



**CUENTA RETO DEL MILENIO (CRM-N)  
PROYECTO DE NEGOCIOS RURALES (PNR)**

**PNR:  
NUEVA ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN  
Y PLAN DE ACCIÓN**

**León, 16 de Noviembre, 2007**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE ACRONIMOS .....</b>	<b>II</b>
<b>PRESENTACION .....</b>	<b>III</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 La oportunidad y el desafío .....	1
1.2 El Programa de la Cuenta Reto del Milenio Nicaragua.....	3
<b>2. MISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCION DEL PNR.....</b>	<b>4</b>
2.1 Misión y Objetivos del Subprograma de Desarrollo de Negocios Rurales y del PNR.....	4
2.2 Metas y Principios del PNR. ....	5
2.3. Estrategia operativa.....	8
<b>3. ESTRUCTURA Y GOBERNABILIDAD DEL PNR.....</b>	<b>17</b>
3.1 La Estructura. ....	17
3.2 Gobernabilidad del PNR.....	20
<b>4. EL MANEJO DE LOS PLANES DE NEGOCIOS .....</b>	<b>24</b>
4.1 Criterios para selección y apoyo a Planes de Negocios (PN). ....	24
A. Criterios Generales de elegibilidad para cualquier asistencia del PNR. ....	24
B. Criterio de selección para Asistencia Técnica-financiera. ....	25
C. Criterio de selección para Manejo de Cuencas y Recursos Naturales .....	26
4.2 El Comité de Inversiones.....	27
<b>5. RIESGOS QUE SE CONFRONTAN .....</b>	<b>28</b>
<b>6. EL IMPACTO ESPERADO.....</b>	<b>29</b>

## ANEXOS

ANEXO 1: Matriz Inicial de Conglomerados y rubros con alto potencial en Occidente.

ANEXO 2: Oficina de Negocios Rural. Estructura de Gobernación

## **LISTA DE ACRONIMOS**

AID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
CRM-N	Cuenta Reto del Milenio – Nicaragua
I&D	Investigación y Desarrollo
MCC	Millenium Challenge Corporation
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización No Gubernamental
PN	Plan de Negocio
POA	Plan Operativo Anual
PRN	Proyecto de Negocios Rurales
RD-CAFTA	Tratado de Libre Comercio Centro América República Dominicana
SIG	Sistema de Información Gerencial
TIR	Tasa Interna de Retorno

## ***PRESENTACION***

Un año después de haber preparado y puesto en marcha la Estrategia y Plan de acción del Proyecto de Negocios Rurales (PNR) para apoyar a los pequeños y medianos productores y empresarios rurales de León y Chinandega con un enfoque de Género y de Sostenibilidad Ambiental, hemos hecho un análisis y actualización de la misma, la cual busca aprovechar la experiencia hasta ahora acumulada y hacer un replanteamiento que nos permita atender a más beneficiarios, mejorar la efectividad de nuestras acciones y por ende, aumentar el ingreso de los negocios que estamos apoyando y que vamos a apoyar en el futuro.

Entre los cambios más importantes que estamos haciendo está la incorporación de un nuevo socio clave; El Operador de Conglomerado, formado por una Empresa líder y sus asociados, especializados en un tipo de conglomerados, los cuales asumirán la responsabilidad de trabajar con miles de productores utilizando técnicas avanzadas para lograr que ello mejoren la calidad de sus productos, fortalezcan su relación con los otros actores de la cadena de valor de cada rubro y consigan mejores precios de una forma estable, logrando así tener negocios prósperos y sostenibles con los cuales se les hará más viable conseguir financiamiento.

Un aspecto importante a resaltar en esta relación, es que el operador y sus socios son contratados contra productos a conseguir, generalmente a lo largo de tres años de trabajo. Al ayudar a nuestros clientes a tener negocios más prósperos, será más fácil para la CRM-N y sus operadores, conseguir que los clientes mejoren su visión empresarial a nivel individual y asociativo, mejorando así la posibilidad de asegurar la sostenibilidad de los resultados conseguidos con nuestro apoyo una vez que termine nuestro Programa.

La nueva estrategia también resalta el importante papel que juegan las Instituciones del Gobierno a nivel nacional y territorial y el trabajo que la CRM-N hace para seguir las Políticas, Programas y proyectos que las mismas están implementando en el territorio. Otro socio importante lo representan los Gobiernos locales y otros agentes de desarrollo presentes a nivel local, con los cuales también nos coordinamos para aumentar las posibilidades de éxito de nuestras intervenciones.

Juan Sebastián Chamorro G. PHD  
Director General CRM-N

## ***1. INTRODUCCIÓN***

### ***1.1 La oportunidad y el desafío***

El Occidente de Nicaragua (los departamentos de León y Chinandega) tiene ante sí una gran oportunidad de desarrollo a partir de negocios en la agricultura e industrias relacionadas y otras actividades en el medio rural. Algunos de los rubros productivos más promisorios incluyen la ganadería para producción de carne y leche, los camarones, la caña de azúcar, el maní, el ajonjolí, el marañón, otras actividades rurales como la producción de tejas, artesanías y el turismo, así como la actividad forestal. En todos los casos, es indispensable considerar las actividades de transformación, con el propósito de desarrollar la industrialización del agro, de generar valor agregado para los productos en la Región y la provisión de insumos y servicios, a través de lo cual se generan encadenamientos en la economía rural y entre las actividades rurales y urbanas.

La agro ecología de la zona, la alta fertilidad de los suelos, la ubicación geográfica, la tradición agropecuaria, y la cultura e historia local, refuerzan el potencial para el desarrollo, si se parte de los siguientes elementos: a) se puede aumentar sustancialmente las áreas de cultivos exportables; b) hay una gran oportunidad para articular los eslabones de las cadenas de valor de las actividades empresariales ligadas a la agro exportación; c) las y los pequeños y medianos productores tienen un importante potencial de reconversión productiva hacia cultivos de mayor valor como por ejemplo hortalizas, lácteos, frutas, miel, actividades que están en crecimiento por disponer de buenos mercados. Sumado a ello, existe un buen desarrollo de empresas cooperativas; las cuales requieren un acompañamiento para fortalecer su visión empresarial y para mejorar su participación en las cadenas productivas.

En relación a los rubros en la producción, la actividad ganadera, que ocupa el 64% de las áreas en finca de la Región (423.0 miles de manzanas) tiene oportunidades tecnológicas para mejorar sus índices de productividad y para articularse en los conglomerados lecheros y de carne que pueden aprovechar la proximidad del mercado salvadoreño, el mercado regional más importante para los derivados de la leche de Nicaragua. También está el mercado norte americano (USA) que por sus dimensiones representa el mayor atractivo para la industria ganadera. La producción camaronera podría utilizar más el área concesionada y aumentar la productividad, ya que actualmente solo utiliza alrededor del 30% de la misma y en muchos casos con rendimientos bajos. Los granos básicos, rubros tradicionales de los pequeños productores, tienen ahora oportunidades de exportación que deben ser aprovechadas (por ejemplo el frijol rojo y negro). El turismo, poco desarrollado en la Región, tiene un gran potencial, insertándose al corredor turístico del Pacífico Centroamericano.

Para lograr el desarrollo deseado es preciso superar algunas limitantes. Entre ellas se incluyen los altos costos de transacción en los mercados de productos, insumos y servicios financieros y no financieros; las condiciones de acceso hacia las zonas más pobres; el aumento de la seguridad en la tenencia de la propiedad y el mejoramiento de los instrumentos de administración y regularización de la propiedad; la capacidad de gestión de los pequeños productores y las organizaciones locales y; regularizar la estacionalidad en la disponibilidad de agua, entre otras.

El principal desafío es que la Región supere las condiciones de pobreza y para ello se han reconocido los siguientes problemas específicos y medidas que contribuyan a encontrar una solución:

- **Financiamiento;** En general las iniciativas de negocios que se han promovido, no han sido apoyadas en forma simultánea por gestiones para obtener financiamiento dirigido a los pequeños y medianos productores. Es necesario por lo tanto atraer y estimular a los Bancos, otros actores locales y a los inversionistas extranjeros a proveer financiamiento y a hacer inversiones en agricultura y agroindustria y, asociado a ello, lograr efectos multiplicadores en la economía rural.

**Mercado de Servicios no Financieros;** Los productores, proveedores de insumos y servicios, procesadores y agentes de comercialización, a menudo trabajan aisladamente y operan en el marco de severas distorsiones en los mercados y altos costos de transacción. Es necesario por lo tanto establecer sistemas de información de mercados y mecanismos que faciliten la articulación de sus intereses en iniciativas de negocios conjuntos.

