.5% y en términos de empresas afiliadas solamente representa un 9.0% del total de empresas vinculadas al INATEC.

Al anterior nivel de contribución habría que adicionar, que adicho sector se le atribuye la generación del 60% del empleo del año 2000 y el 55.8% de las exportaciones.

El crecimiento del personal ocupado del sector agropecuario (8.7%) fue superior al total nacional (6%), atribuido fundamentalmente al uso de forma intensiva de mano de obra para atender las actividades de siembra y recolección de granos básicos y café de forma preferente.

Por otro lado los incrementos en la productividad<sup>1</sup> de los sectores económicos estuvieron influida en parte los cursos de capacitación y entrenamiento ofrecidos por los distintos centros de formación a nivel nacional (846 cursos) en el año 2000, incidiendo de manera particular en las actividades de comercio y de servicio donde se ofrecieron un total de 615 cursos en el año 2000 y la productividad del sector se mejoro en un 5.6% en relación al año precedente.

---

<sup>1</sup> La productividad es medida como la relación entre el Valor Agregado Sectorial y los empleados del sector.

Para las actividades del sector primario, el cual fue beneficiado por 85 cursos de parte de los centros de formación, el comportamiento del indicador fue también positivo en un 6.6%, reflejando de esa manera la justeza de desarrollar dichos cursos de capacitación.

## b) Evolución sectorial

### b.1. Actividad primaria

Desde el punto de vista de los sectores, el valor agregado del sector agrícola creció en un 7.9% en el año 2000, sustentado por los cultivos agroexportables, ya que los productos de consumo interno tuvieron una caída del 1.2% de igual forma, hay que destacar que la producción pecuaria registra un incremento un 9.9% aumentando su participación porcentual en la conformación del pib (8,2%) en un 0.4% en relación al año precedente(7.8%). Ver Anexo 7.

El anterior comportamiento de la actividad pecuaria estuvo sustentada por un incremento en la disponibilidad de pasto y al incremento en el precio de exportación de carne vacuna y de ganado en pie.

Con relación a la actividad lechera, esta observo un crecimiento de la producción del orden del 3.6%, superior a la tasa observada en el periodo anterior (2.7 %). Este nivel de crecimiento fue posible dado la reducción porcentual del numero de hembras sacrificadas en los mataderos durante los últimos seis años incidiendo de esa manera en el numero de pariciones, y al incremento en el precio al productor en el orden del 14% con relación al año 1999.

Cabe destacar que el incremento en la producción de leche, solo un 1.6% del crecimiento significo incremento en el volumen de acopio de las plantas industriales, correspondiendo al 2.0% restante, destinado a la producción de queso, tanto para el consumo nacional como de exportación, de ahí la importancia estratégica que el sector lácteo tiene para la economía nacional.

La actividad Pesquera mostró crecimiento de 7.3% en el valor agregado y su exportación ocupa el segundo lugar del total de los producto tradicionales. Cabe destacar que en los últimos seis años, la inversión el sector ha provocado que las exportaciones de éste crecieran a un ritmo promedio del 20.4% durante ese periodo.

### b.2. Actividad secundaria

La industria manufacturera ha sido la actividad económica de menor dinamismo de crecimiento durante los últimos años (1.8% en la década de los noventa), situación que fue remarcada en términos de desempeño en el año 2000. De acuerdo a la evolución del valor agregado de la actividad, este creció solamente en un 2% con relación al año 1999, para lo cual tuvo incidencia positiva la rama de alimentos (4.2%), minerales no metálicos (2.2%) y cuero y calzado (2.0% y 3.5% respectivamente). Este desempeño permitió compensar la caída en la producción de bebidas (-1.2%) y textiles (-9%). Ver Anexo 5.

Cabe destacar que en el caso de la rama de bebidas, su comportamiento negativo estuvo determinado por el incremento de la carga impositiva de los roncs y las cervezas lo que se tradujo en una disminución de la demanda.

Por otro lado hay que señalar que el 75% del valor bruto de la producción industrial fue generado por las grandes empresas, el 17% por la micro-empresa y solo el 8% por la mediana empresa.

Denotándose una menor contribución de la micro empresa, producto del proceso de desregularización comercial y arancelaria a que ha sido sometido el sector durante los últimos diez años.

La permanencia en la actividad, de la micro empresa, solo será posible con la iniciación de un proceso de modernización de equipo, de capacitación y entrenamiento de la fuerza de trabajo, que posibilite un incremento en la productividad del sector, tal como se ha observado en otras ramas de la economía.

En relación a la actividad constructiva, esta observo una desaceleración en el crecimiento al pasar de un 47.3% en el año 1999 a un 10.4% en el 2000. Este comportamiento es atribuido a una disminución en la inversión privada en magnitudes del 20% en relación al año precedente. La anterior disminución es atribuida en parte al proceso electoral que a nivel municipal se desarrollo en el año 2000 y a la culminación en buena parte de las obras de reconstrucción asociadas al huracán mitch.

### b.3. Actividades terciarias

Este importante sector de la economía, creció a una tasa del 2.7% menor a la observada en el año 1999 (4.0%). Atribuida fundamentalmente a la desaceleración en la oferta global del país, y a la quiebra de dos importantes bancos privados fundamentalmente. Tal comportamiento origino una disminución en la participación porcentual de las actividades terciarias en la conformación del PIB, al pasar del 43.3% en el año 1999 a 42.6% en el 2000.

## **2. Perspectivas macro-económicas en el 2001**

Al anterior contexto macro económico, en que se desarrolla la economía nicaragüense, habría que agregar factores de tipo político, Nicaragua en el año 2000 y en el presente, ha estado abocado a procesos electorales, tanto en el ámbito municipal como de elecciones generales, introduciendo elementos recesivos a la economía nacional.

La persistencia de factores de riesgo, tanto exógenos como endogenos, podría frenar el crecimiento de la economía en un futuro cercano. Dentro de los factores exógenos, es relevante mencionar los referidos a la amplitud de los choques externos y a la adversidad de los precios internacionales de los productos agrícolas como el café y el azúcar.

En cuanto a los factores endogenos, es importante señalar los referidos a la sostenibilidad de la deuda externa, el manejo de la deuda interna y los factores socio-políticos vinculados al riesgo país.

Una valoración cuantitativa del crecimiento de la economía, supondría el alcanzar una tasa de crecimiento no mayor al 2.5%, incidiendo fundamentalmente, por una reducción de la inversión (tanto pública como privada) y a un menor crecimiento de la producción agrícola, como efecto de la caída de los precios internacionales de los principales productos de exportación del país.

Por otro lado, desde el punto de vista de la industria manufacturera, es previsible continuar con un crecimiento modesto similar a lo observado en el año 2000, 2%, sin embargo, hay que hacer notar, que en dicho crecimiento, tendrá un importante papel el comportamiento de la producción pecuaria y más concretamente en lo referente a la producción lechera y sus derivados.

El comportamiento de la producción lechera, estará influido por importantes inversiones que la principal planta pausterizadora del país, (PARMALAT), esta efectuando en la cadena de acopio de la producción lechera, y al establecimiento de convenios de producción con los productores de queso en los departamentos de Boaco y Chontales de Nicaragua, garantizando la comercialización del producto tanto a nivel nacional como internacional.

En cuanto al sector terciario, las actividades de comercio y del sistema bancario serán las actividades de mayor dinamismo del sector, posibilitando un crecimiento del 3% del mismo. Cabe destacar que en el caso del gobierno, si bien de acuerdo al presupuesto general de la república aprobado por la asamblea nacional, previa un crecimiento superior al 10% con relación al año 2000, recientes negociaciones con la misión del Fondo Monetario internacional (F.M.I), apuntan a una reducción sustancial del mismo en el orden del 15%, previéndose una disminución en su valor agregado del 3% en relación al año precedente.

### **3. Razones para la asistencia de ONUDI**

La asistencia de ONUDI, en la ejecución del proyecto estuvo determinada por la imperiosa necesidad de continuar de una manera coherente, el programa de apoyo al sector industrial y en particular a la PYMI, basado en el concepto de redes. ONUDI ha desarrollado experiencias específicas y metodológicas en este campo a través de trabajos llevados acabo al nivel de ejecución de proyectos como también a nivel de investigación orientada a la acción. Proyectos basados en la estrategia de redes de PYMI, son actualmente implementados por ONUDI en países de la América Central, América Latina y Asia.

El proyecto en Nicaragua, se beneficiara de la experiencia desarrollada por ONUDI, en otros países mediante la obtención de información, contactos institucionales y participando en actividades de aprendizaje conjunto entre proyectos similares.

Hay que destacar además, el rango de otras competencias de ONUDI, de las cuales se beneficia el proyecto destacándose entre otras:

- Experiencias sub–sectoriales, específicamente en lo relacionado al desarrollo de distritos industriales. En este punto es de particular interés la integración de expertos sub–sectoriales, facilitando la provisión de información especializada. Identificación e integración de expertos nacionales e internacionales sectorialmente especializados y el monitoreo de su trabajo. Organización de viajes de estudio y misiones comerciales de empresarios, misiones de personal de la sede de la ONUDI.
- Experiencia en materia de medio ambiente, cooperación estrecha con las actividades de un centro nacional de producción más limpia el cual es apoyado por ONUDI en Nicaragua.

### **4. Contexto institucional del proyecto**

Actualmente existen varios programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. Por parte del gobierno, el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) y el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana empresa (INPYME) son los entes centrales coordinadores del apoyo a la PYMI. Es misión de las referidas instituciones proveer a las PYMI asistencia técnica, financiera y mejorar el acceso a los mercados extranjeros a través de una



eficiente coordinación de recursos disponibles, por programas de asistencia patrocinados por los donantes.

INPYME es un ente autónomo creado en 1991 como PAMIC con el apoyo de varios donantes bilaterales así como de ONUDI y BID, INPYME provee asistencia financiera y técnica a la micro empresa, a las ONG, y otras organizaciones relacionadas con PYMI en la ejecución de los programas individuales de apoyo. Una red de 16 ONG que dan prestamos a las microempresas está ligado a esta organización. En años recientes INPYME, ha puesto mas énfasis en entregar servicios directamente a las microempresas con particular relevancia en el sector manufacturero.

Una característica muy importante de los programas de asistencia en marcha, es que ellos dependen en gran medida de la cooperación bilateral y multilateral. Donantes importantes han sido: Holanda, Suiza, Austria, Alemania, Bélgica, Dinamarca y Noruega, entre otros.

Además de las instituciones de crédito arriba mencionadas afiliadas a INPYME, hay también 18 ONG, dando apoyo financiero al sector PYMI. La mayoría de ellas tiene prioridades para áreas geográficas y sectores económicos específicos.

La mayoría de estas ONG, ofrecen crédito basado en la tasa de interés de mercado. Sin embargo los requerimientos de garantías colaterales son más bajos que en el caso de los bancos comerciales y el crédito normalmente incluye un paquete de entrenamiento el cual es diseñado para incrementar la capacidad administrativa de las firmas prestatarias.

Cabe destacar no obstante, que pese a la existencia de estas microfinancieras, las pequeñas empresas industriales tienen dificultades en la obtención de financiamiento adecuado. Esto se explica fundamentalmente por los largos periodos de amortización de la inversión en manufactura y el largo ciclo de producción que incrementa las necesidades de capital de trabajo.

Por otro lado, con la desaparición de la banca estatal de primer piso, únicamente la Financiera Nicaragüense de Inversión (FNI) es la única institución que facilita recursos blandos a la pequeña empresa, previa presentación de sólidos estudios de factibilidad que justifiquen la viabilidad de la inversión considerada. La mayoría de los PYMI, carecen de capacidad técnica para diseñar y ejecutar dichos proyectos.

Desde el punto de vista del entrenamiento, una variedad de instituciones organiza cursos de entrenamientos para las PYMI. Las más importantes son el Instituto Nacional de Tecnología (INATEC), la institución publica central para formación profesional, ofreciendo cursos en las áreas técnicas y administrativas cubriendo la capital e importantes núcleos urbanos a lo largo del territorio nacional. INPYME, la Cámara Nacional de la Pequeña Industria (CONAPI) y COPEMENIC, una asociación para las cooperativas del sector de meta-mecánica, desarrollan esfuerzos ingentes de capacitación a las PYMI.

No muchas PYMI utilizan los programas de capacitación debido a la falta de conocimiento de la existencia de estos servicios y la predominancia de cursos que no son preparados basándose en las necesidades reales si no que de acuerdo a las capacidades y objetivos de los proveedores de los servicios.

La metodología aplicada por ONUDI en los proyectos previos, ha tratado de solventar estos problemas incrementando la capacidad de las empresas para definir sus necesidades de entrenamiento y estableciendo un puente entre estas necesidades y los proveedores apropiados de servicios.

El área de asistencia técnica directa esta es atendida por un numero de organizaciones vinculadas al sector destacándose entre otras el INPYME, CONAPI, la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y FNI. Algunas ONG, internacionales proveen asistencia técnica a través de voluntarios y expertos internacionales.

## **5. Objetivos y resultados esperados del documento de proyecto**

La finalidad del proyecto es consolidar, difundir y diversificar la experiencia y resultados obtenidos a raíz de la ejecución del proyecto anterior US/NIC/94/012 en particular lo referido a :

- Consolidación de las redes de PYMES creadas durante la primera fase del proyecto, se crearían nueva redes (30) y se difundiría la metodología para la creación de redes, capacitando un grupo de articuladores de redes.
- Diversificar el modelo de cooperación interempresarial para incluir la promoción de enlaces entre las PYMEs o redes de PYMEs y las grandes industrias, favoreciendo la integración de cadenas productivas con un enfoque hacia el desarrollo de proveedores.
- Promover el concepto de agrupaciones al nivel de comunidades locales, fomentando la creación de distritos industriales locales.
- Aplicación del concepto de integración a nivel institucional para promover la difusión y el intercambio del Know how sobre distritos y redes dentro de las instituciones y proyectos que operan en diferentes países.