- **I&D;** Los niveles tecnológicos de la producción primaria y el procesamiento son bajos y no muestran indicadores de mejoría. En este sentido, será importante el apoyo para superar las debilidades de los sistemas de investigación, generación y difusión de tecnologías y el realizar un esfuerzo sustancial para mejorar la gestión.
- **Género y Equidad;** Las mujeres a menudo tienen menores posibilidades de participar en las organizaciones de agricultores, recibir asistencia técnica y acceder al crédito para producir cultivos y artesanías que generen mayores ingresos. Para superar esta situación se requiere conocer qué tipo de obstáculos ellas enfrentan y proponer acciones para superarlos. Las acciones previstas en este documento para enfrentar estas situaciones, están sujetas a una estrategia más amplia que refleja cómo la CRM Nicaragua (CRM-N) en su conjunto, tratará los temas de género y apoyos a grupos en desventaja. Por ende, están sujetas a modificaciones en documentos posteriores.
- **Manejo de Recursos Naturales;** La Región sufre una pronunciada deforestación y en la zona seca hay prolongados períodos de sequía que se agrava en el verano, siendo el suministro de agua insuficiente particularmente en las comunidades pobres de las laderas de la Región Norte. Por lo tanto es necesario tener incentivos e invertir en infraestructura de extracción y recolección de agua, educación para fomentar el cuidado y conservación de los recursos naturales y el ambiente.
- **Irrigación;** Los pequeños productores agrícolas dependen mucho del régimen de lluvias para su producción y no poseen sistemas de irrigación apropiada, sub-utilizando las tierras y no generando ingresos agrícolas por lo menos la mitad del año. Para superar esta situación es necesario diseñar sistemas de riego apropiados y accesibles.

Estas limitantes y posibles áreas de acción son abordadas por el programa de la Cuenta Reto del Milenio, con un enfoque integral que busca lograr que los pequeños y medianos productores del sector rural, sean empresarios exitosos a nivel individual y asociativo, con lo cual aumentaremos la posibilidad de asegurar la sostenibilidad de sus negocios una vez que finalice el Programa..

## ***1.2 El Programa de la Cuenta Reto del Milenio Nicaragua.***

El programa de la Cuenta Reto del Milenio Nicaragua (CRM-N) se ha creado como un mecanismo que apoya tres aspectos fundamentales que contribuirán a crear las condiciones para ayudar a lograr la prosperidad de la Región:

- Un componente de carreteras principales y secundarias, lo cual hará más eficiente el transporte de personas, insumos y productos y estimulará la inversión privada en negocios rurales.
- Un componente de fortalecimiento de la propiedad y titulación de tierras, que hará posible que se acelere la entrega de títulos a personas que llevan una larga espera y que por no tener tales títulos, están limitadas para adquirir financiamiento. También ayudará a fortalecer el régimen de propiedad y a mejorar la calidad de los trámites.
- Un componente de apoyo a los negocios rurales, que tiene como fin facilitar el desarrollo de negocios exitosos que contribuyan a generar mayores ingresos, empleos de calidad, aseguren la participación de pequeños productores y productoras y tengan un impacto positivo en las condiciones ambientales y de equidad.

Desde luego que esta contribución de la CRM no resuelve por sí sola todos los factores que limitan el desarrollo de la Región, pero si aborda aquellos de importancia inmediata. Por lo tanto, esta iniciativa apoya las acciones del Estado y sus instituciones, especialmente las relacionadas con el sector rural, para promover una imagen positiva del país y atraer inversiones, invertir en capital humano, mantener la estabilidad económica e insertarse plenamente en la economía global.

En este último contexto, son de singular importancia los acuerdos comerciales suscritos, especialmente el RD-CAFTA y los que se tiene previsto suscribir con la Unión Europea y otros países en el futuro cercano. El PNR / CRM-N, está aprovechando las oportunidades que resultan del RD-CAFTA, apoyando a los pequeños y medianos productores de los rubros con que trabaja a mejorar la calidad y los volúmenes de su producción y a hacer alianzas con medianos y grandes empresarios de la cadena de valor para aumentar la posibilidad de conseguir financiamiento para asegurar las exportaciones. Las oportunidades, los desafíos y la oferta de apoyo de la CRM deben ser respaldadas por un marco de políticas coherentes. La CRM considerará su responsabilidad de apoyar a los actores privados a trabajar en forma asociada para incidir en las decisiones de más alto nivel del Gobierno para lograr las políticas adecuadas.

El propósito de este documento es explicar La Estrategia y Plan de Acción del componente de negocios rurales y como se Organiza el Proyecto de Negocios Rurales (PNR) para ejecutar de la forma mas efectiva posible las actividades incluidas en este componente de la CRM. Este documento refleja una estrategia dinámica, la cual irá adaptándose y modificándose a medida que se aplique en el campo y con las empresas con las que el PNR contratará para operar los Conglomerados en que trabaja, siempre con el objetivo de lograr las metas de la CRM y servir mejor a sus socios y clientes.

## **2. MISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCION DEL PNR.**

### **2.1 Misión y Objetivos del Subprograma de Desarrollo de Negocios Rurales y del PNR**

#### **Misión del PNR;**

*“Contribuir a mejorar el ingreso y empleo de la población de León y Chinandega mediante el apoyo activo a pequeños y medianos negocios rurales y empresas agrícolas, eliminando las principales restricciones a su desarrollo y fomentando su inserción a la economía de manera competitiva, priorizando aquellas actividades que beneficien a las mujeres y grupos minoritarios y aseguren un adecuado uso de los recursos ambientales de la zona”.*

Basado en esa Misión, el **Objetivo General** del Subprograma de Desarrollo de Negocios Rurales de la CRM es aumentar el valor agregado (ganancias de negocios y de sus empleados) de los negocios rurales de León y Chinandega, para lograr que se reactive la economía rural de Occidente generando amplios beneficios sociales y ambientales que contribuyan a la disminución de la pobreza.

Para alcanzar este fin último del proyecto de manera específica nos proponemos alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- i. Reducir de los altos costos de transacción, producción y acceso a mercados con mejores precios los cuales tendrán un impacto directo en la rentabilidad del negocio y por ende en la mejoría de los ingresos de los productores y productoras.
- ii. Reducir las distorsiones que existen en la economía local proporcionando información de mercado, fomentando un mercado activo de Servicios con proveedores, de bienes, insumos y otros, que le permitan a los productores y productoras tomar las mejores decisiones sobre sus negocios.

Con el impulso de estas dos acciones, se estimulará el interés de los actores privados en crear vínculos y hacer asociaciones y alianzas para asegurar relaciones duraderas y estables entre los pequeños y medianos productores y los empresarios transformadores y comercializadores, para mejorar las posibilidades de lograr el acceso a los mercados y para consolidar la prestación de servicios financieros y no financieros que permitan realizar innovaciones e invertir y desarrollar negocios exitosos articulados en las cadenas de creación de valor.

Para alcanzar los objetivos generales y específicos mencionados se ha estructurado el Proyecto de Negocios Rurales (PNR) unidad ejecutora responsable de la implementación del Subprograma de Negocios Rurales de la CRM. Para desarrollar su Estrategia y cumplir con su cometido el PNR asistirá a empresas, productores y productoras de los Conglomerados y Rubros con más potencial en León y Chinandega a través de:

- 1. Asistencia Técnica y Financiera:** Permitirá a las productoras y productores con negocios rurales transitar hacia actividades que generen mejores ganancias con los rubros que ya tienen

o nuevos, proveyendo servicios de asistencia técnica y financiera que incluya apoyo directo que compensará ciertos costos de los pequeños negocios rurales.

2. **Servicios de Desarrollo de Negocios Rurales:** Para fortalecerlos por medio del desarrollo empresarial, implementación de mejores técnicas de producción, apoyo a la exportación de productos, disseminación de información sobre mercados, I&D Aplicada y otros como el fortalecimiento de las capacidades de Empresas y Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales.
3. **Proyectos para Mejorar el Suministro de Agua para Producción Agrícola y Forestal:** Conforme al Plan de Manejo de Cuencas se financiarán proyectos en las subcuencas priorizadas que permitan mejorar el suministro de agua para irrigación para actividades ganaderas, agrícolas y forestales y de otros tipos como turismo rural, agroindustrias y manufactura liviana que desarrollen la economía de esas zonas priorizadas.

El PNR promoverá el desarrollo de los conglomerados de los rubros con potencial en el territorio de Occidente, lo cual es considerado fundamental en su estrategia por tres razones: a) permite articular los negocios de proveedores de insumos, servicios, producción, procesamiento y mercadeo; b) facilita el logro de efectos multiplicadores en la economía rural del territorio de interés; y c) Nos permitirá contratar organizaciones especializadas para el logro de su desarrollo, haciendo mas eficiente el trabajo del PNR como unidad ejecutora del proyecto.

En el **anexo 1** al final del documento, se muestra una relación de los principales rubros de los conglomerados en la Región<sup>1</sup>, identificando en forma resumida a los principales actores vinculados al negocio, el número de productores y las organizaciones que apoyan estas iniciativas.

Por la naturaleza de cada uno de estos rubros, sus contribuciones son variadas al empleo, la generación de divisas y sus vínculos con el resto de la economía local y nacional. Se han señalado brevemente también sus fortalezas, oportunidades y las estrictiones para su desarrollo. Las primeras proveen las bases para estimularlos a ser más competitivos y las segundas ayudan a identificar puntos de entrada para darles apoyo con las acciones que ejecuta el PNR.

## ***2.2 Metas y Principios del PNR.***

La meta global del Proyecto es aumentar los ingresos de los socios y beneficiarios. Estos cambios no ocurren inmediatamente, por ello, se han establecido indicadores intermedios de “Objetivos” de “resultados” y de “actividad” los que ocurrirán en el corto y mediano plazo.

Si bien el Acuerdo ha definido las metas en términos de áreas sembradas de cultivos más rentables, empleo e ingresos y, desde el punto de vista operativo, un número de beneficiarios directos atendidos con planes de negocios establecido; el PNR también trabaja todo el tiempo en establecer indicadores técnicos que ayuden a darle seguimiento con mayor precisión a los trabajos que desarrollan los consultores y operadores.

---

<sup>1</sup> Además de estos hay otros de importancia potencial a partir de rubros agrícolas, artesanías y tejas y el turismo y el Conglomerado Forestal. En total unos 30 rubros-cadenas tienen un potencial de desarrollo en la Región

Las principales metas establecidas durante el período total del Programa, están referidas con mayor detalle en el Plan de M&E y se resumen en el **Cuadro 1** presentado a continuación.

**Cuadro 1. Metas del Programa de Negocios Rurales establecidas en el Compacto.**

<b>PROYECTO DE NEGOCIOS RURALES</b>					
<b>Indicadores de Gestión<sup>1</sup></b>					
<b>Indicador del objetivo</b> (medida del éxito del Proyecto observable al final del Compacto)	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5<sup>4</sup></b>
Número de beneficiarios implementando planes de negocio.		720	1,800	3,090	4,720
Número de manzanas dentro del Programa en cultivos de mayor valor agregado al final del año		5 manzanas por finca	5 manzanas por finca	5 manzanas por finca	5 manzanas por finca
Incremento porcentual en valor agregado por los clientes del centro de negocios <sup>2</sup>		17%	17%	17%	17%
Empleos generados		250	1,750	3,850	7,000
Incremento en el ingreso (empleados de negocios en valor de la cadena) Millones de dólares.	\$0.0	\$0.1	\$0.8	\$1.5	\$2.7
Manzanas cultivadas con productos de mayor valor agregado o reforestadas bajo el componente de mejoramiento del suministro de agua <sup>3</sup>		1,500	4,000	7,750	10,000
<b>Indicadores de Resultados</b>					
(Indicadores tempranos de impacto del Programa sobre los objetivos)	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de beneficiarios con planes de negocios preparados con la asistencia de l ProyectoNegocios Rurales	790	1,340	1,830	2,280	300
Nuevas inversiones en León y Chinandega (US\$ millones)	5.0	2.0	5.0	6.0	5.0
<b>Indicadores de Actividad</b>					
Valor de AT ,Servicios de Apoyo y Asistencia Financiera dirigidos a los negocios de los beneficiarios del programa					
Valor de la inversión propia de los beneficiarios y de otras fuentes					
Desarrollo del Plan de acción de Manejo de Cuencas					
Desarrollo del Plan de acción de Manejo de Cuencas del Conglomerado Forestal					
Fondos desembolsados para el Mejoramiento de Suministro de Agua para la producción agrícola y forestal					
<b>Cantidad</b> promedio de unidades de medida producidas por unidad de producción					
<b>Precio</b> promedio de venta por unidades de medida producidas y vendidas					
<b>Costo</b> promedio por unidad de medida de producción					

- 1) La línea de base para cada Indicador se verificará antes de iniciar cualquier actividad que afecte el valor de dicho Indicador
- 2) El porcentaje de incremento anual se calculará contra el valor agregado del negocio del cliente reportada en la encuesta de ingreso al Programa
- 3) Los números se revisarán al final del año 1 luego de completar el Plan de Acción de Manejo de Cuencas
- 4) El Proyecto no trabajará con nuevos negocios el año 5

Los **Principios Fundamentales** que orientan la estrategia operativa a nivel general del PNR incluyen los siguientes:

**Visión de negocios;** A fin de que se estimule entre todos los actores de la sociedad, el concepto de que solo se puede lograr la prosperidad en la actividad productiva y de servicios,

si es que hay una clara visión de acceso a mercados y, particularmente el impulso de la empresariedad y de la producción con eficiencia, especialmente la de los pequeños y medianos productores;

#### **Vínculos con los mercados locales, nacionales y externos;**

- Para afrontar el desafío y las oportunidades de la creciente urbanización y la liberalización comercial;
- Estrecha relación del PNR con actores privados en el medio rural y consideración de tales actores como clientes<sup>2</sup> con los cuales trabajará en función de los mejores mercados para sus productos, y por ende mejores precios para los productores.

#### **Mejoras en Competitividad;**

- Financiamiento; Apalancar, con recursos propios y de los socios y beneficiarios, recursos del sector financiero y otras fuentes de financiamiento.
- Cadenas de Valor: Estimular el enfoque de cadena de creación de valor y de conglomerado como medio para crear relaciones sólidas entre los actores privados;
- Apoyo para el desarrollo de capacidades empresariales y en las organizaciones y de la Asociatividad; Con el propósito de que al término del programa (5 años) se hayan creado las bases para la sostenibilidad de los negocios por medio de organizaciones responsables tengan la capacidad técnica, gerencial y financiera para asegurar que el negocio continúe en forma exitosa (medible con indicadores económicos, sociales y ambientales) después que concluya el acompañamiento del PNR.
- Construir sobre iniciativas en curso con potencial, a fin de capitalizar experiencias;
- Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones de la Región, del país e internacionales, incluyendo instituciones del Estado, entidades financieras, proyectos de desarrollo, ONGs, centros de investigación, sociedad civil y otros que estén trabajando en actividades similares a las del PNR.

#### **Outsourcing;**

- Recurrir a la contratación externa (*outsourcing*) para aprovechar la experiencia de firmas internacionales especializadas en los temas, las cuales le ayudarán al PNR a ejecutar sus acciones y todos los fondos en el tiempo programado de una forma altamente efectiva. El eje de estas contrataciones son los cuatro operadores de los principales conglomerados y la firma que ejecutará las inversiones en Cuencas Priorizadas. A lo largo de este documento se aborda este tema.

#### **Mercado de Servicios;**

- Compromiso del PNR con la promoción y fomento de un mercado de servicios a los clientes, en función del mandato de la CRM, apoyando las acciones complementarias a aquellas que desempeña el sector privado y no duplicarlas sino, más bien, ayudando a facilitar que se desarrollen mercados de servicios no financieros, pero ligados a estos últimos, buscando generar una articulación sólida con los productores:

---

<sup>2</sup> Entiéndase como “actores privados” todas las personas, empresas y organizaciones, que independientemente de su escala, derivan sus ingresos de actividades productivas y de servicios en el medio rural. Esto incluye productores agropecuarios, agroindustrias, tiendas rurales, empresas de insumos, equipos y servicios, etc.

- El reto principal del PNR entonces consiste en apoyar a los productores y empresas a resolver sus restricciones para que sean más competitivos a la vez de fortalecer el mercado de Servicios en León y Chinandega, para hacerlos sostenibles en el largo plazo, después que se haya retirado el Programa de la CRM. Dentro de este apoyo está el educar a los agricultores y empresas a valorar el pago parcial de los servicios que reciben, ya que está totalmente demostrado que hay un mayor aprovechamiento de los clientes cuando ellos aceptan hacer esos pagos parciales. Mayores detalles sobre el tema de Servicios, favor verlos en el documento “**PNR: Estrategia y Plan de Acción de Servicios**”

### ***2.3. Estrategia operativa.***

La estrategia operativa del PNR se sustenta en los siguientes aspectos:

**Enfoque de Conglomerados:** Como ya hemos dicho, para ejecutar sus actividades el PNR utilizará el enfoque de conglomerados, lo cual implica el desarrollo integrado de cadenas de valor y cuencas-territorios por rubros, con el propósito de articular las relaciones entre actores a lo largo de su cadena y que comparten compromisos alrededor de la creación de condiciones ambientales adecuadas y la conservación de los recursos naturales en ese territorio. Cada rubro a intervenir tendrá su estrategia y plan de implementación, del cual se desprenderán los planes de negocios de los productores y del resto de la cadena de valor del rubro.