Los productos esperados a la finalización del proyecto son los siguientes:

- 30 redes de PYMI han establecido y han generados nuevas oportunidades de negocio para las PYMI participantes.
- 30 intermediarios de redes operando dentro de las instituciones locales de soportes, promoviendo la creación de redes de PYMI aplicando la metodología de redes de ONUDI.
- INPYME, especialmente su División de Apoyo empresarial (DAE) tienen la capacidad de dirigir y promover las actividades de las redes en Nicaragua.
- Se cuenta con un paquete de capacitación en los principios y técnicas para promover la integración de la cadena productiva.
- Se cuenta con al menos 10 casos exitosos de enlace entre pequeñas firmas y grandes empresas que sirven de casos modelos para la promoción de la integración industrial en Nicaragua.
- Capacidades institucionales se han establecido para el apoyo y desarrollo de distritos industriales en diferentes áreas de Nicaragua.
- Proyectos de distritos industriales se han desarrollado en por lo menos tres localidades del país.
- INPYME y otras instituciones de apoyo de PYMI se han conectado a la plataforma electrónica de ONUDI, de agrupaciones y redes a través de la cual se intercambia información y experiencia.
- Seminarios de aprendizaje conjunto han producido oportunidades para los profesionales operando en el área de redes y agrupaciones, de intercambiar experiencias, información y expertos con profesionales similares de otros países.

### III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

#### 1. Proceso general

El proyecto, aprobado a fines de 1997, se inició en enero de 1998 y comenzó sus actividades en abril de ese año, teniendo como contraparte a PAMIC, Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa. El Gobierno de Nicaragua transformó luego el PAMIC en INPYME, Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, entidad descentralizada dependiente del Ministerio de Industria, Fomento y Comercio, MIFIC, para reforzar el marco institucional. Un período de cambios en su dirección debilitó temporalmente el papel del INPYME como contraparte, pero, desde el 2000, se desarrolló un compromiso intenso y sostenido de cooperación.

El proyecto continuó y amplió las actividades del proyecto US/NIC/94/012, “Modernización de la micro y pequeña empresa en Nicaragua”, de promoción de redes horizontales, iniciado en marzo de 1995, agregando, desde 1999, según lo previsto, la promoción de redes verticales y de distritos industriales (clusters), lo que ha posibilitado un impacto de efecto multiplicado respecto del proyecto anterior. El proyecto es conocido en general como proyecto ONUDI, a pesar de existir otros proyectos de ONUDI en Nicaragua.

Como expresión del aprecio del MIFIC por el proyecto en su primera fase, el coordinador anterior de éste fue designado director ejecutivo de la organización contraparte, lo que motivó su reemplazo por una de las consultoras como nueva coordinadora del proyecto, la que se mantiene hasta la fecha. La renuncia del director ejecutivo por motivos personales motivó el período de inestabilidad vivida en el INPYME.

Durante el presente proyecto la coordinación, con apoyo de la responsable en ONUDI, reemplazó a los/las profesionales que renunciaron por otras opciones y a algunos cuyos contratos no fueron renovados en la búsqueda de personal con calificaciones aún mayores. En ese proceso se llegó a completar durante la segunda mitad del año 2000 el actual equipo.

La actividad de los/las consultores/as es potenciada por la cooperación estrecha con personal de la institución contraparte, INPYME, y de otras entidades que van asumiendo la metodología.

Diversos consultores internacionales aportaron tanto al diseño, como a la asunción y adaptación de metodología y a la capacitación.

Durante 2000 se consolidó la relación con la Cámara de Industria de Nicaragua, CADIN (iniciada en 1999), entidad que proporcionó al equipo de integración vertical un local y servicios, y lo integró en su estructura de proyectos especiales en un lugar privilegiado.

El proyecto ha establecido una amplia red de relaciones de cooperación y de transferencia de su metodología. Esto le ha facilitado palanquear recursos económicos y humanos para aumentar el impacto de su trabajo.

Considerando los retrasos debidos a factores externos y los ahorros logrados por el palanqueo de recursos externos, la responsable por ONUDI y la coordinadora decidieron plantear una prórroga del proyecto hasta el 30 de junio de 2001, que sería posible y conveniente extender hasta al menos el 31 de diciembre de 2001, para facilitar el cumplimiento integral de lo previsto y el enlace con un posible proyecto de continuación recomendado por la evaluación.

## 2. Estrategia del proyecto

El proyecto está orientado por una filosofía y visión de desarrollo empresarial que considera como uno de los factores fundamentales para la competitividad empresarial el sistema de relaciones y conexiones entre las empresas, con un criterio de cooperación en la competencia (lo que se ha venido a denominar la competencia), reforzado por sistemas de apoyo generadores de capacidades y servicios. Esto permite consolidar los procesos de especialización productiva y complementación, disminuir costos de transacción y generar economías externas, facilitando mejoras de la calidad, de la productividad y economías de escala.

El proyecto considera que las relaciones de cooperación favorecen la capacidad de las empresas de obtener información estratégica y de tomar decisiones eficientes y eficaces, de acelerar procesos de aprendizaje y de aumentar la flexibilidad y capacidad de respuesta colectivas frente a los retos del mercado.

El proyecto centra su intervención en empresas productoras de bienes en el sector industrial y en la relación de éstas con el mercado, con otras empresas de todo tipo e instituciones de promoción empresarial, así como con las instancias estatales y privadas que determinan el contexto y la normatividad y generan otros servicios auxiliares y conexos.

El proyecto:

- se concibe como elemento catalizador, orientador y de apoyo de procesos de cooperación interempresarial, realizados sobre la base del esfuerzo de las propias empresas y en coordinación con instancias estatales y privadas de promoción;
- aborda en ese sentido la constitución o fortalecimiento de redes horizontales y verticales entre empresas (entendidas como diversos tipos de interrelación de largo plazo entre empresas, con diferentes grados de cooperación y formalidad, que, en el límite, se van convirtiendo en asociaciones, cooperativas o cámaras empresariales);
- fomenta la formación de distritos industriales o clusters (concebidos como una expresión de la densificación de redes horizontales y verticales en un espacio territorial, alrededor de un sector o algunas ramas eje y de todas las empresas y entidades que les brindan insumos o servicios, con apoyo de organizaciones privadas de promoción y del gobierno local, regional y/o nacional);
- estimula y promueve la formación de redes de entidades de apoyo a nivel nacional y distrital, buscando integrar a instituciones tanto estatales como privadas;
- forma consultores/as locales y profesionales de instituciones públicas y privadas en los conceptos y metodologías de articulación productiva;
- asume puntos de vista modernos de gestión empresarial, que incluyen el reconocimiento de la importancia fundamental de la gente en cada empresa, el respeto y fomento del rol de las mujeres y la responsabilidad social y ambiental;
- mantiene una estricta neutralidad política, facilitada por su condición de proyecto de una organización de las Naciones Unidas, lo que le ha facilitado resistir iniciales presiones políticas, por ejemplo, respecto de las modalidades de selección del personal y de las empresas a asistir;
- fundamenta, desarrolla y difunde la estrategia de formación de redes y clusters, adapta y desarrolla instrumentos para facilitar esos procesos, tanto documentos de trabajo como eventos de capacitación, y asesora a empresas y capacita a su personal, en primer lugar directivo; la asesoría a las empresas incluye algunos aspectos técnicos y de gestión con miras a facilitar la generación de experiencias de éxito en la constitución de redes.

Para ello el proyecto cuenta con un pequeño equipo de consultores – facilitadores, y recurre a otros consultores, muchas veces movilizando recursos de otras entidades y de las propias empresas, para la asesoría en aspectos técnicos y de gestión específicos; además, multiplica su acción a través de la transferencia de su metodología e instrumentos a varias otras instituciones. Algunas de éstas cumplen el rol de puntos focales a nivel distrital como referentes para la aplicación de la estrategia y la formulación y ejecución de proyectos con la misma filosofía.

El proyecto enfatiza la acción con pequeñas y medianas empresas, pero alcanza también a empresas mayores y a microempresas con capacidad de acumulación.

Para estimular y orientar a las redes se adopta un enfoque participativo y se propone y discute, con las empresas que están dispuestas a participar, la formulación y ejecución de proyectos piloto comunes para posteriormente pasar a proyectos más amplios, denominados estratégicos, que ayuden a cimentar la relación hacia el mediano y largo plazo.

La asesoría empresarial es un componente instrumental a la promoción de redes, en tanto facilita y acelera experiencias de éxito de éstas. El proyecto la provee con relación a sus tres objetivos centrales, procurando recurrir, en lo posible, a consultores/as externas, preferentemente involucrando a otras instituciones. De ese modo logra liberar fuerzas para la tarea central y estimular y favorecer tanto las acciones de otras entidades de promoción como, aún débilmente, el fortalecimiento del mercado de consultorías empresariales. Las asesorías se centran en aspectos de gestión, pero incluyen también algunos elementos técnicos.

Otro componente es la capacitación a varios niveles. Hay capacitación de empresarios/as de diferentes escalas y de altos ejecutivos de empresas mayores, de consultores/as facilitadores/as del propio proyecto y de otras instituciones de promoción de pymes, y, en algunos casos, capacitación de personal técnico de las empresas. También hay difusión de información sobre posibilidades de capacitación y estímulo para aprovecharlas.

La orientación y las actividades del proyecto contribuyen al desarrollo y al refuerzo de la institucionalidad empresarial y de fomento empresarial, tanto en el plano de los valores y de las pautas de conducta, incluyendo la responsabilidad social, como de la construcción y fortalecimiento de relaciones y de organizaciones favorecedoras de la competitividad.

El coordinador de proyectos del INPYME comentó a la comisión de evaluación que el Proyecto le recuerda el cuento oriental de la semilla de bambú: le toma un tiempo muy largo germinar, pero luego, repentinamente, crece a un ritmo asombroso.

### **3. Organización y dinámica**

El proyecto está a cargo de una coordinadora nacional, bajo la dirección de una oficial de proyectos de ONUDI, con asesorías internacionales de corto plazo, entre las que destacan los aportes reiterados de un consultor de ONUDI, actualmente cofinanciado por la CEPAL, que ha cooperado desde el diseño del proyecto.

El equipo está conformado, además de la coordinadora, por nueve consultores/as, organizados/as en tres subequipos, correspondientes a los tres objetivos y modos de intervención centrales, la

promoción de redes horizontales, con cinco personas, la de redes verticales, con tres personas, y la de fomento de distritos industriales, con una persona (conjugando también aportes de los otros dos equipos). Estos consultores/as juegan el rol de brokers o facilitadores de redes así como de la asesoría y capacitación.

Cada subequipo constituye la unidad de apoyo prevista en el proyecto. En el caso de la unidad de apoyo a distritos industriales a la consultora encargada por el proyecto se le suma una consultora designada por INPYME y financiada por esta institución.

Los consultores/as facilitadores/as del proyecto, con roles de facilitación y vinculación, han sido cuidadosamente seleccionados y están a la altura de sus responsabilidades, lo que es reconocido interna- y externamente, no sólo por los beneficiarios del proyecto.

Además el proyecto cuenta con un pequeño y eficiente equipo administrativo y de apoyo.

Se ha constatado la existencia de mecanismos internos de planeación, seguimiento y control interno efectivos.

Existen reuniones periódicas que agrupan al personal de cada unidad, y, algunas generales, que podrían ser más frecuentes para propiciar una mayor interacción entre las iniciativas y entre las empresas atendidas, en especial también para reforzar la promoción de distritos industriales en los dos departamentos seleccionados, alrededor del sector lácteo, y para difundir esa perspectiva en el trabajo con las otras redes.

#### **4. Presupuesto, instalaciones y equipamiento**

El presupuesto de 1,366,600 dólares norteamericanos, de aporte de la Cooperación Austríaca (sin incluir el aporte local de la contraparte), previsto para tres años, corresponde a la magnitud de los objetivos y a las características de un proyecto a cargo de una organización internacional y con asesorías internacionales. De éste, algo más de un millón de dólares había sido gastado hasta fines del 2000, quedando disponible una suma que permite cubrir los gastos del proyecto hasta el plazo ya extendido hasta mediados del 2001 e incluso una posible extensión adicional hasta fines del 2001 o inicios del 2002.

La ejecución presupuestal más lenta que lo previsto obedece a la combinación de una estrategia de reducción de gastos para compensar demoras en el primer año, ajenas a la responsabilidad del proyecto, y de apalancamiento de recursos de otras instituciones para reemplazar egresos previstos y así poder ampliar el horizonte temporal del proyecto.

El proyecto tiene una oficina central que comparte con un proyecto del PNUD; y el subequipo o unidad de redes verticales está alojado en una pequeña oficina en el local de la Cámara de Industria Nacional. Las instalaciones centrales no son amplias, pero sí suficientes y están siendo bien utilizadas.

En equipamiento se constata la insuficiencia de computadoras, tanto en número como por obsolescencia, así como de líneas telefónicas, lo que dificulta las actividades de los consultores/as, que tienen también un componente de coordinación y atención a distancia. También se percibe algunas dificultades logísticas en lo concerniente al transporte.

## 5. Establecimiento de redes horizontales y de capacidades institucionales de articulación productiva (objetivo uno)

El proyecto ha contribuido de manera decisiva a establecer y mejorar relaciones entre empresas de diferentes escalas y ramas productivas y también entre empresas y entidades de promoción de las pymes, y hacerlas duraderas. Esto lo ha logrado principalmente con la transmisión de su filosofía y visión del desarrollo competitivo basado en la cooperación y asociación de empresarios y la provisión de instrumentos para operativizar esa cooperación, por medio de la denominada metodología Paso a Paso, y también por su información y la red de relaciones establecidas.

En este sentido el proyecto ha promovido y apoyado la formación (y, en algunos casos, la consolidación) de redes entre empresas de la misma rama (horizontales), bajo diversas modalidades, tanto desde la unidad de redes horizontales como de promoción de distritos industriales. Éstas incluyen agrupaciones informales de empresas, cooperativas de personas, cooperativas de empresas, asociaciones de empresas, asociaciones de cooperativas y las relaciones entre éstas, en las ramas de tenerías o curtiembres, metalmecánica, madera y muebles, y de derivados lácteos.

Las redes apoyan el desarrollo de cada empresa participante y se benefician del avance de éstas. El proyecto trabaja simultáneamente en los dos niveles, usando la promoción de mejoras específicas en las empresas como palanca para favorecer la constitución y desarrollo de redes.

Así el establecimiento o fortalecimiento de redes se ha visto estimulado por los logros apoyados por el proyecto en materia de producción, productividad y rentabilidad, y a la vez ha estimulado una dinámica de mejora e innovación. Las mejoras en la base de esos logros son, por ejemplo, incluso a nivel de microempresas, la introducción de mejores máquinas y herramientas, nuevas técnicas, incluyendo consideraciones ambientales, cambios en la organización productiva (planeamiento interno, especialización, ayuda a optimización de uso de recursos disponibles, asignación y control de responsabilidades, prevención, detección y corrección de errores), intercambios de servicios entre participantes en la red, desarrollo de productos (modelos, especificaciones, acabados) y de mecanismos de venta (catálogos, lugares de exposición al público, apoyo en exportaciones), relaciones más adecuadas con proveedores y comercializadores, mejores registros y contabilidad.

En total, el proyecto ha promovido el siguiente número de redes horizontales:

Tipo de atención	Redes establecidas <sup>2</sup>	Redes cerradas <sup>3</sup>	TOTAL
Directas	15	11	26
Vía transferencia metodológica	21	1	22
<b>Total:</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>48</b>

La promoción se realiza de manera directa, a través de los consultores – articuladores del proyecto, como indirecta, a través de consultores – articuladores, hombres y mujeres, de otras instituciones.

En cuanto a atención directa del proyecto, en las ramas de cuero y calzado ha trabajado con 7 redes, de las cuales 3 continúan siendo promovidas por el proyecto, otras 2 siguen funcionando, ya sólo con un seguimiento menos intenso, y dos han dejado de funcionar. Las que están en funcionamiento cuentan en total con 55 microempresas de curtiembre y 30 de calzado. En las ramas de madera y

<sup>2</sup> Incluyen las redes en operación y las redes concluidas

<sup>3</sup> En estas redes no se finalizó el proceso metodológico

muebles trabaja con 3 redes (dos desde 1997, una desde 1999) y continúa con las tres, con 24 micro- y pequeñas empresas. En un caso se trata de una cooperativa antigua, apoyada también por otros proyectos, incluido uno de la Cooperación Austríaca, en la que el aporte del proyecto se ha centrado en el tratamiento de los problemas de liderazgo y de relaciones entre los carpinteros socios. Los otros dos son grupos menos formales, con sólo cinco miembros cada uno, pero con una interacción muy fuerte que puede ser un ejemplo para otros productores. 2 redes dejaron de funcionar por problemas internos. En la rama metalmecánica se atiende a dos redes desde mediados de 1999, con 14 micro y pequeñas empresas, mientras que 7 redes dejaron de funcionar después de poco tiempo.

A estas redes se suman otras 5 redes cuyo plan de trabajo ha sido concluido y que siguen funcionando sin apoyo especial del proyecto, llegando así a un total de 15 redes establecidas de manera directa. El total de empresas integradas en estas redes es de 182 (más precisamente 181 más una cooperativa de 258 miembros).

Se cuenta con información que explica el cierre de algunas redes.

En cuanto a atención indirecta, el proyecto asiste profesionales de otras instituciones de apoyo a la PYME en el establecimiento y desarrollo de redes empresariales. Éstos profesionales asumen la metodología del proyecto a través de una capacitación teórica y práctica, a cargo de un consultor del proyecto en cada caso, de cerca de dos años de duración, que incluye intercambios de experiencias entre ellos. Las instituciones con las que se ha firmado convenio y que cuentan con articuladores capacitados (o en capacitación) son INPYME, IPADE, CECOPEMENIC, CEPRODEL, FUNDE, Visión Mundial, ACODEP, NITLAPAN, Proyecto NICAMUEBLE (de INPYME) y la Fundación José Nieborowsky. Este compromiso y su aplicación práctica sistemática constituyen un indicador importante del impacto y de la capacidad de convocatoria del proyecto.

Se tiene funcionando, como redes de atención indirecta a cargo de 5 instituciones, una red en lácteos, con 22 empresas, en el área de trabajo de la unidad de distritos industriales, 5 en madera y muebles, con 37 empresas y 2 en metalmecánica, con 16 empresas. 13 redes están en proceso de formación, a cargo de otras 4 instituciones y una de las anteriores, que abarcan también las ramas textil y artesanal (hamacas) y los sectores agrícola y turismo. Este proceso tiene un seguimiento de parte del proyecto a través de la capacitación y monitoreo de los consultores – facilitadores de esas instituciones que están siendo formados en la metodología. El total de las empresas que participan en redes de atención indirecta es alrededor de 140 (inclusive las empresas de las 13 redes en proceso de formación).

Las ramas y empresas son escogidas con los criterios de dinámica de la rama y aporte al PIB, las características, el potencial y la actitud de los empresarios/as, la ubicación geográfica de las empresas y las relaciones existentes y el potencial de articulación con otras instituciones.

Los principales instrumentos metodológicos para la asistencia técnica en la formación y gestión de redes y el entrenamiento de consultores articuladores son el manual “Introducción a la Integración Productiva”, un taller de entrenamiento de 8 días, con visitas de campo y una herramienta de evaluación NET (introducida y aplicada en agosto del 2000 a seis redes –luego otra más- para establecer y comparar su nivel de desarrollo relativo, con apoyo de un consultor internacional); además se aplica la metodología del marco lógico. Cabe destacar que el esfuerzo de sistematización metodológica hecho por el proyecto (tanto en esta área como en las otras 2) ha sido notable. Esto es importante por el hecho de que, sistematizando un know-how tal como lo desarrollado por el proyecto, se pone las bases, por un lado, para su aplicación más fluida y para un monitoreo más eficiente de su impacto y, por otro lado, se facilita la difusión hacia otras instituciones/ países.



Además del apoyo en visión, enlazamiento y gestión el proyecto ha provisto a algunas redes de pequeños fondos para estudios y cursos (denominados fondos semilla en el documento de proyecto), y ha respaldado a todas con pequeños servicios como la toma de fotografías, la reproducción de materiales, la elaboración de catálogos, fax y teléfono así como ocasionalmente movilidad.

La encuesta distribuida entre la mayor parte de los empresarios participantes y respondida por más de cincuenta de ellos, de ocho departamentos (45% de ellos en madera y muebles, 33% en cuero y calzado, 12% en metalmecánica y 10% en lácteos), nos muestra, entre otros aspectos, que más de las dos terceras partes tienen más de 10 años en la actividad, que un 20% también exporta una parte de sus productos, que el 40% emplea a menos de 5 personas y sólo un 10% más de 10, que la mitad afirma vender menos de 20 mil dólares al año, que el 50% tuvo relación con el proyecto desde 1998 o antes, que más del 75% afirma tener reunión con el consultor/articulador una vez por semana.

En cuanto al apoyo específico recibido resaltan, de parte del proyecto, las relaciones con otras empresas y con otras redes, los estudios de factibilidad, los planes de negocios, el mercadeo, la tecnología e información legal; de parte de la red respectiva, diferentes formas de colaboración mutua, apoyos en comercialización y préstamos.

El 25% informa que en el último año, 2000 (de recesión económica), sus ventas se han incrementado, el 43% que se han mantenido y el 33% que han bajado (de éstas 16 personas 10 de cuero y calzado, la rama más afectada).

Sólo el 16% usa correo electrónico. La participación en capacitaciones y su apreciación como útiles supera el 90% (de la red) y 85% (del proyecto), y más del 85% califica la relación con el consultor/articulador como muy buena (6% como buena).

El 75% está dispuesto a pagar por los servicios del proyecto (muchas veces “de acuerdo con la capacidad de pago”) y sólo 6% señalan no estar dispuestos.

Hay sistemáticamente dos respuestas de opinión negativa, que deben hacer pensar al proyecto, pero que dan más peso a la aplastante mayoría de respuestas positivas.

El proyecto ha logrado apalancar recursos, en el sentido de promover la canalización y el adecuado aprovechamiento de servicios existentes de otras instituciones, por un monto de US\$ 90 mil, principalmente a la rama de curtiembre.

La unidad tiene información sistematizada de todos los procesos, con precisión de los aportes de otras instituciones o proyectos y con datos detallados sobre los resultados de gestión de las redes y empresas atendidas en las ramas de cuero y calzado, madera y muebles y metalmecánica.

Llama la atención la capacidad de multiplicación de la intervención de la unidad a través de la transferencia a otras instituciones, con seguimiento de su actuar. Esta transferencia, al provocar que más instituciones aprovechen la metodología del proyecto y la apliquen, tiene impacto positivo también sobre la sostenibilidad de las acciones del proyecto.

Cabe reflexionar sobre la conveniencia de ir diferenciando el tratamiento de redes como mecanismos y formas más sueltas de enlace y cooperación y organizaciones más formalizadas, como algunas cooperativas preexistentes o estimuladas que son o van constituyendo ellas mismas una unidad empresarial.

## **6. Establecimiento de redes verticales (objetivo dos)**

La unidad encargada de la promoción de enlaces entre pymes y empresas de mayor tamaño, funciona físicamente desde el local de la Cámara de Comercio e Industria (CADIN), que cubre más de la mitad de los gastos corrientes, aparte de la planilla, y, así, el 12% del costo anual total de la unidad. El compromiso de CADIN hacia esta unidad es un indicador importante de las perspectivas de sostenibilidad de esta unidad del proyecto. Hay también una relación de cooperación con el Centro de Capacitación del CADIN.

El objetivo plantea la integración de cadenas productivas con énfasis en el desarrollo de proveedores, inicialmente a partir de la relación entre empresas medianas y grandes con proveedores medianos y pequeños. Para ello introduce un modelo práctico para la selección de proveedores y la mejora de las relaciones de proveeduría a través de la cooperación entre proveedores y sus clientes.

La experiencia permite la adaptación metodológica y la irradiación hacia la relación entre estos proveedores y sus propios proveedores, muchas veces de menor escala.

Este trabajo promueve un cambio cultural en las empresas en el sentido de considerar a los proveedores como socios, de valorar más la calidad e introducir la noción de mejora continua, de una mayor planificación de la gestión, de la valoración e involucramiento más activo del personal y de una mayor inversión en su capacitación.

Los instrumentos metodológicos principales para esto, desarrollados en cooperación con un proyecto de ONUDI en México (cooperación que ha permitido ahorrar fondos del proyecto en Nicaragua), son una metodología de promoción de las relaciones de proveeduría y de selección de proveedores, un método y cuestionarios de diagnóstico de cada empresa, para cuya aplicación se cuenta con un software, y un plan de mejoras elaborados con participación del personal, con mecanismos de verificación.

El diagnóstico parte de un prediagnóstico básico e incluye una batería compleja pero muy eficaz de herramientas respecto al aseguramiento de la calidad, el clima social, el liderazgo y las necesidades manifiestas.

El diagnóstico sirve como base para la elaboración de planes de mejora, en cuya ejecución inicial apoyan los facilitadores de la unidad, labor transferida luego a consultores externos al proyecto, con lo cual se promueve la actividad y el mercado de consultoría.

Después de un período exploratorio, principalmente con empresas medianas o grandes de calzado, cuero, gas y madera, y algunos contactos comerciales establecidos con pequeños proveedores, la unidad ha trabajado en esta fase con 4 empresas clientes (de café, calzado, derivados lácteos y licores) y 13 empresas proveedoras de diversas ramas, algunas a más de un cliente. Esto ha resultado en la promoción de 13 enlaces de cooperación (3 más de los previstos en el documento de proyecto). Las empresas clientes han sido seleccionadas entre las socias de CADIN más dispuestas a asumir el reto, y las empresas proveedoras por las propias empresas clientes, con base en una metodología de selección de proveedores proporcionada por el proyecto. Las empresas clientes tienen ventas anuales de entre 3 y 30 millones de dólares, y las empresas proveedoras de entre 50 mil y cuatro millones y medio de dólares.

La atención a cada empresa es ajustada a sus características y necesidades específicas, y la capacitación es ofrecida a muchas o pocas empresas según la relevancia que tiene para ellas. Para ello se analiza previamente los problemas reales (a veces no aparentes) que se quiere afrontar. En ocasiones se recomienda la asistencia a cursos ofrecidos por otras entidades. Por razones de costos que tienen que compartir las empresas prefieren en general cursos y talleres dirigidos a varias empresas. Excepcionalmente se ha tenido un taller para todo el personal de una empresa, a menudo la manera más eficaz de garantizar un cambio profundo.

La unidad de redes verticales ofrece seminarios y talleres, de entre seis y treintidós horas, varios de ellos adaptados de herramientas de la General Motors y de empresas japonesas, sobre visión de la gerencia, planeación estratégica, introducción a la calidad, desarrollo personal, compras y relaciones humanas, ya realizadas, y sobre control de calidad, cinco eses, liderazgo y comunicación, ventas y atención al cliente, mejora continua, pendientes. El curso de relaciones humanas fue proporcionado por otra institución sin costo para el proyecto. Se cuenta con un registro detallado de participantes, que revela una asistencia del 90% (señalada por CADIN como un logro excepcional).

Además se tiene un curso taller, en dos partes, de dos y trece días respectivamente, de formación de consultores en desarrollo de proveedores.

Se cuenta con un muy detallado y ordenado informe de la atención a cada empresa y de evaluación de los avances y limitaciones. Está en preparación la atención a un segundo grupo de empresas clientes y proveedoras.

En cuanto a enlaces de cooperación con otras instituciones, la unidad coopera estrechamente con cuatro universidades (UNI, UNICA, UCS, UCEM), con relación a capacitaciones y formación de consultores, y con empresas consultoras y con servicios de expertos seniors de Canadá, Alemania y España. Con la GTZ y Swisscontact colaboran en servicios, intercambio de metodologías y banco de consultores.

Once de las 13 empresas clientes (7 de ellas proveedoras) devolvieron las encuestas llenadas. Todas usan el correo electrónico, algunas sólo a veces. 9 empresas informan que en el año 2000 sus ventas han subido (a pesar de la recesión), 4 de ellas en 20% o más. Todas consideran la relación con el consultor/a muy buena (teniendo la opción de poner sólo buena). De la asistencia específica recibida destacan la gestión de calidad, la mejora de la gerencia y la planeación. Todas han participado en seminarios del proyecto; en sólo un caso no le ha parecido útil (aunque consideran excelente el servicio del proyecto).