El desarrollo de los conglomerados y la superación de los problemas identificados, será contratado por el PNR con Operadores con gran capacidad y experiencias para ejecutar los Planes de acción de los Conglomerados y Rubros más prometedores de León Y Chinandega. Mayores detalles sobre el enfoque de conglomerados se verán a continuación en el punto 2.4; Plan de Acción y también en la Sección 4 punto 4.2; Gobernabilidad del PNR.

Para cada uno de los cuatro conglomerados que atiende el PNR hemos preparado una estrategia y plan de acción, la cual es utilizada como punto de partida por el respectivo operador. En base a esta estrategia de conglomerado y a su propuesta técnica, cada operador prepara el plan de intervención para toda la vida del contrato y sus planes operativos anuales.

Para las Inversiones Priorizadas en Cuencas y Recursos Naturales, además de incorporar los componentes de recursos naturales y medio ambiente en cada uno de los planes de negocio, el PNR desarrollará actividades específicas para favorecer el manejo del agua y su mayor aprovechamiento productivo en las cuencas, especialmente en sub cuencas priorizadas.

**Uso del Plan de Negocios (PN);** La herramienta clave para trabajar la relación del PNR con la persona, empresa, organización grupal o alianza que lo presenta, será el uso del PN como el instrumento en el que se establece las actividades que se ejecutarán, las inversiones resultantes de las mismas, quién aporta qué y los resultados que se obtendrán en el negocio que se va a ejecutar durante un periodo dado de tiempo. Este PN debe ser un instrumento sencillo, ya sea el que se trabaje con los productores a nivel de finca, con los pequeños y medianos empresarios a nivel de los negocios rurales no agrícolas o los que se hagan con los empresarios para apoyar iniciativas de mejoras en las actividades de procesamiento, comercialización o de otro tipo en la cadena de valor del rubro respectivo.

Para tal fin, el PNR apoyará a los productores y organizaciones interesadas en la elaboración de perfiles de PN y PN finales para su presentación y aprobación para apoyo, siempre que demuestren el interés, voluntad y compromiso de participar en forma muy activa en todo el proceso.

Los PN presentados a consideración del PNR serán analizados por su personal técnico en forma previa a su aprobación por parte del *Comité de Inversiones* del PNR<sup>3</sup>. Para tal propósito, el PNR ha producido una Guía para la elaboración, trámite y aprobación de los PN y un software para administrar la preparación y seguimiento de la ejecución de los mismos, denominado Sistema de Control de Planes de Negocios Rurales (SCPNR).

El Operador del Conglomerado seleccionará a los clientes basados en los criterios de selección definidos en la Sección 3 de este documento y mantendrá un registro detallado de cada una de las selecciones y rechazos. Debido a que, en última instancia, es el PNR el responsable de la aprobación de los PN de Empresas o Fincas, esta selección deberá ser aprobada por el Comité de Inversiones previo a cualquier inversión en asistencia técnica o financiera al beneficiario<sup>4</sup>.

Las inversiones dentro del conglomerado que superen los US \$50,000 deberán ser aprobadas por el Comité de Inversiones de la MCA antes de ser sometidas al representante del MCC en Nicaragua (ver más adelante). Solicitudes para PN fuera de los Conglomerados serán revisadas y priorizadas por el Comité de Inversiones de la MCA.

Los recursos asignados del componente de Gestión Ambiental corresponden a los recursos para desarrollo de cuencas, y los mismos se podrán asociar a los PN de los conglomerados para ayudar a cumplir los objetivos de mejora de la calidad y disponibilidad de los recursos naturales. Mayores detalles sobre el tema se verán en la Sección IV de la guía: El Manejo de Los Planes de Negocios.

**La Asistencia a los Productores y Empresas;** El punto de ingreso de un productor (a) a los programas de la CRM es a través de un rubro principal; sin embargo, se apoya al productor a ver los recursos de su finca como los de una empresa. Esta visión debe resultar en el productor diseñe su plan de desarrollo en el cual el rubro de intervención del PNR es una parte de las actividades productivas, de sostenibilidad ambiental y conservación de recursos (agua y suelo) de la finca.

Además de la intervención del PNR en el rubro productivo principal de la finca, el desarrollo de esta, visto como negocio integral, deberá contemplar otras actividades económicas tales como diversificación de cultivos (frutales, árboles maderables, cercas vivas, etc.); conservación de recursos (manejo de suelos, cosecha de agua, control de erosión, etc.) y otras actividades. En este sentido, la visión del productor acerca de la proyección de su negocio, se convierte en la piedra angular de su PN a mediano y largo plazo.

---

<sup>3</sup> En la sección sobre Organización y Gobernabilidad del PNR se explica la conformación de este Comité

<sup>4</sup> En los casos en que, por el número de beneficiarios, la aprobación individual sea impráctica, se diseñará el procedimiento adecuado para asegurar que los requerimientos establecidos en este documento se cumplan a cabalidad.

La actividad del PNR para rubro o actividad en particular, se enfoca en proveer asistencia técnica y mejorar capacidades directamente a las fincas y empresas participantes. La mayor parte de la asistencia se proveerá (por los Operadores) directamente en los negocios o fincas individuales a través de visitas de técnicos del PNR o sus Operadores.

El enfoque de mejorar la competitividad y rentabilidad de las operaciones individuales de manera sostenible mediante la implementación de mejores tecnologías y/o reducción de costos, no está separado de otras actividades que van orientadas a lograr la inserción exitosa de los potenciales beneficiarios en las actividades económicas y vincular sus actividades a los canales comerciales ya establecidos en la cadena de valor de su producto.

Estas otras actividades están orientadas a apoyar a los actores claves para que ellos establezcan fuertes alianzas entre todos los miembros de la cadena de valor (productores, empresarios, compradores, proveedores de servicio e inversionistas) lo que, a su vez, ayuda a los productores a lograr la sostenibilidad de sus negocios.

**Aplicación de la Asistencia en finca/empresa:** Para la atención a las fincas/empresas, el PNR utilizará el modelo de finca/empresa Líder y finca/empresa Satélite. El propietario(a) de la finca/empresa líder es un productor(a) reconocido(a) como líder en su comunidad y dispuesto(a) a invertir en nuevas tecnologías e infraestructura para mejorar su finca o negocio. Generalmente, las inversiones recomendadas para una finca/empresa Líder son superiores a las recomendadas para fincas/empresas Satélite.

Adicionalmente, el /la productor(a) líder debe estar dispuesto(a) a que su finca se utilice como finca/negocio demostrativo desde el cual los técnicos y el productor(a) líder le proveerán asistencia técnica a las fincas/negocios Satélites: alrededor de 15. Los/las líderes tienen la responsabilidad adicional de identificar, organizar y coordinar a sus vecinos de las fincas/negocios Satélites y de proveer la asistencia técnica en finca/negocio a sus vecinos una vez al mes y de reunirse con los dueños de las fincas/negocios satélites cada dos semanas para discutir temas técnicos.

Todos los productores recibirán asistencia técnica en la implementación de nuevas tecnologías enfocadas en incrementar su productividad y reducir los costos de insumos químicos y pesticidas, establecimiento de bosquetes, cercas vivas, barreras rompevientos y otras actividades destinadas a mejorar el medio ambiente y cosecha de agua.

**Aplicación de la Asistencia en Transformación/Procesamiento:** En el área de transformación y procesamiento, el esfuerzo está orientado a mejorar la capacidad de captación de insumos de calidad provenientes de las fincas suplidoras y, en conjunto con la agroindustria, ayudar a los productores/empresas a obtener el financiamiento que permita asegurar la disponibilidad de capital de trabajo para producir las materias primas en los volúmenes y tiempos requeridos por las empresas transformadoras.

Además de apoyo en el aseguramiento de la calidad y disponibilidad de materias primas, a través de los operadores de los conglomerados y de la Gerencia de Servicios del PNR se les proveerá a todos los involucrados asistencia técnica en los temas que les permitan incrementar sus capacidades competitivas tales como calidad, inocuidad, reingeniería, temas ISO, certificaciones

de productos, etc.