## **7. Establecimiento de distritos industriales o clusters (objetivo tres)**

Este objetivo planteaba la creación de tres distritos industriales y el fomento de las capacidades locales de apoyo a las empresas, el establecimiento de puntos focales constituidos por otras instituciones que asumen la metodología, y la generación de acciones coordinadas para el desarrollo sostenible. La experiencia internacional muestra que este objetivo es excesivamente optimista. En la práctica el proyecto lo ha reajustado en el sentido de propiciar sistemáticamente las iniciativas tendientes a la generación de distritos industriales, ha reducido la intervención a dos departamentos, Boaco y Chontales (con extensión, en la práctica, a la zona vecina de Nueva Guinea, en Zelaya), y ha focalizado la acción en el sector lácteo, principal articulador de su economía.

Esto responde a la constatación de que el 70% de las tierras de Nicaragua son dedicadas a la ganadería, que la leche aporte el 25% del PIB agropecuario, con un 80% procesado por mipymes,

que estos dos departamentos producen más de la mitad de esa leche, y que en ellos la leche y sus derivados explican más del 90% del PIB.

La metodología busca identificar, de manera participativa, con la participación de todos los actores económicos, políticos y sociales, las potencialidades y oportunidades de desarrollo así como los cuellos de botella a enfrentar en un territorio con relación a un sector económico eje y las cadenas de valor que involucra, y promover estrategias específicas de desarrollo apoyadas en la articulación de empresas e instituciones, con base en planes estratégicos. Un mecanismo básico para su elaboración y ejecución es la concertación a través de comisiones interinstitucionales.

Las personas de esta unidad, la responsable integrante del equipo de ONUDI y la persona designada por INPYME (antes en la Fundación Niebrowsky), ambas con calificación específica, han hecho un trabajo sistemático en esa dirección, promoviendo e integrando redes horizontales y verticales en la rama de lácteos, y estimulando la organización local para el fomento productivo, con interacción de actores privados y estatales (del gobierno central y municipal). Han alcanzado un muy buen nivel de relaciones en ambos departamentos y de conocimientos del sector lácteo.

Es comprensible, por el escaso personal y el breve plazo, que aún haya habido poco tratamiento de sectores auxiliares y conexos, lo que deberá ser reforzado en el futuro.

Gracias al palanqueo de recursos de otras entidades, en especial por la asignación de esa facilitadora formada anteriormente por el propio proyecto, fue posible realizar el trabajo de la unidad con un ahorro de alrededor de dos tercios del presupuesto total previsto.

Para el impulso de la competitividad local la unidad cuenta con herramientas para un prediagnóstico y diagnóstico, con participación de los diferentes actores locales, y para el análisis específico de la tecnología y mercado y de las organizaciones existentes, así como para la elaboración de planes de acción y la selección de puntos focales.

Para el desarrollo de su trabajo la unidad tiene como aliados estratégicos el INPYME, el Programa Nacional de Competitividad y el Programa de Desarrollo Ganadero, PRODEGA (financiado por la Cooperación Finlandesa), y, como puntos focales, en Boaco la Fundación José Nieborowsky, en Chontales el INDE.

PRODEGA proporciona asistencia técnica a los productores de leche, ha asumido la filosofía del proyecto y apoya al personal del proyecto en el campo, recibiendo de éste apoyo en aspectos de gestión de las organizaciones de productores, en este caso cooperativas. El proyecto concentra su apoyo técnico en los productores de derivados lácteos

La relación de estímulo y no impositiva del proyecto queda evidenciada también por la heterogeneidad de respuestas a las ofertas propiciadas por el proyecto de parte de las grandes empresas lácteas hacia los productores en tanto proveedores, ya que algunos han aceptado los ofrecimientos y condiciones planteadas por las grandes empresas y otros han preferido no hacerlo, manteniendo ambos la cooperación con el proyecto.

## **8. Coordinación y cooperación nacional e internacional (objetivo cuarto)**

El equipo, en particular a través de su coordinadora nacional y sus responsables de subequipos, ha establecido una vasta red de relaciones con entidades estatales, empresariales y de promoción, que le permiten cumplir con el objetivo de promover la coordinación y sinergia entre diferentes actores

en la promoción de redes y distritos industriales y le facilitan el cumplimiento de sus objetivos directos.

Se ha constatado en numerosos casos que las relaciones con otras instituciones privadas y estatales en Nicaragua son buenas y estrechas, y no se tiene ninguna evidencia de conflicto.

El proyecto tiene excelentes vínculos institucionales con el Programa Nacional de Competitividad, de la Vicepresidencia de la República, con las instancias pertinentes de cuatro ministerios y con numerosas entidades de promoción y de cooperación internacional, así como universidades.

La cooperación con el PNUD de México ha potenciado el aporte metodológico y la alianza con CEPAL un ahorro significativo en gastos de consultoría internacional para el asesor internacional del proyecto.

Se ha decidido dejar de lado la plataforma electrónica por no haberse cristalizado el mecanismo previsto por ONUDI al respecto (por factores externos al proyecto).

En octubre de 1999 se ha realizado, en Santiago de Chile, uno de los dos seminarios centrales de formación previstos, “Taller interactivo de formación de articuladores de redes empresariales”, en cooperación con CORFO<sup>4</sup>, que ha permitido una mayor compenetración con la metodología de parte de tres de las personas activas en el proyecto y otras 6 de Nicaragua, y se prevé la realización del segundo durante el presente año, en Managua. Además se ha llevado a cabo dos cursos en Managua con apoyo de consultores internacionales.

En materia de difusión, el proyecto ha mantenido un perfil bajo, habiendo optado por publicar notas relevantes en el boletín de un proyecto de promoción empresarial financiado también por la Cooperación Austríaca, de la ONG Nitlapán.

El proyecto ha atraído el interés de otras instituciones de apoyo a la pyme en América Central que han demandado apoyo para aprender y aplicar la metodología de integración productiva. Para responder a esta demanda, bajo las actividades del objetivo 4, el proyecto ha proporcionado seminarios de sensibilización a técnicos y empresas de la Cámara de Industria de Guatemala (en el marco de un proyecto ONUDI financiado por la Cooperación Suiza) y proporcionará en junio otro seminario parecido en El Salvador, con financiamiento de Swisscontact.

## **9. Personal**

El proyecto ha logrado atraer y mantener consultores altamente calificados, con sueldos atractivos para el mercado profesional nicaragüense, pero no exagerados. Se constata una gran identificación del personal con el proyecto y su metodología, una gran capacidad profesional, entusiasmo, dedicación y eficiencia, sobre la base de una fuerte motivación y una identificación con la filosofía y metodología del proyecto, y un gran sentido práctico. También se percibe una gran cohesión como equipo y subequipos, así como un notable reconocimiento externo a todos los integrantes (que se expresa también en intentos de atraer su personal).

Parte del personal ha sido reemplazada progresivamente para mejorar la calificación. Las pocas personas que han renunciado al proyecto lo han hecho por oportunidades de estudio de postgrado o problemas personales.

---

<sup>4</sup> Corporación de Fomento de la Producción (Chile)

En las entrevistas se ha constatado una mención espontánea con recuerdo positivo también de los consultores anteriores y una continuidad en el trabajo a pesar de los cambios de personal.

La coordinadora ejerce su responsabilidad de manera eficiente y muy eficaz, es unánimemente reconocida internamente y goza de un extraordinario reconocimiento externo.

## **10. Participación de consultores internacionales**

El proyecto ha contado con los servicios de consultores internacionales, de alguna manera vinculados a ONUDI o a otras entidades del sistema de Naciones Unidas, en varios casos con base en acuerdos de cooperación que han permitido postergar el desembolso de fondos del proyecto:

Marco Dini es coautor, por ONUDI, junto con Alejandro Pardo, por PNUD México, del documento “Introducción a la Integración Productiva” (1999), que recoge también experiencias del proyecto de Nicaragua y que está siendo utilizado por este proyecto como instrumento de capacitación de articuladores.

Carlos López Cerdán es consultor mexicano, que ha cooperado en la elaboración de ese documento y es asesor y ponente en varios países latinoamericanos sobre integración industrial y redes.

Ambos consultores han tenido entrevistas con la misión de evaluación.

Además el proyecto ha impulsado la participación de consultores internacionales en algunos aspectos técnicos.

Por referencias, por la revisión de documentos producidos y por los efectos de su participación se puede considerar que estos consultores han sido bien escogidos y que han cumplido a cabalidad sus compromisos.

Esto se expresa también en los estudios disponibles y los manuales prácticos y didácticos, producidos o adaptados con ellos, y en el reconocimiento documentado de parte de los clientes, de la contraparte y de las entidades cooperantes en el caso de las capacitaciones realizadas con apoyo de los expertos internacionales.

## **11. Consideraciones de género y ambientales**

En el documento de proyecto no están explicitadas consideraciones de género. Sin embargo, la conducción del proyecto en Nicaragua y desde ONUDI fomenta activamente una igualdad de oportunidades para hombres y mujeres tanto en el equipo como en las empresas clientes, de todas las escalas, y en las entidades receptoras de transferencia de metodología.

Esto se expresa en el peso de profesionales mujeres en el equipo (coordinadora, responsable de unidad de promoción de clusters, responsable de administración) y en la participación activa de mujeres en actividades y en cargos directivos en redes impulsadas por el proyecto (incluso en casos donde el marido también participa).

Aunque no es un objetivo explícito, el proyecto tiene como orientación e incluye en sus actividades de manera sistemática consideraciones ambientales. Éstas intervienen como criterio de selección de

alternativas de promoción y de cooperación con otras entidades y de orientación de soluciones técnicas. En ese sentido ha cooperado estrechamente con la Unidad Ambiental del INPYME, y, una vez superada la contradicción derivada de la discusión sobre la ubicación institucional del proyecto de Producción Más Limpia, también financiado por la Cooperación Austríaca, ha iniciado relaciones de cooperación con éste en la rama de cuero y prevé una mayor cooperación en el sector lácteo.

Se ha constatado la contribución al desarrollo de la conciencia ambiental entre empresarios y empresarias y de la voluntad de tenerla en cuenta en la práctica de gestión, combinando criterios de responsabilidad social con oportunidades de reducción de costos y de riesgos.

## **12. Reportes de actividades y monitoreo**

El proyecto ha cumplido con los informes previstos y ha realizado una **reunión tripartita** en febrero 2000, pero no ha realizado una segunda, prevista. Ha habido una relación fluida entre la coordinadora y la responsable de la Cooperación Austríaca en Centroamérica, pero el carácter y una cierta irregularidad de tiempo en la presentación de los informes no ha facilitado una adecuada comprensión de la dinámica del proyecto, motivando justificadas dudas de parte de la Cooperación Austríaca sobre el grado de éxito de la gestión. A esto contribuyó, en el caso de su sede, que está en Viena, la falta de información en inglés (no prevista en el documento de proyecto). También la contraparte ha manifestado que, más allá de la coordinación fluida establecida, le sería útil contar con información periódica escrita transmisible también a las autoridades nacionales.

La comisión de evaluación ha constatado la existencia de un buen sistema de registro interno que ha posibilitado al equipo, en ocasión de la evaluación, producir información sistematizada seria sobre sus actividades y el impacto de éstas en las empresas y redes clientes, así como de contestar de manera prolija y fundamentada las preguntas formuladas por la comisión al respecto, con ayuda de gráficos. Sin embargo cabe señalar que los criterios para su recolección y elaboración no son del todo uniformes y que esto requirió más tiempo del propio equipo para la formulación final de la información y un mayor esfuerzo de la comisión de evaluación para su procesamiento.

ONUDI, desde su sede en Viena y con viajes regulares de la responsable del proyecto, ha realizado una labor de monitoreo sistemática y ha contribuido decisivamente a la adecuada orientación del trabajo.

## **IV. RESULTADOS Y LOGROS DEL PROYECTO**

### **1. Resultados generales**

El proyecto constituye un aporte original y efectivo a la promoción empresarial, en especial de las pequeñas y medianas empresas, en Nicaragua, tanto a nivel micro como meso, introduciendo estrategias y metodologías fructíferas, asumibles y demandadas por otras entidades. También tiene efectos notorios a nivel macro en el diseño de políticas estatales y en lo que algunos analistas llaman el nivel “meta”, de valores y actitudes de los actores.

El proyecto ha cubierto los sectores y ramas productivas y las áreas geográficas previstas y ha alcanzado en general las metas en los cuatro objetivos. Esto ha significado trabajar en 17 municipios del área de mayor concentración poblacional de Nicaragua, con énfasis en 6 departamentos (Managua, León, Masaya, Granada, Boaco y Chontales). Las ramas productivas han sido seleccionadas con el criterio de su importancia para la economía nacional, su dinamismo y su receptividad y densidad de pymes.

En el caso de los objetivos uno y dos, de promoción de redes horizontales y verticales, el éxito ha sido total, en el caso del objetivo tres, de desarrollo de distritos industriales, muy significativo, pero parcial, por una formulación no realista del objetivo, y, en el caso del objetivo cuatro, también parcial, por no-realización de un supuesto dependiente de ONUDI a nivel internacional.

Es difícil aislar totalmente el impacto de un proyecto e imposible en un contexto como el nicaragüense de múltiples proyectos, a veces en las mismas áreas y sectores y con los mismos clientes. Sin embargo, por un lado, hay numerosos clientes del proyecto no atendidos directamente por otros proyectos, por otro lado, justamente el proyecto trata de ayudar a las empresas a aprovechar mejor todos los factores de competitividad a su disposición, incluidas las ofertas de otros proyectos.

El impacto del proyecto en la competitividad de las empresas, presentado en mayor detalle con relación a cada uno de los objetivos centrales, se ha expresado en incrementos en la productividad, las ventas y las ganancias, sea en términos absolutos, sea en términos relativos comparando con empresas similares, en un contexto de recesión generalizada de la economía en el último año y de problemas especialmente agudos en la rama de cuero y calzado y en el sector lácteo. Hay algunos casos notables de recuperación de empresas atribuible al apoyo del proyecto.

El proyecto ha contribuido a orientar a las empresas clientes en la valoración más exacta de las necesidades, posibilidades reales y riesgos de obtención de créditos y la ubicación de y el acceso a fondos de préstamos y entidades crediticias. Igualmente ha contribuido a un mejor conocimiento del mercado nacional e internacional y de las posibilidades y riesgos de la exportación, también con base en la propia experiencia de las empresas participantes.

Sin embargo, el proyecto no ha aprovechado de manera suficientemente sistemática las experiencias de las empresas como herramienta de intercambio y aprendizaje para todos, empresas y consultores, a través de la divulgación de experiencias (anonimizadas o con autorización de los actores) y su análisis colectivo.

Un efecto importante del proyecto es la optimización del impacto de otros proyectos a través de la sinergia expresada en la facilitación de informaciones y contactos, la acción con entidades empresariales más competitivas y la consiguiente reducción de riesgos. Esto vale tanto para proyectos de apoyo productivo como de crédito.



Llama la atención la sintonía lograda con las empresas y organizaciones empresariales mayores y más pequeñas en lo concerniente a la responsabilidad social, que incluye la ambiental.

El proyecto ha logrado contrarrestar su propia tendencia inicial a la dispersión y a superar las resistencias habituales de parte de las empresas, y otras más específicas de Nicaragua, como las derivadas del tipo y grado de politización y, en especial, de experiencias pasadas negativas con un cooperativismo subordinado al Estado.

El proyecto ha logrado impactos que van más allá de los objetivos planteados, que se expresan en la réplica espontánea de elementos de la metodología de parte de empresarios/as participantes y ha generado una demanda de atención mayor a la que puede atender, notable en un proyecto que no transmite recursos físicos. Éstas demandas provienen tanto de pequeños empresarios de varios departamentos como de empresas socias de CADIN, a través de redes y empresarios atendidos o de los propios consultores.

A diferencia de muchos proyectos para pymes que, en la práctica, trabajan principalmente con microempresas, éste ha logrado mantener el foco en la pequeña y mediana empresa, pero, a la vez, incluir a microempresas de acumulación, capaces de transformarse en pequeñas empresas, y a algunas empresas grandes capaces de motorizar a otras más pequeñas.

En total el proyecto ha trabajado con 364 empresas de todos los tamaños (322 en el área de redes horizontales, 13 en redes verticales y 29 en distritos industriales) a las cuales se suman 16 cooperativas en el sector leche y queso que incluyen alrededor de 1400 miembros.

## **2. Redes horizontales**

Como se ha mencionado arriba, el proyecto ha establecido, en las ramas determinadas, 26 redes de manera directa (15 siguen funcionando, con 181 empresas y una cooperativa de 258 miembros) y 9 de manera indirecta (8 siguen funcionando, con 75 empresas), a través del trabajo de otras 5 instituciones. 13 redes horizontales, con un estimado de 65 empresas, están en proceso de formación con el apoyo de 4 instituciones adicionales.

Todas las ramas económicas atendidas se han visto afectadas en el año 2000 por la recesión económica (agravada por la incertidumbre política relacionada con las elecciones municipales), que ha implicado la quiebra de varios bancos, con el resultado de una retracción del mercado interno y de falta de capital de trabajo de las empresas compradoras.

En cuanto a los indicadores económicos monitoreados en las redes, en las cuatro redes de las ramas de cuero y calzado se observa incrementos muy significativos en las ventas hasta 1999, de más del 30% entre 1998 y 1999, pero una caída similar en el año 2000, que es de crisis de toda la rama. Esto se debe en parte a la subida del precio del cuero crudo debida a su escasez derivada de la epidemia de las vacas locas en Europa, que se ha manifestado en el incremento de su exportación y menor disponibilidad y encarecimiento en el mercado nacional. El empleo había subido notoriamente entre 1997 y 1998, se había mantenido o subido ligeramente en 1999 y bajó en alrededor de un tercio en 2000. Sin embargo ha habido inversiones significativas de las propias redes y sus socios con fondos propios, como la compra de un terreno y de maquinarias y mejoras en condiciones de trabajo para aumentar su competitividad.

En las tres redes de la rama de madera y carpintería ha habido significativos aumentos de las ventas incluso en el año 2000. En uno el crecimiento de ventas ha sido de casi 100% en dos años, en el otro de 50% en tres años. En los tres ha habido un decrecimiento del empleo en 2000, como expresión de esfuerzos para reducir costos ante la crisis. Han tenido inversiones significativas en mejora de la infraestructura, equipamiento y maquinaria (tanto individual como colectivo), abastecimiento de materia prima.

En la rama metalmecánica las ventas de las dos redes se han mantenido, a pesar de la crisis, y el empleo ha aumentado ligeramente.

### **3. Redes verticales**

Como se ha mencionado en la sección III, la unidad ha estimulado, orientado y facilitado el establecimiento de diversos tipos de relaciones entre cuatro empresas grandes, en el rol de clientes, y nueve empresas proveedores (algunas a más de un cliente, resultando en un total de 13 enlaces establecidos).

Estas empresas han recibido y han cubierto parte importante del costo de seis seminarios – talleres, en los que han participado 170 personas, quedando pendientes, hasta el final del proyecto, otros seis con 252 personas. Además cubren US\$ 23 mil de los costos de atención durante nueve meses.

La unidad ha logrado palanquear cerca de US 21 mil complementarios a sus recursos, de los cuales alrededor de la mitad como aporte del CADIN en local, suministros y servicios, cerca de 3 mil de las empresas participantes, cerca de 5 mil del MIFIC y de INPYME y el resto de otras instituciones y empresas.

Dado que la unidad ha entrado en pleno funcionamiento recién en el 2000, es prematuro e imposible atribuir con certeza cambios en los estados financieros al trabajo del proyecto. El mejor indicador de impacto en estas empresas, con una clara cultura empresarial, es su inversión monetaria en la participación en el proyecto, y, principalmente, del tiempo de sus propietarios y gerentes u otros funcionarios, evaluada como extraordinaria por la gerencia de CADIN. Además se tiene evidencia del rol de la unidad en la mantención de una empresa mediana en el mercado y de la ampliación de ventas para algunas de las empresas proveedoras.

Otro indicador de impacto importante del trabajo en esta área es el compromiso de CADIN en seguir co-financiando la Unidad y promocionar su labor entre sus miembros.

Por último cabe destacar el trabajo de promoción de servicios especializados de apoyo a las empresas (financieros y no financieros) que esta unidad está impulsando junto con otras instituciones, tales como GTZ, Swisscontact, las universidades locales y grupos de consultores privados. La idea es que se promueva una mejor y más completa oferta de servicios para favorecer las redes verticales y el desarrollo del mercado de estos mismo servicios.

### **4. Distritos industriales o clusters**

La formulación excesivamente ambiciosa del objetivo ha significado su cumplimiento sólo parcial a pesar de haberse realizado una labor realmente extraordinaria que ha permitido el cumplimiento del objetivo reajustado limitado a los departamentos de Boaco y Chontales, con el sector lácteo como eje. El trabajo realizado se ha orientado principalmente a micro- y pequeñas empresas agrupadas en

cooperativas y a redes entre éstas y a sus relaciones con entidades del Estado central y local y organizaciones de promoción.

Las empresas clientes o beneficiadas de manera más o menos directa por el proyecto (a través de las cooperativas asistidas) son alrededor de 750 en Boaco y cerca de 700 en Chontales, tanto de producción de leche como de derivados lácteos, principalmente quesos. 29 pymes (19 en Boaco y 10 en Chontales) han recibido además capacitación y asesoría en planta.

Se ha contribuido decisivamente a que los actores sociales apoyados participen activamente en la Comisión de Lácteos del Programa Nacional de Competitividad, y en CANISLAC, y en la comisión interinstitucional (incluidos los ministerios) para facilitar la descentralización de las decisiones estatales, así como en comisiones de trabajo a nivel local, y se ha logrado la expedición y divulgación de tres normas técnicas relativas a la leche y sus derivados.

A nivel de empresas queseras participantes y en estrecha colaboración con un proyecto de INPYME con recursos del BID (que proporcionó una asesoría técnica de tres meses a las empresas), se ha contribuido a la mejora de las condiciones de higiene, laborales y de calidad, a la diversificación de productos, a la mejora de técnicas de producción, incluyendo la pasteurización, y a la reducción de costos de producción por aumento de rendimientos físicos en un promedio de 25% - entre 10 y 50%, según producto y productor- (con la consiguiente disminución de residuos, además de reutilización de los mismos, y la mitigación del impacto ambiental causado por éstos); esto implicó cambios de actitudes frente a la gestión. Además se facilitó un mayor conocimiento del mercado y se reforzó la capacidad de negociación en éste. Algunas empresas han invertido de sus propios recursos en equipamiento y en asesoría técnica adicional. Se está formulando un plan estratégico de reubicación de las empresas que se encuentran en el casco urbano para evitar daños ambientales y aprovechar economías de escala en los servicios.

Es notable el impacto en las entidades estatales vinculadas con el sector lácteo en los dos departamentos, quienes se han visto estimuladas a coordinar entre sí, adaptar sus servicios y medidas de control a las características del sector e intensificar su acción gracias a la sinergia entre ellos, con los actores organizados y el proyecto.

Aplicando el modelo de redes verticales una empresa láctea a escala nacional ha establecido relaciones de proveeduría con organizaciones de productores, que incluyen la utilización de una marca local combinada con la marca genérica de la empresa para la exportación de quesos.

Para algunas actividades de promoción de redes se ha contribuido a movilizar recursos de otras instituciones por más de US\$ 40 mil.

Según todos los testimonios ha sido gracias al apoyo del proyecto que se ha constituido la Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo, CANISLAC, que agrupa a cooperativas de ganaderos, pequeños productores de leche, cooperativas y pequeños productores agroindustriales a la vez que las grandes empresas de lácteos. Esta cámara promueve los vínculos verticales pero también ha favorecido la cooperación entre las empresas lácteas más grandes, y ya tiene una participación activa en la formulación de políticas para el sector y en la relación con otros países centroamericanos.

La cámara ha sido una idea y aspiración desde cinco años antes, pero recién la intervención catalizadora del proyecto ha permitido su constitución, ahora sí en un plazo muy breve.

## **5. Coordinación y cooperación nacional e internacional**

El proyecto tiene lazos estrechos con un gran número de entidades y proyectos en Nicaragua y con algunos a nivel internacional.

Existe una coordinación estrecha con la institución contraparte, INPYME, que permite una participación activa de ésta en las actividades del proyecto, especialmente relevante en el caso de la promoción de distritos industriales, y la aplicación de la filosofía y metodología para la planificación estratégica y cotidiana de la institución, que se va preparando así a asumir, en un mediano plazo, el papel que cumple actualmente el proyecto.

La cooperación con el Centro de Producción Más Limpia, otro proyecto de ONUDI financiado por la Cooperación Austríaca, que tiene como contraparte a la Universidad Nacional de Ingeniería, ha sido menos eficaz de lo deseable, al parecer principalmente por el largo proceso de instalación e implementación de ese proyecto. Desde noviembre de 2000 existe una coordinación entre los responsables de ambos proyectos, se ha iniciado una cooperación en la rama de curtiembres en León y está prevista una mayor interacción a partir de la siguiente fase de réplica de las primeras experiencias de producción más limpia. No hay ningún cruce de funciones o estructura entre ambos proyectos, pero sí un punto de encuentro en los servicios que el Centro puede proporcionar a las empresas atendidas por el proyecto.

Es importante la cooperación con PRODEGA y se está iniciando una cooperación con FADES (Proyecto de Fortalecimiento de la Autogestión para el Desarrollo Social), financiados por el Gobierno de Finlandia, con la GTZ y Swisscontact, y con proyectos de los bancos multilaterales.

La difusión de las actividades y logros del proyecto ha estado limitada a la transmisión oral y a la presencia en el boletín de una entidad de promoción también apoyada por la Cooperación Austríaca, NITLAPAN. No se ha concretado la página web prevista por no haberse cristalizado el supuesto de la instalación de un sistema madre de parte de ONUDI.

A nivel internacional se ha tenido la transferencia de la metodología a un proyecto de ONUDI en Guatemala, con redes de empresarias, financiado por la Cooperación Suiza, y ONUDI está iniciando proyectos similares adaptados a las circunstancias de tres países en África (Tanzanía, Zimbabwe y Senegal), también con apoyo de Austria.

## **6. Impacto en políticas de fomento**

Las altas autoridades del MIFIC manifiestan estar de acuerdo con la filosofía y metodología del proyecto y comprometidas con su aplicación sistemática en y a través de las instancias de promoción del Estado. Esto se expresa en la inclusión de la promoción de redes y de clusters como política explícita del Ministerio, en la incorporación de la propuesta en la formulación de la política para pymes de la Dirección Nacional de Pymes, en los aportes a la revisión de propuestas para el sector cuero y calzado, y en el peso de la participación del proyecto, por invitación del INPYME, en la Comisión Nacional de Competitividad dependiente de la Vicepresidencia, en la cual también participa el MIFIC, en su comisión de pymes, donde ejerce la secretaría ejecutiva. En esa comisión se ha propiciado la formación de cuatro subcomisiones de promoción de clusters, en cuero, madera y artesanía, además de lácteos. En esta subcomisión de lácteos el proyecto efectuó el análisis del cluster con diagnósticos participativos, un benchmarking de mejores prácticas y la facilitación de enlaces entre actores.

Además el proyecto ha contribuido a la elaboración del Plan Estratégico del INPYME y participa en los trabajos de CONICYT, Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología, a solicitud del INPYME.

Se ha tenido un breve encuentro con el Ministro de Industria, Fomento y Comercio, quien ha confirmado el interés en el proyecto y en su continuación ya expresado anteriormente en una carta oficial a ONUDI y en su visita a Viena en conversación con la Ministra Austríaca de Asuntos Exteriores.

Igualmente se ha constatado la asunción de la filosofía del proyecto por la alcaldía de Masaya (ejercida por un antiguo consultor del proyecto), el establecimiento de medidas de apoyo y réplica por las alcaldías de Granada y León, como efecto del trabajo de promoción de redes horizontales, y de la alcaldía de Juigalpa como efecto de la promoción de clusters.

Con apoyo decisivo del proyecto y un financiamiento complementario del PNUD la Cámara de Industria y Comercio ha elaborado y publicado una propuesta de política industrial dirigida al Gobierno y a la clase política, que incluye los planteamientos del proyecto.