Debido a las características actuales de la región, existe un gran potencial para estimular el desarrollo de inversiones para el procesamiento y empaque de la mayoría de los productos agrícolas que tienen un potencial demostrado por existir demanda de calidad en centro América, los Estados Unidos de América y otros mercados prometedores. El PNR y sus operadores contribuirán a la formación y consolidación de estas empresas en la región.

**Aplicación de la metodología en Comercialización:** En el área de comercialización, uno de los eslabones más débiles de la cadena de valor de los rubros con potencial en la región, el PNR, principalmente a través de los operadores, apoyará a los productores/empresas con dos modalidades. La primera se refiere a la divulgación de información de mercados que permita a los productores y agroindustriales tomar mejores decisiones acerca de la comercialización de sus productos. La segunda se proveerá a través de estudios de inteligencia y situación de mercado para rubros específicos con potencial para la región, los cuales serán utilizados para apoyar a los productores y/o empresas específicas a incrementar sus ventas en los mercados nacionales, Centroamericanos y del resto del mundo.

Además de lo anterior, en apoyo a las actividades de los clientes/beneficiarios, a través de los servicios especializados que presta el PNR, se promoverán Ruedas de Negocios con compradores locales, de Centroamérica y del resto del mundo. Se promoverán además temas relacionados con la creación de modelos asociativos que permitan a los negocios y fincas participantes aprovechar las economías de escala que les faciliten las negociaciones con proveedores de servicios, comercializadores, instituciones financieras e instituciones de Gobierno en el tema de políticas Agropecuarias y de desarrollo de la MIPYME.

**Comunicación enfocada para lograr dos objetivos: informativo y educativo:** la comunicación informativa, para mantener informada a toda la población y particularmente a la de Occidente, sobre los fines del subprograma y las oportunidades y la forma de acceder a sus servicios; la comunicación educativa, que busca complementar las acciones de asistencia técnica y contribuir al cambio de actitudes y comportamientos alrededor de la adopción de tecnologías altamente productivas ,pero ambientalmente sostenibles, así como fortalecer las habilidades gerenciales de los productores y agro empresarios de la Región, para que sean más competitivos

La Dirección de Comunicación, como parte importante de su trabajo, le transferirá a los operadores de conglomerados todos los lineamientos y normativas establecidas en la Estrategia de Comunicación de la CRM-N, especialmente en lo referido a los objetivos de la Estrategia y la identidad corporativa (imagen institucional, imagen marca e imagen productos (servicio) y todo lo relacionado a comunicaciones, promoción y publicidad.

Los aportes que hará el PNR principalmente por medio de los Operadores conglomerados serán en las siguientes actividades:

- **Asistencia técnica y financiera** a productores, microempresas y organizaciones en aspectos tecnológicos y de gestión para la producción y para el logro del eslabonamiento de la cadena de valor del rubro atendido.

- **Facilitación de las gestiones para obtener financiamiento** bancario y de otros proveedores financieros. Esto incluye, además del apoyo para preparar los planes de negocios, ofrecer asesoría sobre las implicaciones de distintas modalidades y condiciones de financiamiento en las diferentes entidades.
- **Investigación y Desarrollo** en aspectos medulares, sobre los cuales es necesario generar conocimiento para el desarrollo. Estas investigaciones se harán apoyándonos en entidades especializadas en la Región, el país o el extranjero, con una visión clara de eficiencia, que supere los enfoques tradicionales poco efectivos.
- **Información** sobre oportunidades de negocios, disponibilidad de tecnologías y servicios, desempeño de los mercados, etc. Esta información se ofrecerá a través de programas radiales, boletines, noticias en los medios de comunicación masivos, la página Web, entre otros, considerando la diversidad de la audiencia a la que desea informar sobre distintos aspectos; la información suministrada podrá remitir a los productores hacia otros prestadores de servicios que le ayuden a mejorar sus negocios rurales.
- **Inteligencia de Mercados:** Busca que los productores/exportadores tengan acceso a la información de los mercados de una forma preactiva, directa y concreta, lo cual exige que se debe procesar la información por medio de un análisis intenso que logre brindar información específica sobre productos específicos a mercados concretos. Este servicio se provee con estudios de prefactibilidad de exportación, perfiles de productos, perfiles de mercados, planes de exportación, estudios de cálculos de costos de exportación, información sobre contactos comerciales, acceso a mercados y estadísticas de comercio exterior nacionales e internacionales.
- **Promoción de Exportaciones;** La actividad de Promoción de exportaciones de la CRM-N tiene como propósito que grupos de productores tomen el paso adelante hacia un negocio sostenible y exitoso. Esto va de la mano con la Inteligencia de Mercados, la cual brindará los insumos necesarios de información de perfil de mercados y contactos comerciales claves para las tomas de decisiones de los productores a la hora de exportar. La inserción de pequeñas y medianas agroindustrias rurales en los mercados internacionales es un reto para los productores, ya que es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de las empresas rurales y requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un exportador exitoso.
- **Promoción de las Inversiones;** Actividad que busca promover los departamentos de León y Chinandega como localidades idóneas para que se establezcan inversionistas privados con proyectos en sectores tales como el Turismo, los Agronegocios, Manufactura y Servicios de Logística.
- **Fortalecimiento de las Capacidades** por medio de capacitaciones sobre aspectos técnicos y de gestión de empresas y organizaciones, especialmente para construir alianzas exitosas. En este caso se recurrirá a charlas, cursos, materiales educativos y manuales, días de campo, etc., también en función de la audiencia a la que se desea llegar.

Además de los servicios antes mencionados, los cuales se prestarán directamente por medio de los operadores de conglomerados y de empresas especializadas como PRONICARAGUA, el PNR prestará otros servicios de carácter más institucional, entre los que están:

- **La Facilitación del acceso a servicios no financieros** para mejorar la competitividad de las empresas y apoyo para el desarrollo de empresas de servicios a las actividades productivas.
- **Apoyo económico para la gestión ambiental y de los recursos naturales**, a fin de generar bienes públicos ambientales, especialmente agua limpia, abundante y oportuna para usos múltiples. En este caso se apoyará con recursos con mucho más flexibilidad, cuando se generan beneficios ambientales de interés público.
- **Desarrollo de recomendaciones de políticas**, basadas en la experiencia y necesidades de las fincas y negocios atendidos que faciliten su transición hacia empresas de mayor rentabilidad.

El PNR también mantiene un seguimiento de los Lineamientos y Políticas de las Instituciones claves del Gobierno en los sectores Pecuario, Agrícola, Forestal y de Pequeña y Mediana empresa, especialmente las de PRORURAL, la cual presenta la Estrategia y Programas de largo plazo del Gobierno para desarrollar el sector rural. Esto es con la finalidad de alinear las acciones de apoyo del PNR al fortalecimiento de los Planes del Gobierno en los rubros y beneficiarios con los que trabaja.

El mecanismo que utiliza el PNR para darle seguimiento a las políticas y estrategias del Sector Agropecuario y Forestal y de la pequeña empresa rural y para coordinar sus intervenciones en el territorio es a través de la integración del mismo a las estructuras de coordinación de las actividades del Gobierno y de sus programas en los departamentos de León y Chinandega. Estas estructuras son coordinadas por el delegado del Ministerio de Agricultura, Ganadero y Forestal (MAGFOR)

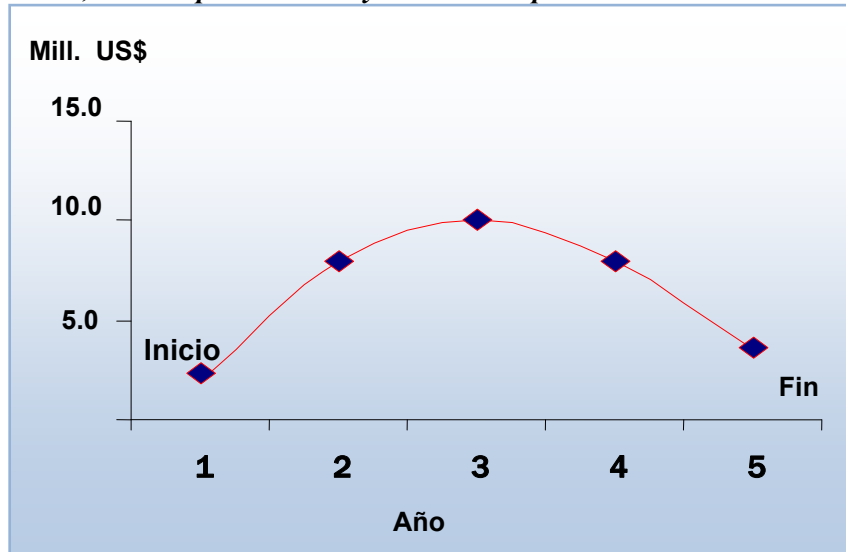
Igual importancia le da a la relación con los Gobiernos Locales y sus Planes de desarrollo Económico sostenible, ya que las Autoridades municipales, por tener un detallado conocimiento de la situación local a nivel de comunidades, le aporta al PNR información valiosa para que pueda desarrollar su trabajo con más eficiencia.

#### **2.4 Plan de Acción.**

El principal reto que enfrenta el PNR como Unidad Ejecutora es el de desembolsar en tiempo, con eficiencia y calidad los fondos disponibles para el Proyecto (US \$ 33.5) Si tomamos en cuenta que en primer año las prioridades estuvieron dedicadas al montaje del Programa, de los instrumentos de manejo del mismo y a la ejecución de las primeras actividades con clientes/beneficiarios, la primera acción del PNR está orientada a que, aprovechando las lecciones aprendidas, fortalezca su Estructura y Funcionamiento para ejecutar la mayor parte de los fondos en tres años y medio (hasta diciembre del 2010), ya que en los últimos seis meses del Programa no se iniciarán nuevas actividades.

A continuación, en el **cuadro 2** se presenta una gráfica de la proyección de desembolsos por año, donde podemos ver que en el año dos del Proyecto debemos desembolsar al menos US \$ 8.0 millones de dólares, mayor cantidad el año tres y algo parecido en el año cuatro, para dejar solo los saldos de los compromisos y los trabajos de cierre en el último año, especialmente los trimestres 19 y 20. Ver a continuación la gráfica del **cuadro 2**

**Cuadro 2; Curva típica del PNR y sus tres componentes. US \$ 33.5 millones.**



La segunda actividad de carácter trascendental es el organizar la estructura y el trabajo de la Unidad Ejecutora de forma que le pueda sacar el máximo provecho a los cinco principales contratos que adquirirá para ejecutar la mayor parte de los fondos; Los cuatro operadores de conglomerados y la firma que ejecutará las inversiones en Cuencas Priorizadas.

A continuación, en el **cuadro 3** se presenta una tabla con la información resumida de el número de Planes de Negocios y los montos que directamente estarán comprometidos en los cinco principales contratos; Cuatro de los respectivos Operadores de Conglomerados y uno para la firma que ejecutará las inversiones en Cuencas Priorizadas.

**Cuadro 3; Principales Contratos del PNR**

<b>N°</b>	<b>Conglomerado</b>	<b>Beneficiarios de PN. Unidades</b>	<b>Montos por Conglomerado. Mill. US \$</b>
<b>1</b>	Pecuario	1,700	<b>4.0</b>
<b>2</b>	Agrícola	3,020	<b>6.5</b>
<b>3</b>	Forestal	2,500	<b>5.2</b>
<b>4</b>	No Agrícola	500	<b>2.0</b>
<b>5</b>	Inversiones en Cuencas Priorizadas	-----	<b>6.0</b>
<b>TOTALES</b>		<b>7,720 Beneficiarios de PN</b>	<b>23.7</b>

## Comentarios al Cuadro 3;

- ✓ De los 7,720 beneficiarios de PN, los que corresponden al conglomerado forestal no se contabilizan por M&E en el seguimiento de PN trabajados, ya que a ese indicador se le da seguimiento por medio del área sembrada en reforestación. En conclusión, M&E le dará seguimiento a los 5,220 Beneficiarios de PN de los conglomerados pecuario, agrícola y de rubros no agrícolas.
- ✓ Como los clientes de los conglomerados ganadero y agrícola son el eje principal de atención, el PNR le dará a escoger a los clientes a cual conglomerado pertenecer, ya que un cliente con PN ganadero o Agrícola, sólo podrá recibir atención en el conglomerado que el ha escogido. Esto también nos ayudará para que los operadores de estos conglomerados estén claros que cuando inician la relación con un cliente/beneficiario, esta se mantendrá estable durante los dos años que dura la asistencia que le proveerá.
- ✓ Complementando con lo anteriormente dicho, los clientes de los conglomerados Ganadero y Agrícola, podrán acceder a los grants que el Componente de Cuencas ofrece, principalmente por medio del conglomerado forestal (en este caso, las inversiones forestales serán un componente de los PN pecuarios o agrícolas) Los clientes ganaderos utilizarán esta opción principalmente para establecer plantaciones de árboles forrajeros que les ayuden a mejorar la alimentación de verano y para los clientes agrícolas se priorizarán los PN de los rubros que generan las menores ganancias por manzana (como fríjol y ajonjolí) a los cuales se les estimulará para que complementen sus fincas principalmente con frutales.
- ✓ En el caso del Conglomerado no Agrícola, el PNR se concentrará en tres o cuatro rubros con potencial en la zona, como el Turismo, la Manufactura de productos de barro (principalmente materiales de construcción) y Agroindustrias prometedoras que estén directamente relacionadas con pequeños y medianos productores(as) Rurales como la miel y la producción de alimentos en base a cereales, este último es un rubro con alta participación de la mujer. Los PN resultantes de estos rubros, al estar principalmente

orientados a atender pequeños y medianos negocios, tienen sus particularidades, las que serán atendidas también por un operador especializado en esas actividades.

- ✓ Las Inversiones en cuencas priorizadas, se refieren principalmente a infraestructura para cosecha de agua y de riego para uso agrícola e inversiones de mejoramiento y conservación de suelo, agua y foresta de conservación. En estas inversiones, por las características de sus ciclos de vida, estarán disponibles para uso en la mayoría de los casos para hasta el año 2010. De todas formas, al estar completamente delimitadas sus áreas físicas de intervención, los operadores de los conglomerados Ganadero, Agrícola y Forestal, cuando tengan PN a ejecutar en dichos territorios, deberán tomar ciertas medidas especiales en los PN para preparar a los clientes principalmente en los futuros usos de riego.
- ✓ A agregarle a los 23.7 millones programados para invertir en los cinco contratos antes mencionados, el manejo de la Unidad Ejecutora del PNR; US \$ 4.45 millones, la Promoción de Inversiones; US \$ 2.4 millones, las inversiones de la CRM en Comunicaciones, Género y Gestión Ambiental; US \$ 0.73 millones, tenemos un consolidado de gastos de US \$ 31.28 millones de dólares, lo que prácticamente deja comprometido el presupuesto total del componente (US \$ 33.7) millones y muy poco margen para otro tipo de actividades.

### 3. *Estructura y gobernabilidad del PNR.*

#### 3.1 *La Estructura.*

Como ya explicamos en el Plan de Acción (punto 2.4 de este documento) El PNR tiene entre sus grandes retos el organizar la Estructura de la Unidad Ejecutora que sea capaz de administrar con éxito los cinco principales contratos que adquirirá para trabajar con los cuatro operadores de conglomerados y con la firma que ejecutará las inversiones en Cuencas Priorizadas.

Para enfrentarse a esos retos y cumplir con su Misión y Objetivos, el PNR maneja cinco Funciones, presentadas a continuación:

- i. Apoyar, utilizando operadores, el Desarrollo de los Negocios Rurales de agricultores, ganaderos y empresarios de León–Chinandega en rubros con alto potencial.
- ii. Mejorar competitividad de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias y rurales por medio de asistencia técnica y financiera y de la prestación de servicios complementarios con un enfoque de cadena de valor de los rubros a intervenir, buscando alianzas con las Empresas transformadoras y comercializadoras para mutuo beneficio.
- iii. Mejorar el medio ambiente y los recursos naturales promoviendo el manejo sostenible de las cuencas en la región.
- iv. Desarrollar todas las actividades con un enfoque que conjugue los elementos económicos con los principios de equidad de género y responsabilidad social y ambiental.
- v. Administrar el proyecto de Negocios Rurales y evaluar el impacto de las intervenciones del proyecto.