## **7. Relevancia del proyecto**

El proyecto transmite a sectores empresariales y de la institucionalidad privada y estatal de promoción empresarial conceptos y técnicas modernas de impulso y apoyo al aumento de la competitividad, de suma importancia y urgencia para una economía como la nicaragüense confrontada con un mercado regional e internacional de creciente competitividad.

El proyecto contribuye significativamente a reducir los costos de transacción entre empresas y entre entidades de promoción empresarial y a generar sinergias entre ellas, lo que potencia el efecto de otros proyectos y esfuerzos de promoción.

Para muchas entidades estatales y privadas de promoción de pymes el proyecto se ha convertido en una referencia fundamental. Falta profundizar las relaciones con algunos proyectos internacionales en Nicaragua.

El proyecto ya ha servido de inspiración, orientación y fuente metodológica para otros tres proyectos de ONUDI en África y sería sumamente útil su aplicación adaptada a otros países, en particular también centro y sudamericanos.

## **8. Eficacia y eficiencia de la gestión**

Todo indica que la gestión ha sido eficaz y altamente eficiente, al lograr desarrollar la capacidad de intervención y alcanzar avances significativos en la mayor parte de los objetivos planteados con un desembolso menor por año que el previsto (no se trata aquí de la frecuente dificultad de proyectos de cumplir con sus metas de inversión).

La imagen que ha generado en la comisión evaluadora en los diez días de acompañamiento estrecho es la de un funcionamiento intenso y responsable, con uso medido y más bien austero de los recursos y con una administración ordenada y eficiente. Esto se ha evidenciado también en la programación realista de la evaluación y el cumplimiento bastante exacto de la misma a pesar de la cantidad de personas e instituciones involucradas.

La dirección y coordinación del proyecto aplicaron la estrategia prevista y la ajustaron adecuadamente a cambios en el contexto, en especial por las dificultades internas temporales en la entidad contraparte.

## **9. Apreciación de los servicios de parte de los clientes**

Ha sido sorprendente la unanimidad en la apreciación enormemente positiva de parte de todos los empresarios/as entrevistados/as, de todas las escalas y en los departamentos visitados.

En la mayoría de los casos se exterioriza una aceptación y comprensión de que el proyecto no les transfiere o procura recursos financieros o materiales, pero sí intangibles, por un lado, en la forma de ideas, orientaciones, recomendaciones, información, enlaces y estímulos para una apreciación más realista y el mejor aprovechamiento de sus propias fuerzas, de las oportunidades en el mercado (evitando o contrarrestando los riesgos) y de las relaciones entre ellos y con diversas instituciones, por otro lado, a través de capacitaciones diversas.

Con diversos matices se ha recibido varias veces la opinión de que el proyecto provee a las pequeñas empresas el tipo de apoyo de gestión por el cual las empresas grandes pagan mucho dinero y que generalmente no es asequible a las pequeñas, aunque estarían dispuestas a pagar por ello en la medida de sus posibilidades.

Aunque es bastante difundida la conciencia de que el proyecto no tiene como función proporcionarles o conseguirles crédito o mercado, sino ayudarles a unir fuerzas para mejorar su toma de decisiones y aumentar su capacidad de negociación frente a los mercados y fuentes de crédito existentes. Sin embargo hay reiterados planteamientos de algunos clientes en el sentido de pedir apoyo para la formación de entidades de crédito y comercializadoras propias, especialmente para la exportación, que no sólo no corresponden a los objetivos del proyecto sino que, por lo general, llevarían a iniciativas con pocas o nulas chances de éxito por los capitales, capacidades y amplitud que requieren para ser rentables y distraerían fuerzas de las tareas que las empresas atendidas tienen en la producción y en el dominio de las características y posibilidades del mercado de bienes y financiero.

Ha sido frecuente la afirmación de que los/las facilitadores/as del proyecto han abierto nuevas perspectivas y han hecho posible conjunciones de esfuerzos que no parecían posibles. Esto se expresa, por ejemplo, en las agrupaciones de micro- y pequeños empresarios, por un lado, y, por el otro, en la constitución de la Cámara Nicaragüense de Lácteos, pensada cinco años atrás pero realizada recién con la orientación y el impulso dados por el proyecto.

La Cámara, CADIN, tiene incorporado el componente de promoción de redes verticales en su estructura y modo de funcionamiento y valora tanto al proyecto que expresa su disposición a constituirse en contraparte en una posible continuación y a construir los ambientes que fueran necesarios para alojarlo, si se diera el caso. Entre sus apreciaciones cabe destacar que consideran extraordinaria la capacidad de convocatoria del proyecto, que se expresa también en la participación plena de los más altos ejecutivos de empresas en los eventos de capacitación y en su disposición de pago por los mismos.

## **10. Apreciación de los servicios de parte del estado y de otras instituciones**

Las altas autoridades del MIFIC y de la Comisión Nacional de la Competitividad, dependiente de la Vicepresidencia de la República, afirman convincentemente de que el proyecto ha abierto nuevas perspectivas a la política de promoción de pymes y que su estrategia y metodología está siendo incorporada en la política estatal.

En la reunión con la directora nacional de pymes en el MIFIC se señaló que consideran al proyecto único en su concepto y fundamental para la optimización del impacto en muchos otros proyectos en el país. En la reunión sostenida con los directivos del Programa Nacional de Competitividad el representante del MIFIC dijo que se trata del proyecto adecuado, con el personal adecuado, en el momento adecuado y en el contexto adecuado.

La dirección del INPYME tiene ya una política de cooperación activa expresada en el destaque de personas ya calificadas para un trabajo conjunto con el equipo del proyecto, y en la designación de otras para ser calificadas. Manifiestan estar incorporando la estrategia y metodología del proyecto en su plan y buscando adecuar la estructura del INPYME para facilitar su aplicación.

Los funcionarios entrevistados del Ministerio Agropecuario y Forestal, MAG-FOR, del Ministerio de Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales, MARENA, del Ministerio de Salud y del Instituto de Desarrollo Rural, consideran que el proyecto ha ayudado a hacer más eficientes y a integrar sus actividades antes dispersas con relación al sector lácteo en los departamentos de Boaco y Chontales.

Varios municipios están cooperando con las actividades del proyecto a través de pequeños apoyos y en la generación de condiciones marco más favorables a las pequeñas y microempresas. El municipio directamente entrevistado, de Masaya, ha expresado verbalmente y de manera práctica su compromiso con el proyecto.

## **11. Perspectivas de sostenibilidad**

En todos los países del mundo que fomentan el desarrollo de las pymes y microempresas esta actividad cuenta con un nivel de subsidio del Estado, en sus niveles central, regional o local, o de entidades privadas de promoción, en algunos casos también del propio empresariado.

En un país de menores recursos, castigado además por problemas naturales y conflictos internos, esa tarea de fomento, con más razón, tiene que ser subsidiada.

En ese sentido las perspectivas de sostenibilidad pueden ser analizadas en dos niveles: ¿cuán factible es y bajo qué condiciones que un proyecto de este tipo realmente cumpla sus objetivos de manera sostenida en el tiempo, y en qué grado contribuyen y pueden contribuir las empresas, de diferentes escalas, a cubrir este servicio para aumentar su impacto y facilitar su orientación conforme a lógicas de mercado además de los componentes sociales?

Una posible continuación del proyecto cuenta con elementos favorables en ambos sentidos:

Por un lado, se ha generado un marco institucional favorable, en el Estado, con la creación del Programa Nacional de Competitividad y el desarrollo institucional de la contraparte INPYME, y, en el sector privado, con la disposición de la Cámara de Industria (con solicitud concreta y formulación conjunta de proyectos) y la Cámara del Sector Lácteo a continuar las actividades del proyecto. Es

poco probable que los resultados de las elecciones de fin de año cambien ese marco, cualquiera que sea su resultado.

Por otro lado, las empresas han tenido niveles de aporte sorprendentes en un país con muchas entidades de promoción que brindan servicios gratuitos y expresan, en su mayoría, una disposición a cubrir una parte significativa de los costos de servicios específicos y de invertir esfuerzos y recursos en la realización de los planes técnicos, de gestión y de asociación elaborados junto con el proyecto.

En este contexto es útil mencionar que proyecto ha tenido un ingreso, en términos de cobro por servicios proporcionados a empresas y instituciones, que ha sido depositado en una cuenta bancaria abierta con este propósito. Esta suma será reinvertida en actividades de apoyo a las micro y pequeñas empresas en el marco del documento de proyecto.

Los aportes metodológicos, la supervisión y la imagen de ONUDI aumentan las probabilidades de éxito y de sostenibilidad del proyecto.

En consideración de todo lo expuesto antes y considerando el impacto total del proyecto tanto a nivel de incremento de la competitividad empresarial así como del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones locales, se puede afirmar que el presupuesto del proyecto ha sido invertido de manera productiva y que, aunque no sea posible cuantificarla, la relación entre el costo de la intervención y los beneficios generados es ampliamente positiva, tanto en términos absolutos como en comparación con otros proyectos de promoción de la Cooperación Internacional.



## V. CONCLUSIONES

### 1. Apreciación general

- El Proyecto responde a las necesidades del desarrollo del sector industrial, en especial de las pymes, pero también de las microempresas dinámicas, en Nicaragua. El proyecto ha sido desarrollado con una concepción moderna de promoción de la competitividad en redes y a lo largo de cadenas de productividad y valor basada en alianzas estratégicas. La perspectiva es el desarrollo de distritos industriales, conglomerados o clusters.
- En ese sentido, el Proyecto actúa de manera coherente en los niveles micro y meso de la promoción de la competitividad, con influencia en el nivel meta de desarrollo de valores y actitudes propicias de los beneficiarios finales, tanto empresas, como instituciones y gobierno, y de la conciencia pública.
- Según algunos altos funcionarios y representantes del Gobierno de Nicaragua se trata de un proyecto único en esa orientación y, por lo tanto, fundamental para la potenciación del impacto de muchos otros proyectos en el país.
- Como expresión del creciente interés y compromiso del Gobierno de Nicaragua con el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y de la institucionalidad promotora en el país, el Proyecto cuenta actualmente como contraparte con una nueva instancia especializada del estado de Nicaragua, el INPYME (como una continuación del PAMIC, al que reemplaza), dependiente del Ministerio de Industria, Fomento y Comercio, MIFIC, que gracias a su nuevo director ha superado insuficiencias que anteriormente frenaron el desarrollo del Proyecto. El INPYME está profundamente comprometido con el éxito del proyecto y está incluyendo la metodología de éste en su planeamiento estratégico.
- El INPYME está activamente comprometido con el Proyecto y preparado para ir asumiendo sus actividades en el futuro (cambios en su dirección y orientación y un largo período de interinato habían afectado su eficacia hasta mediados del 2000). Tanto el MIFIC, en especial a través de la Dirección General de Industria, como la dirección del INPYME, asumen la filosofía del Proyecto como orientación de su política de promoción del desarrollo territorial y de las pymes. Además el Proyecto tiene el apoyo decidido de la Cámara de Industria de Nicaragua, CADIN, totalmente comprometida con el éxito del Proyecto y muy interesada en su continuidad, la que, como parte de su compromiso, alberga a la unidad de redes verticales.
- En términos generales, el proyecto se ha desarrollado de manera adecuada y exitosa, cubriendo las ramas productivas y los ámbitos territoriales previstos. Ha alcanzado sus cuatro objetivos inmediatos, con la salvedad de insuficiencias que reflejan el sobredimensionamiento (diseño demasiado ambicioso) del tercer objetivo, relativo a la conformación de tres distritos industriales. Con relación al cuarto objetivo, no ha sido concretada la plataforma electrónica de clusters prevista en la central de ONUDI, como proveedora de información a la comunidad empresarial y a las instituciones relacionadas con las pymes. A esto se agregan demoras ajenas a la responsabilidad del equipo ejecutor, por procesos internos de las contrapartes, así como algunos ajustes razonables debidos a cambios en el contexto económico y social del país.
- El Proyecto ha ejercido un rol de catalizador de procesos coherentes con su filosofía que van más allá de sus objetivos.

- El Proyecto ha contado con una dirección calificada y con personal competente, comprometido y dedicado, tanto a nivel de consultores como administrativo.
- El Proyecto se ha convertido en un referente fundamental para la mayoría de las demás instituciones de apoyo a las pymes.
- Como lo expresara un alto funcionario del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio en reunión con el Consejo Nacional de Competitividad (en el marco de la Vicepresidencia de la República), se trata del proyecto adecuado, con el personal adecuado, en el momento adecuado y en el escenario adecuado.
- El equipo ha preparado y organizado muy bien el programa de la evaluación y ha cooperado plenamente y con transparencia en su ejecución.
- Se han generado excelentes condiciones para completar la implementación del Proyecto y para una eventual continuación del mismo. Dada la calidad y la absoluta neutralidad política del equipo, se piensa que estas condiciones se mantendrán con independencia de los resultados del proceso electoral en curso (las elecciones nacionales para el cambio de gobierno).
- Considerando que este tipo de proyecto normalmente se subvenciona, incluso en los países más desarrollados, la disposición sorprendentemente alta de la mayoría de las empresas involucradas para contribuir financieramente a las actividades del proyecto, sugiere su mantenimiento por lo menos parcial. El marco institucional (gobierno nacional y local y organizaciones de empresas) permite esperar un mantenimiento a largo término, con un subsidio apropiado, de este tipo de actividades.

## **2. Organización y desarrollo del proyecto**

- El Proyecto ha contado con expertos internacionales calificados que han contribuido al desarrollo de estudios, la metodología y herramientas con base en los avances logrados en otros proyectos de ONUDI y otras entidades. Esto se expresa en una amplia documentación de manuales prácticos y didácticos. Además ha traído en Nicaragua expertos internacionales para eventos de capacitación, altamente valorados por las empresas y entidades atendidas.
- La persona encargada de la coordinación nacional cumple su rol de manera eficaz y eficiente, tiene excelentes relaciones, es ampliamente reconocida y respetada internamente, en los ámbitos de trabajo y a nivel interinstitucional y estatal.
- Los/las profesionales nacionales a cargo de la implementación del Proyecto son de una calidad sobresaliente y reconocida, con gran motivación e identificación con la metodología. Tanto la institución contraparte, los empresarios y empresarias clientes y personas responsables de otras instituciones han sido unánimes, en las entrevistas, en el elogio al profesionalismo, entusiasmo y eficacia del equipo. Las relaciones internas del equipo son muy buenas.
- El Proyecto cuenta con una oficina adecuada, compartida con un proyecto del PNUD, y tiene una organización interna y administración eficientes, con adecuados mecanismos de planeamiento, seguimiento y control internos. Se constata limitaciones por un número insuficiente de computadoras y de líneas telefónicas para el carácter del trabajo, y dificultades logísticas en el transporte.

- El Proyecto recibe orientación y monitoreo regulares desde la sede de ONUDI.
- Aunque el Proyecto ha entregado más informes que lo previsto en el documento de proyecto, se constata cierta irregularidad en los plazos de presentación de los informes a los países donantes y destinatario y a otras instancias de ONUDI. No se ha realizado una segunda reunión tripartita prevista.
- La relación con la contraparte nicaragüense -INPYME- es actualmente excelente y estrecha, con cooperación recíproca. Ésta asume la metodología del Proyecto y se prepara para convertirse eventualmente, en el mediano plazo, en instancia ejecutora de las actividades de este proyecto o uno similar.
- Como proyecto de ONUDI se beneficia de la imagen positiva que esta organización internacional tiene en el país, como políticamente neutral, lo que facilita las relaciones, y de su dirección, asesoría especializada, supervisión, selección personal y monitoreo, así como de alianzas estratégicas con otras organizaciones del sistema de Naciones Unidas.
- La comisión de evaluación ha llegado a la conclusión de que no existe una superposición ni de funciones ni de estructura organizativa con el proyecto de ONUDI de creación del Centro de Producción Más Limpia.

### **3. El cumplimiento de los objetivos**

- El Proyecto ha contribuido decisivamente a establecer o mejorar vínculos entre empresas de diferentes escalas y sectores, entre éstas y entidades de promoción de las pymes. El rol principal ha sido el de transmisor efectivo de una visión de desarrollo competitivo basado en la cooperación y de herramientas para la asociatividad y la cooperación, así como el de catalizador y orientador de procesos. En esto el Proyecto trabaja con empresarios hombres y mujeres.
- Entre sus logros en el sector empresarial destacan el establecimiento de redes horizontales y verticales en varios sectores, la difusión de la lógica de los conglomerados y clusters y pasos concretos hacia su desarrollo.
- Otros logros son:
  - establecimiento de formas y acciones de cooperación interempresariales
  - orientación y capacitación en habilidades de negociación para la prevención y solución de conflictos
  - conciencia ampliamente difundida entre los empresarios/as entrevistados/as de la importancia y del valor de la capacitación recibida y de los intangibles que proporciona o intermedia el Proyecto
  - toma de conciencia de los empresarios/as respecto de fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos en los negocios (aún con limitaciones en lo concerniente a la intermediación financiera y su rol en la comercialización y exportación)
  - mejora en diversos aspectos de la gestión de numerosas empresas (en especial con relación al mercadeo, la formulación de planes de negocios, estudios de factibilidad y orientación general) y capacitación de su personal directivo
  - mejora de la calidad de los productos manufacturados o servicios
  - transmisión de información concreta y oportuna sobre ofertas de capacitación

- el logro de contribuciones monetarias significativas de parte de las empresas, que llegan al 100% de los costos de capacitación (50% para las proveedoras) en el caso de las redes verticales.
- El Proyecto ha contribuido a la conciencia e inclusión de consideraciones ambientales y ha establecido relaciones iniciales con el Centro de Producción Más Limpia de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), apoyado por ONUDI. Una acción común permitirá aprovechar la sinergia potencial entre ambos proyectos, especialmente en lácteos y tenerías.
- El estímulo a la cooperación ha logrado contrarrestar resistencias no sólo debidas a tendencias individualistas sino también a experiencias negativas de un cooperativismo subordinado - en el pasado - al aparato estatal.
- Esto ha significado mejoras tangibles en la productividad y rentabilidad de muchas empresas, con cifras significativamente superiores a empresas comparables e incluso la afirmación de la viabilidad de algunas empresas en situación crítica. Las mejoras van desde la mantención de los niveles de venta y ganancia en ramas con una tendencia global al decrecimiento, como cuero y calzado, hasta numerosos incrementos de 20 a 30% en un año, con algunos casos que superan largamente estos porcentajes.
- El impacto del Proyecto ha sido tan significativo que grandes y pequeños empresarios de varias ramas han solicitado, sea en el marco de la Cámara de Industria de Nicaragua, CADIN, sea a través de las redes atendidas o directamente a los facilitadores/as del Proyecto, que la acción de éste se extienda a sus ramas y empresas.
- Además el Proyecto ha logrado la asunción de su filosofía por entidades privadas y del Estado, y ha iniciado exitosamente la transferencia de su metodología a algunas de éstas a través de consultores calificados.
- Incluso el Proyecto ha transferido su metodología a un proyecto de la ONUDI en Guatemala en el marco de la Cooperación Suiza.

#### **a. Objetivo 1 - promoción de redes horizontales**

- El Proyecto ha estimulado, orientado y acompañado la formación y/o consolidación de formas de cooperación de diversos tipos entre empresas de la misma actividad, incluyendo cooperativas y asociaciones de productores.
- Esto se ha expresado en la constitución de cooperativas de curtiembres, agrupaciones de empresas de metalmecánica y carpinterías de madera, asociaciones de pequeños productores lácteos y de cooperativas lácteas, con una organización adecuada y planes y perspectivas viables.
- Han sido establecidas 26 redes por acción directa del Proyecto y 22 vía transferencia metodológica a otras instituciones. De éstas 12 no han prosperado. En cambio se encuentran en proceso de organización otras 13 redes.
- El proyecto ha establecido un sistema de entrenamiento para consultores/facilitadores de otras 8 instituciones, sobre una base contractual, por la que se está transfiriendo la metodología en 18 meses, con un monitoreo estrecho del proceso. Cada consultor del proyecto tiene la responsabilidad de unos pocos facilitadores de redes y algunas redes (cubriendo así las 22 atendidas indirectamente por el proyecto).
- El proyecto ha desarrollado la metodología y ha adaptado los instrumentos a las condiciones de las pymes en Nicaragua.

- Como resultados concretos el proyecto ha habilitado a la mayoría de las empresas participantes a tener mejores resultados que los de empresas similares de las mismas ramas; en muchos casos incrementando sus ingresos y beneficios, mientras que, en otros casos, especialmente en la rama de cuero, limitando al menos sus pérdidas en comparación con empresas similares.

#### **b. Objetivo 2 - promoción de redes verticales**

- El Proyecto ha posibilitado el establecimiento de relaciones múltiples de cooperación entre cuatro grandes empresas y nueve de sus proveedores, estableciendo un modelo práctico para la mejora de la competitividad con base en la cooperación, con un potencial de réplica ya aprovechado espontáneamente por algunas de ellas hacia otros clientes y proveedores. Se trata, en esencia, de introducir modernas técnicas de gestión en cada industria y en sus eslabonamientos verticales.
- En la atención a las empresas se usa como herramienta central un método de diagnóstico y de elaboración de un plan de mejora.
- El proyecto ha adaptado un paquete metodológico para la promoción de redes verticales, que incluye criterios e instrumentos para la selección adecuada de los proveedores.
- El proyecto contribuye al desarrollo del mercado de servicios de consultoría, directamente y a través del entrenamiento específico de consultores junto con la GTZ y Swisscontact.
- Las empresas participantes han mejorado sus sistemas y sus resultados, siendo la mejor medida de mercado de esto su propia contribución en efectivo y en tiempo a la capacitación y a las actividades prácticas.

#### **c. Objetivo 3 - la formación de distritos industriales**

- La formulación excesivamente ambiciosa de este objetivo sobrepasa las posibilidades del Proyecto, por lo que ha sido reinterpretado – a nuestro juicio correctamente – como el impulso sistemático de las empresas y la institucionalidad privada y estatal en dirección hacia la constitución de distritos industriales.
- En esto se ha avanzado de manera significativa en dos de los tres ámbitos territoriales previstos (los departamentos de Boaco y Chontales), teniendo como eje las aglomeraciones ya existentes de productores de leches y agroindustrias lácteas con varias redes horizontales y verticales en interacción.
- Gracias al proyecto muchas cooperativas y empresas han mejorado significativamente su calidad y sus ingresos, y ha disminuido el impacto negativo sobre el ambiente.
- Destaca la organización, gracias al impulso y apoyo del Proyecto, de la Cámara Nicaragüense de Sectores Lácteos (CANISLAC), que agrupa, por primera vez, a cooperativas de ganaderos, pequeños productores y cooperativas agroindustriales y las grandes empresas lácteas, facilitando el eslabonamiento vertical, pero favoreciendo además, ya en la práctica, la cooperación entre las grandes empresas.

#### **d. Objetivo 4 - Coordinación y difusión**

- El Proyecto tiene establecida una comunicación fluida y frecuente, en parte informal, con la persona responsable del Proyecto en la Oficina de Cooperación Técnica para Centroamérica de la Embajada de Austria.
- La cooperación con entidades nicaragüenses a nivel local y nacional está bien establecida y es fructífera para el desarrollo y la ampliación del impacto del proyecto. Hay relaciones de trabajo especiales con dos ONG financiadas por el Instituto Austríaco para la Cooperación Norte - Sur (IPADE y NITLAPAN, que participan en la transferencia metodológica sobre redes horizontales). La cooperación está menos desarrollada con entidades de cooperación internacional en Nicaragua, la que debería ser intensificada (la excepción es el esfuerzo conjunto de capacitación en redes verticales con GTZ y Swisscontact).
- El Proyecto ha realizado exitosamente las coordinaciones necesarias para la transferencia progresiva de la metodología al INPYME y a otras instituciones a través de la formación de consultores/ promotores/as de redes.
- Ha habido coordinaciones con el Centro de Producción Más Limpia, otro proyecto de ONUDI, con apoyo de la Cooperación Austríaca, con sede en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), lo que ha permitido establecer una relación de cooperación respecto de una de las tenerías en León. No ha sido posible una mayor interacción por los recursos de personal limitados del Centro, copado con la atención a empresas priorizadas por su organismo directivo. La política de réplica de experiencias del Centro muestra un potencial de sinergia en la atención a otras tenerías en León y a empresas del sector lácteo en Boaco.
- Un claro ejemplo de cooperación estrecha con otros proyectos internacionales es el del Programa de Desarrollo Ganadero, PRODEGA, en Boaco y Chontales, apoyado por el Gobierno de Finlandia, que provee de asistencia técnica a los mismos productores de leche atendidos por el Proyecto. Esta acción comparte la estrategia de cooperación empresarial y la visión de desarrollo de distritos industriales lácteos en estos departamentos, teniendo el Proyecto a su cargo la asistencia técnica a los productores de quesos y quesillos.
- El Proyecto ha continuado la política enunciada en el Informe de la Situación del Proyecto preparado para la reunión tripartita, de sustituir el boletín propio, previsto, por aportes al boletín que saca periódicamente la ONG NITLAPAN, con apoyo de la Cooperación Austríaca.

#### **4. Niveles de incidencia en estructuras y políticas estatales**

- El Proyecto ha tenido una incidencia fuerte en el diseño de políticas estatales a nivel nacional y municipal y en el reforzamiento de estructuras de apoyo a las pymes.
- Esto ha sido constatado en las reuniones con altos funcionarios del MIFIC y con la alcaldía de Masaya (que recién ha asumido funciones). Ha sido también ratificado, de manera muy clara, en las reuniones con el director y el coordinador de proyectos del INPYME.
- Esta opinión fue ratificada por una breve reunión que se pudo tener con el señor Ministro de Industria, Fomento y Comercio, quien confirmó su interés en el Proyecto y en su continuación, ya planteado en su visita a Viena y sus conversaciones con la señora Ministro de Relaciones Exteriores de Austria.
- Ejemplos de esta influencia son la participación en el Programa Nacional de Competitividad y en CONICYT, la contribución al plan estratégico de INPYME y a las políticas generales

de la Dirección Nacional para las pymes, así como la revisión de la política específica para el sector de cuero y calzado y el peso de la unidad de redes verticales y su aporte a la formulación de políticas en CADIN.

## **5. Perspectivas**

- El gran impacto del Proyecto a nivel de empresas y de entidades relacionadas con la promoción de las pymes hace aconsejable pensar en su continuación por un período similar y con similares características, enriquecidas con las recomendaciones de la presente evaluación como guía para las actividades futuras.
- El éxito de una extensión del proyecto parece garantizado tanto por la calidad de su diseño como por los grados de cooperación alcanzados con clientes, el Estado y las entidades de promoción.
- Esto incluye la voluntad del actual gobierno, que muy probablemente será mantenida por el siguiente, cualquiera sea el resultado de las elecciones, expresada en la adecuación del INPYME para llevar a la práctica el compromiso de asunción de la metodología, junto a los distintos actores involucrados en el desarrollo de las pymes.
- El CADIN, a través del director encargado y de su máximo funcionario ejecutivo ha expresado la voluntad de continuar y, en lo posible, ampliar la acción del Proyecto, ofreciendo la actual oficina y otros espacios si fuera necesario.
- La comisión de evaluación no prevé riesgos significativos para el proyecto y su posible continuación.

## VI. RECOMENDACIONES

La comisión de evaluación concluye que el Proyecto ha sido exitoso, ha alcanzado sus objetivos inmediatos (de manera incompleta, justificada, en los objetivos 3 y 4) y tiene un impacto significativo en las empresas clientes y en las personas y entidades responsables de las políticas de apoyo a las pymes.

La comisión de evaluación, a la luz de las conclusiones mencionadas, presenta a continuación las recomendaciones a las partes involucradas en el Proyecto.