Para manejar con éxito estas cinco Funciones El PNR ha desarrollado dos principales procesos internos con sus respectivos procedimientos y actividades, los cuales le permitirán organizar el trabajo en base a resultados. Estos dos principales procesos y sus respectivos procedimientos son presentados a continuación:

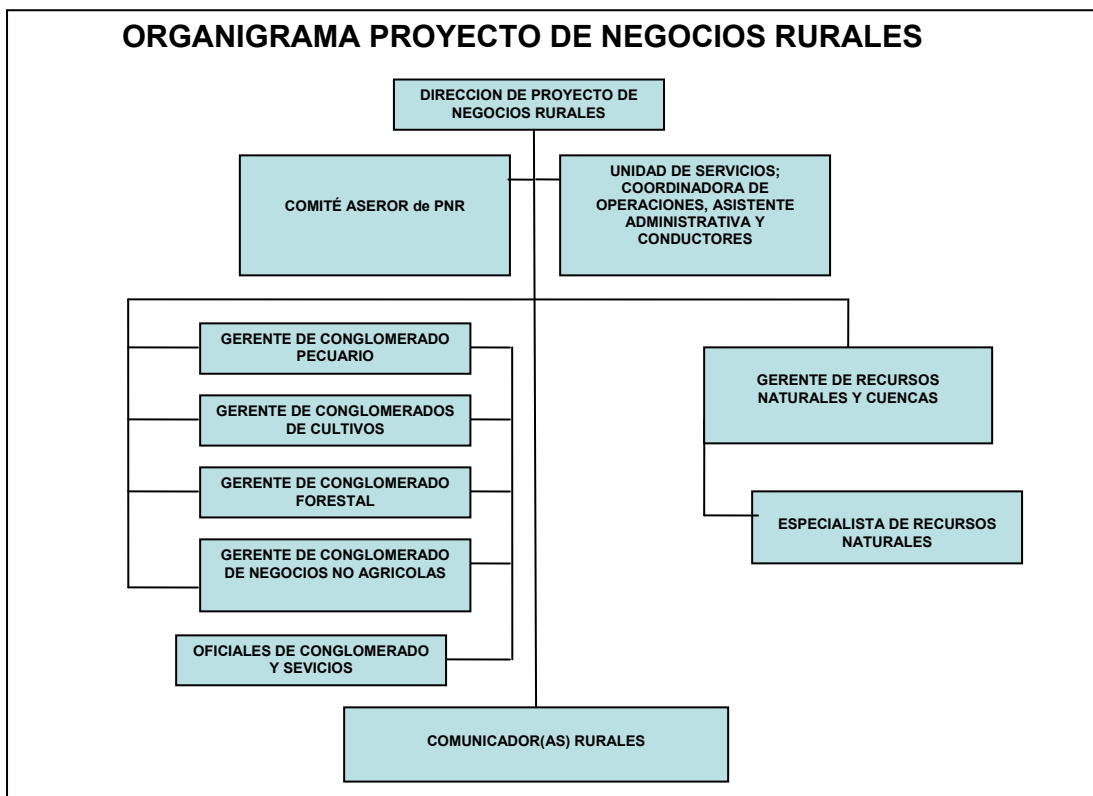
1. Desarrollo de Conglomerados;
  1. Apoyo a las actividades de operadores del desarrollo de conglomerados,
  2. Prestación de Servicios a Conglomerados y Rubros,
  3. Gestión y Supervisión de cumplimiento de metas y objetivos de desarrollo de conglomerados,
  4. Coordinación para la evaluación de impacto de la CRM-Nicaragua.
2. Inversiones Sostenibles en Cuencas y Coordinación con Áreas Protegidas;
  1. Inversiones sostenibles en Cuencas Priorizadas; reforestación, cosecha de agua y otros proyectos,
  2. Fortalecimiento institucional en manejo de Cuencas y RR NN.
  3. Coordinación con Áreas Protegidas.

Para conocer los detalles de los procesos, procedimientos y actividades y los cargos que el PNR requiere para trabajarlos, favor ver documento **“Gerencia por Procesos (Conglomerados) PNR”**.

Esta nueva Estructura resultante se logra en función de: a) Desarrollar los procesos y procedimientos anteriormente mencionados, b) Aprovechar las lecciones aprendidas en sus cinco primeros trimestres de operación y c) Para responder a la nueva situación creada con la contratación externa (*outsourcing*) de los cuatro operadores de los principales conglomerados y la firma que ejecutará las inversiones en Cuencas Priorizadas.

En el **cuadro 4** a continuación se puede apreciar el Organigrama del PNR, Estructura siempre sencilla formada por Equipos de trabajo multidimensionales que le permitirán ejecutar las actividades con alta eficiencia y conseguir una interacción intensiva de las Gerencias de Conglomerados (apoyados por sus oficiales) con las Firmas que serán contratadas para manejar la ejecución de los apoyos a los clientes/beneficiarios del PNR.

**Cuadro 4: Organigrama del PNR.**



Esta nueva estructura está diseñada alrededor del eje de manejo y atención a los conglomerados y por lo tanto existirá un gerente y oficiales de apoyo (oficiales de conglomerado) para cada conglomerado conque vamos a trabajar. Como ya hemos mencionado a lo largo de todo el documento, el trabajo de atender todos los de PN y Servicios necesarios en un conglomerado será encargado (vía concurso público) a una organización externa especializada y con experiencia comprobada en el tema del conglomerado y en la gestión de negocios.

Como parte de un equipo de trabajo multidisciplinario, para mantener su simplicidad y para no aumentar los costos de administración de la Unidad Ejecutora, cada Gerente de Conglomerados también tendrá la función de manejar a nivel institucional una o dos de las seis líneas de Servicios que Presta el PNR; Promoción de Inversiones, Promoción de Servicios Financieros, I&D, Promoción de Exportaciones, Inteligencia de Mercado y Fortalecimiento de Capacidades.

También dispone de la Unidad de Servicios, con el/la coordinador (a) de Operaciones, la Asistente Administrativa –financiera y los conductores.

La estructura también dispone de tres pequeñas oficinas territoriales en sus respectivos municipios claves de la región; Una en el municipio de Chinandega para atender los siete municipios del sur del departamento de Chinandega, otra en el municipio de Somotillo para atender los seis municipios de Chinandega Sur y otra en el municipio de El Sauce para atender los cinco municipios del Norte del departamento de León. Los cinco restantes municipios del sur del departamento de León serán atendidos desde las oficinas principales de la CRM.

Cada una de estas oficinas está manejada por un(a) funcionaria(o) del PNR cuya principal misión es asegurarse que los clientes/beneficiarios están siendo bien atendidos por el PNR y sus operadores en la asistencia técnica y los servicios ofrecidos a los beneficiarios. También proveen información de mercado, recogen solicitudes e inquietudes de los beneficiarios para la implementación de Planes de Negocios y apoyan la coordinación entre la CRM, los operadores de conglomerados con los actores locales, especialmente las Alcaldías y otras fuerzas vivas del territorio.

Para cada uno de los cargos existentes en esta nueva estructura se han actualizado las Fichas Ocupacionales y de Funciones de los mismos, las cuales están orientadas principalmente a apoyar y supervisar a los operadores de los Conglomerados y otros contratos importantes. El trabajo preparado también servirá para capacitar a los equipos de las gerencias, buscando como aumentar la eficiencia en su trabajo y su capacidad de repuesta, así como consolidar la Cultura y los Valores de Excelencia que se plantea la Cuenta Reto del Milenio Nicaragua.

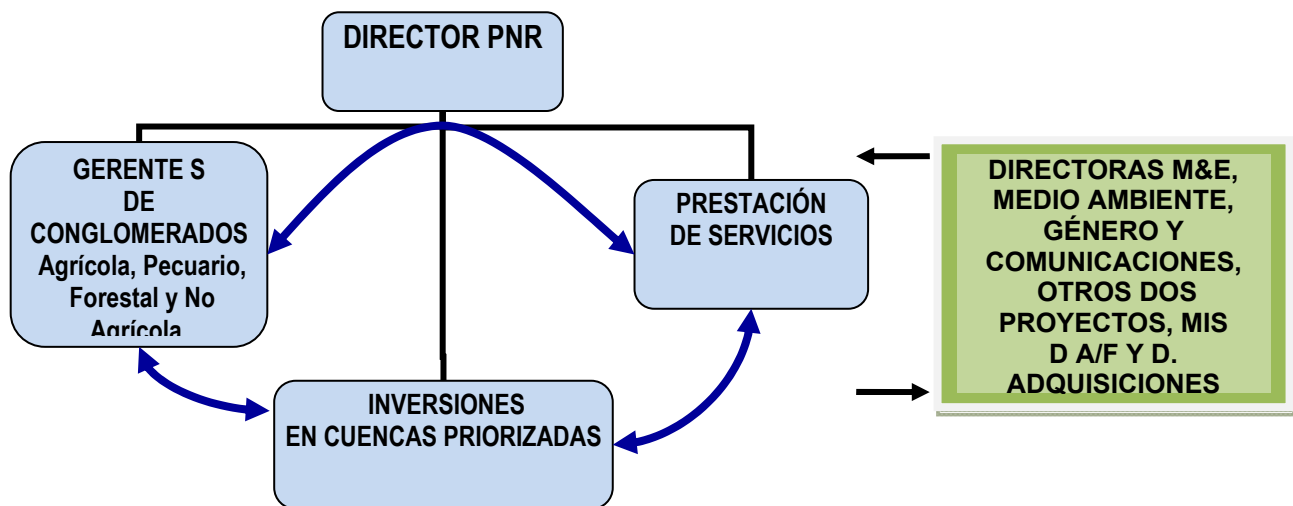
La CRM-N por su parte, tiene funcionando un sistema de Evaluación de la ejecutoria del personal y de las diferentes estructuras que la conforman, la que será de carácter semestral y será utilizada por el Director General para darle seguimiento a la calidad y eficiencia del trabajo que está desarrollando cada miembro de la organización.