### 1. A las autoridades del proyecto

#### a. Con relación a la orientación general

- Desarrollar más el objetivo de promover la visión de desarrollo industrial basada en la cooperación entre unidades productivas de diferentes tamaños, con una perspectiva de generación de distritos industriales o clusters.
- Mantener la orientación básica del Proyecto de concentrar los esfuerzos en el estímulo y orientación a la integración horizontal y vertical, apoyados en herramientas de mejora de la gestión empresarial y de la cooperación, así como en capacitaciones y apoyos técnicos para acceder a apoyos crediticios proporcionados por otras entidades.
- Contribuir a un mejor diseño de programas de asistencia técnica y apoyo crediticio, incluido el microcrédito, que permita aprovechar el potencial de las redes y de su interrelación en un ámbito territorial, facilitando el acceso de las empresas agrupadas en redes a estos servicios.
- Considerar de manera más sistemática el conjunto de actividades auxiliares y conexas a cada red o grupo de redes, en especial los servicios productivos y los mecanismos de comercialización.
- Estimular y orientar mayores interacciones entre las redes horizontales y verticales, con priorización de algunos ámbitos territoriales bien definidos.
- Considerar el impacto de las actividades del Proyecto en el mercado de consultoría, de modo de fomentar el desarrollo de éste, propiciando la calificación de consultores/as y el pago de servicios de consultoría de parte de las empresas.
- Continuar el afinamiento de la metodología y sus herramientas prácticas, procurando establecer una versión simplificada para empresas de menor tamaño.
- Enriquecer las actividades del Proyecto con el establecimiento de cuotas de colaboración económica para la cobertura parcial de los costos de la asesoría, y con mecanismos de incentivos a las empresas que cumplan plenamente los compromisos incurridos.
- Establecer una cooperación estrecha con el proyecto de instalación de un centro de servicios empresariales (para asistencia técnica productiva y de gestión) previsto para Boaco.

#### b. Con relación a la dirección

- Formalizar más las responsabilidades recíprocas en la relación con la institución contraparte, INPYME.
- Aumentar la interacción entre los equipos, con especial énfasis en las unidades de promoción de redes horizontales y verticales.
- Estrechar los vínculos con otros proyectos de promoción de las pymes orientadas a promover la competitividad.



- Mejorar la difusión de los logros del Proyecto, por ejemplo, por medio de una hoja informativa trimestral dirigida a los clientes, a las instituciones y a todas las agencias de cooperación en el país.
- Difundir más el nombre abreviado del Proyecto (Desarrollo de redes industriales), para facilitar su distinción de otros proyectos de ONUDI (ya que actualmente es más conocido como el Proyecto ONUDI, habiendo otros financiados por ONUDI).
- Elaborar trimestralmente breves informes de avance, en castellano e inglés, para el Donante y ONUDI, para la contraparte nacional y las diferentes entidades del Estado relacionadas, así como para el CADIN y las asociaciones y redes empresariales atendidas.
- Procurar un mejor equipamiento del Proyecto en materia de computación y de comunicación telefónica, así como una solución a la insuficiencia de medios de transporte (con una partida para el alquiler de vehículos del PNUD para salidas fuera de Managua).

### c. Con relación a la intervención.

- Continuar, con una periodicidad menor y con la colaboración de asistentes o consultores externos pagados por la empresa, la atención a las empresas atendidas en la promoción de redes verticales clientes – proveedores, después de completado el primer período de cooperación.
- Incluir de manera más sistemática la capacitación en la prevención y solución de conflictos entre empresas y en asociaciones y redes.
- Procurar dar prioridad en la selección de clientes a las pequeñas empresas más dinámicas.
- Cuidar que el componente de asistencia técnica mantenga su carácter de instrumental al objetivo prioritario de promoción de las redes, evitando que actividades como los diagnósticos y la elaboración de planes de mejora adquieran un peso excesivo respecto de la promoción de redes.
- Intensificar la interacción con otros proyectos financiados por ONUDI y por el Gobierno de Austria, en especial, aumentar la sinergia con el Centro de Producción Más Limpia en la Universidad Nacional de Ingeniería.

## **2. A las contrapartes institucionales en Nicaragua**

- Que las entidades gubernamentales responsables de la promoción de las pymes en el MIFIC, expliciten en sus orientaciones programáticas los aspectos de la metodología del Proyecto que desean asumir para el sector.
- Que el INPYME establezca una estructura permanente de interacción con el Proyecto.
- Que la Comisión Nacional de Competitividad, en el ámbito de la Vicepresidencia de la República de Nicaragua, conceda al Proyecto una función de asesoría permanente.

## **3. A ONUDI**

- Estimular un mayor aprovechamiento del potencial de sinergia entre los proyectos financiados por ONUDI.
- Propiciar el refuerzo de las actividades del Proyecto por medio de la interacción con el Programa de Subcontratación desarrollado en Latinoamérica (siendo las bolsas de subcontratación de México las más desarrolladas).
- Aprovechar las relaciones establecidas por el Proyecto con el Centro de Exportaciones e Importaciones, CEI, para estimular acciones conjuntas con el Programa de promoción de inversiones y transferencia de tecnología de ONUDI (ITPO) para ampliar las opciones de las empresas clientes.

- En caso de una continuación del Proyecto, que prevea una evaluación similar en profundidad, conjunta, ésta debería tener lugar a mediados del Proyecto como mecanismo de enriquecimiento y ajuste de las actividades del Proyecto.
- Como el Proyecto ha sido capaz de generar ingresos por los servicios pagados a empresas e instituciones (ver capítulo IV, ítem 11, Perspectivas de sostenibilidad), se recomienda auditar esa cuenta para ver cómo han sido gastados esos recursos movilizados. Esta auditoría es recomendada con el propósito de rendición de cuentas al Donante y por la imagen de ONUDI. El Proyecto ha durado más de tres años y durará al menos seis meses más.

#### **4. Al Donante**

- Autorizar, por el momento, una reprogramación del Proyecto para su término al 31 de diciembre de 2001, sin recursos adicionales, utilizando los fondos ya asignados al Proyecto.

#### **5. Recomendación general**

Elaborar y aprobar un proyecto de continuación que capitalice los resultados obtenidos, principalmente el desarrollo de capacidades con relación a sus objetivos directos y su potencial de reforzar otros esfuerzos de cooperación, considerando que la dinamización y modernización de la economía a diferentes escalas empresariales es componente fundamental del desarrollo económico y del combate a la pobreza.

## VII. LECCIONES APRENDIDAS

La experiencia ganada en el proyecto puede ser útil para otros proyectos. Presentamos algunas lecciones particulares y otras generales:

### 1. Lecciones particulares concernientes a la promoción de empresas pequeñas y medianas, más específicamente en el sector industrial

- o Una red de empresas es una herramienta poderosa para reforzar el ambiente inmediato de las pequeñas empresas y favorecer su competitividad, ya que favorece la especialización flexible, reduce sus costos de transacción, ensancha sus oportunidades, facilita la innovación de productos y tecnológica, mejora la calidad y reduce los costos. Así contrarresta las imperfecciones del mercado.
- o La promoción de las pymes se refuerza si se extiende a la vez a las empresas grandes que sirven como locomotoras y a micro empresas capaces de crecer (a diferencia de las micro empresas de subsistencia).
- o Las redes horizontales y verticales necesitan herramientas específicas, facilitadas por consultores que actúan como facilitadores de redes (brokers); ambos tipo de redes interactúan en la práctica y esto debería ser fomentado de manera sistemática.
- o Un distrito industrial o “cluster” es el resultado de un proceso largo, en el que resultan cruciales la existencia y desarrollo de instituciones locales fuertes para la promoción de redes (éstas se llaman puntos focales en este proyecto).
- o El desarrollo de distritos industriales se ve beneficiado por la mayor descentralización posible del Estado, con gobiernos locales y/o regionales más autónomos.
- o La promoción de redes debe ser centrada en los vínculos entre las empresas y otras entidades, tanto gubernamentales como no-gubernamentales, y en las herramientas para hacerlos efectivos. Pero se refiere también a las relaciones entre entidades que promueven el desarrollo de las PYMES.
- o La promoción de redes también debe usar algunas herramientas de gestión más específicas, proporcionadas como servicios no - financieros, para ayudar a las empresas a responder rápidamente a nuevas oportunidades y desafíos.
- o Esto significa una contribución al desarrollo del mercado para servicios no - financieros, mostrando su efectividad y dando parámetros para apreciar su calidad.
- o La provisión continua de servicios gratuitos o altamente subvencionados por un período extendido causa distorsión del mercado y crea dependencia del cliente. "Alimentar con la cuchara y la caridad", incluyendo la asesoría empresarial gratuita, cesan a la larga, mientras que un enfoque de tipo empresarial mejora la comprensión de la economía de mercado y la capacidad de respuesta a ésta.
- o Por consiguiente estos servicios deben ser proporcionados, tan pronto como sea posible, contra pago efectivo de por lo menos una porción significativa y creciente de su costo, por cada empresa o red; mejor sobre una base contractual para fomentar su importancia subjetiva para el empresario, favorecer su efectividad y evitar lo más posible las posibles distorsiones de este mercado.
- o Este tratamiento del mercado de servicios requiere una comprensión común y un esfuerzo de cooperación de las agencias donantes y ONGs, así como de las agencias estatales y universidades involucradas en estas actividades de consultoría.
- o La promoción de redes significa básicamente catalizar y guiar procesos en que las empresas e instituciones son los actores principales.
- o El diseño flexible de herramientas para la promoción de redes hace fácil adaptarlas a las características y necesidades específicas de ciertas empresas y hacerlas sustentables después de un cierto tiempo.

- o Con frecuencia las redes más pequeñas no logran todos los beneficios esperados, debido a una escala o alcance insuficientes, lo que habla a favor de redes más grandes y más complejas, cuando es posible.
- o En el caso de las redes horizontales se necesita normalmente un mínimo de 18 meses de asistencia regular, y un período adicional de monitoreo y asistencia ocasional. Las redes verticales, sobre todo aquéllas que involucran a empresas más grandes, pueden requerir un tiempo menor.
- o Este tipo de redes significa una transferencia de la filosofía y técnicas de gestión modernas, incluyendo consideraciones medioambientales y de género, a PYMES e incluso a una capa de micro empresas dinámicas, una mayor valoración del sector industrial en el desarrollo local, regional y nacional y un refuerzo de instituciones democráticas. Esto ayuda a generar las condiciones para una reducción efectiva de la pobreza en el largo plazo.
- o La filosofía de redes ayuda a desarrollar un liderazgo tecnológico y de gestión para las PYMES a nivel de la empresa, institucional y estatal.
- o La transferencia de la metodología a otras instituciones se hace mejor sobre una base contractual, con entrenamiento teórico y práctico y asistencia a mediano plazo, que acompaña a los promotores de redes en su práctica. Este proceso debe ser reforzado por un intercambio continuo de experiencias. Las condiciones para el éxito son un compromiso real de cada institución y promotor, la inclusión del proceso de transferencia en la planificación institucional y la provisión de los recursos necesarios.
- o El éxito depende tanto de un buen diseño del proyecto y del marco institucional, como de la calidad de su dirección y del personal, que debe ser muy motivado, tener un buen conocimiento de gestión empresarial, excelentes habilidades para relacionarse y sentido común.
- o Aunque este tipo de proyectos implica por lo tanto costos altos de personal (y el impacto es difícil de evaluar), sus metas esenciales, la gestión eficaz de las redes, y su metodología esencial, a saber, catolizar una visión y decisiones empresariales, permiten fácilmente una réplica espontánea, aunque a un paso más lento, sea a través de la asunción de su filosofía y metodología por las empresas y las redes, sea a través de la influencia en otras instituciones no específicamente involucradas en la transferencia de la metodología.
- o Este tipo de proyecto necesita una metodología especial para la evaluación de su éxito o fracaso, definida en el momento de su formulación o durante la primera fase de ejecución, y debe incluir una muestra de empresas similares no asistidas por el proyecto. A pesar de esto una evaluación siempre necesitará una apreciación calificada y basarse en la acción real y la opinión de las empresas e instituciones involucradas, que constituyen su mercado.

## **2. Lecciones generales**

- o La selección apropiada del coordinador nacional y del personal nacional del proyecto es muy importante para una ejecución exitosa y sin contratiempos del proyecto.
- o Sin relaciones bien establecidas y líneas de comunicación entre la agencia ejecutora, el coordinador del proyecto, la contraparte nacional, los otros actores locales y el Donante, no se puede lograr un monitoreo satisfactorio y totalmente informativo. El coordinador del proyecto debe informar a la agencia ejecutora (con copia a las otras contrapartes locales) y la agencia ejecutora debe informar directamente y periódicamente al Donante.
- o En casos, como el de este proyecto, donde el idioma del proyecto, a pesar de ser un idioma de trabajo oficial de la organización, no es el idioma de comunicación de la Organización con el Donante, los informes para el Donante deben ser proporcionados en el idioma establecido de comunicación. Seguir este procedimiento no sólo es materia de cortesía con el Donante, sino que permitirá al Donante seguir regularmente las actividades del proyecto, pudiendo así entender a tiempo los problemas encontrados.

- o En un proyecto siempre se apunta a la replicabilidad o al “efecto de demostración”. En este caso se ha comprendido que los elementos cruciales para obtener este resultado han sido los siguientes:
  - El proyecto, después de un período difícil inicial debido a algunos problemas internos de la contraparte nacional, ahora se lleva bien con las autoridades y los empresarios locales.
  - La competencia profesional y la experiencia del personal del proyecto son ampliamente reconocidas y aceptadas.
  - La buena reputación del proyecto en la comunidad comercial local y la capacidad de su personal inspiran confianza. Así, sus sugerencias y recomendaciones son tomadas en cuenta seriamente.
  - El éxito de los servicios de consultoría a la comunidad comercial asistida, muestra la importancia de un acercamiento empresarial a la consultoría comercial. “Haga como lo hacen los hombres de negocios”.
  - Reclutando y capacitando adecuadamente a profesionales nacionales experimentados se ahorra tiempo en la ejecución del proyecto, cortando la curva de aprendizaje.
- o Debe analizarse la necesidad de proporcionar medios de transporte adecuados en proyectos que cubren un territorio grande, para aumentar la eficacia de las actividades, particularmente cuando los clientes se encuentran dispersos en el país y el transporte público no está bien desarrollado.
- o Cuando el documento del proyecto prevé una evaluación independiente a medio-término, este ejercicio tendría que ser coordinado a tiempo con el Donante y hacerse como estipulado. La evaluación debería lograrse por lo menos seis meses antes del fin del proyecto para asegurar la continuación de las actividades en caso de la extensión del proyecto.