### 3.2 Gobernabilidad del PNR.

Es oportuno señalar que el PNR, para poder ejecutar su trabajo, mantiene permanentes relaciones con los otros dos componentes de la CRM -carreteras y propiedad- para procurar que estas dos instancias realicen acciones complementarias de caminos o titulación especialmente para viabilizar más los PN. También mantiene relaciones de trabajo importantes con las Direcciones y especialidades de la CRM Nicaragua.

A Continuación, en el **cuadro 5**, se presenta un gráfico donde se resumen las relaciones funcionales del PNR a lo interno y con el resto de la estructura de la CRM Nicaragua. En el **anexo 2** de este documento, se presenta un flujograma mas detallado de las Relaciones de Gobernabilidad del PNR.

**Cuadro 5: Gráfico Resumen de la Gobernabilidad del PNR**



En los PN, el PNR entregará el apoyo a los clientes por medio de los Operadores de Conglomerados y con apoyo de los Agentes Fiscal y de Adquisiciones, según la disponibilidad de recursos y condiciones establecidas en el Acuerdo entre MCC y el Gobierno de Nicaragua (Compacto).

Cada una de las Direcciones y especialidades de la CRM-N ha desarrollado sus Estrategias, Políticas y Normativas basadas en las líneas planteadas por el MCC y por el Gobierno de Nicaragua y sus instituciones. A continuación, en el **cuadro 6** se presenta una tabla con el listado de esos Planes, Normativas y Políticas que rigen el funcionamiento de la CRM-N y es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades que trabajen con ella, ya sea internas, como el PNR o contratadas, como los Operadores de Conglomerados.

**Cuadro 6; Planes, Normas y Políticas de la CRM Nicaragua.**

No	Dirección/especialidad	Plan/Norma/Política
1	Dirección Administrativa Financiera	Plan de Responsabilidad Fiscal, Presupuesto Oficial CRM.
2	Dirección de Adquisiciones	Guía de Adquisiciones. Manual Operativo de Adquisiciones,
3	Dirección de M&E	Plan de M&E, incluyendo matriz de indicadores de Meta, Objetivo, Resultado y Actividad. Evaluación de Impacto.
4	Sistema de Información Gerencial (SIG)	Estrategia de Sistemas de Información Política de Seguridad y Código de Ética Informática.
5	Dirección de Comunicaciones	Estrategia y Plan de Comunicaciones.
6	Medio Ambiente	Plan de control de Plagas y Enfermedades Agrícolas, Normas y procedimientos ambientales para los proyectos.
7	Género e Inclusión	Estrategia y Plan de acción de Género, Guía para la promoción de Equidad de Género, Normativa para Desarrollo de Conglomerados con enfoque de Género.

Como ya hemos mencionado en el punto 2.4, la Estrategia Operativa del PNR se sustenta principalmente en su Enfoque de Conglomerados donde el Operador de conglomerados deberá brindar la asistencia y los servicios de necesarios para el desarrollo de los PN de los rubros más prometedores y por lo tanto, los contratos con operadores de conglomerados estarán basados en resultados.

El gerente de conglomerado y su equipo de apoyo se encargará de asegurar que el Operador administre integralmente el Plan de Implementación presentado en su propuesta ganadora por medio de; a) Una Planificación basada en el diagnóstico, estrategia y propuesta de atención de cada rubro con que se vaya a trabajar, basada en la estrategia general de conglomerado, b) El Seguimiento de todas las intervenciones de asistencia técnica-financiera, de servicios que provean a los PN de los productores y del resto de la cadena de valor de cada rubro del conglomerado y por último, c) El apoyo a la Dirección de M&E para asegurar que el operador está recogiendo y entregando la información necesaria de las actividades ejecutadas utilizando los indicadores de seguimiento y evaluación establecidos en el Plan de M&E del Programa.

El gerente de conglomerado también trabaja estrechamente con las directoras de Gestión Ambiental, Género y Comunicaciones para asegurar que los operadores de coglomerados están ejecutando las actividades que correspondan, tomando las medidas adecuadas y siguiendo las normas y políticas en Gestión Ambiental, Género y Comunicaciones.

Para poder estandarizar y compatibilizar la administración y seguimiento de las acciones ejecutadas por los Operadores, el PNR le dará a los mismos todos los instrumentos que la CRM ha preparado para la administración integral de sus componentes y el trabajo de las Direcciones y Especialidades Institucionales, como son; El Plan Operativo Anual (POA), Plan Semestral de

Adquisiciones, Presupuesto y seguimiento trimestral de la ejecución financiera y Estrategias y Planes de Trabajo de M&E, Gestión Ambiental, Género y Comunicaciones.

A su vez, el Gerente del respectivo Conglomerado y las Direcciones Institucionales de la CRM-N utilizarán las mismas herramientas antes mencionadas para darle apoyo y hacer la supervisión y seguimiento de las actividades ejecutadas por el operador. Los mecanismos que utilizarán para ejecutar tales tareas serán; Un diagnóstico situacional cada trimestre y acumulado anual según los términos establecidos en el respectivo contrato y talleres de análisis del avance de los trabajos con los actores claves del conglomerado; productores y empresas atendidas, empresas de procesamiento, comercialización y de prestación de servicios, Instituciones nacionales y locales y otros.

En estos talleres se verán los éxitos y problemas, temas pendientes versus la propuesta que se está trabajando, lecciones aprendidas y retroalimentación para la planificación de los siguientes pasos y acciones que aseguren que las intervenciones ejecutadas están tomando en consideración los elementos claves con los que se logrará en un futuro el impacto esperado y por ende, la sostenibilidad de los negocios de los beneficiarios una vez que finalice el programa.,

Para darle seguimiento a los temas de Adquisiciones y A/F, el Gerente de Conglomerado se apoyará en el equipo de soporte que cuenta el PNR, formado por la Coordinadora de Operaciones y la Asistente Administrativa/financiera, las cuales trabajan muy estrechamente con las Direcciones respectivas y con los Agentes Fiscal y de Adquisiciones. Toda esta experiencia se le transferirá a los equipos Administrativos y de adquisiciones de los Operadores.

El PNR se apoyará con la Dirección de M&E para exigir a los operadores de conglomerados y a cualquier otra organización que ejecute PN, el cumplimiento de las normas relacionadas y recibir de éstas la información pertinente para incorporarla al sistema de M & E de la CRM.

M & E desempeña un papel fundamental para poder hacer el seguimiento a los PN aprobados y para asegurar que se genera la información que hace posible la valoración de resultados y medir el impacto alcanzado. Con el sistema de M&E se evaluará el desempeño contra los puntos de referencia (Línea de Base) y también se evaluará el impacto general del subprograma de Negocios Rurales. También se informará en los intervalos de tiempo especificados en el Plan de M&E de conformidad con lo acordado entre las partes.

Para desarrollar su trabajo, el Sistema de M&E tiene tres partes; **1) Componente Monitoreo:** Permite monitorear la evolución hacia el logro de las metas del sub-programa y a las actividades y objetivos de cada subprograma, **2) Componente Evaluación:** Da seguimiento al proceso para la evaluación de las actividades que fueron programadas, a fin de determinar su rendimiento, efectividad, impacto y sostenibilidad y **3) Planes de Trabajo e Informes:** Maneja los calendarios y los instrumentos para recoger la Información que se utilizará para; 1) preparar los POA,s trimestrales y anuales del Programa y, 2) preparar, tramitar autorización de los informes trimestrales y anuales que se presentarán a la Junta Directiva y al público en general. Estos documentos estarán disponibles en la página Web de la CRM para informar a la ciudadanía y se enviarán al MCC según compromisos establecidos entre las partes.

Para hacer posible la utilización del sistema de M&E, se han definido indicadores y se está realizando un estudio de línea de base para cada conglomerado. Estos Indicadores se utilizan para medir los resultados del sub-programa utilizando información cuantitativa, objetiva y confiable y deben presentarse desglosados, incluyendo sexo, nivel de ingresos y edad dentro de lo que sea factible. M&E utiliza cuatro tipos de indicadores: de objetivos, de actividad, de resultados y de metas. El PNR ya tiene desarrollados los indicadores que va a utilizar, siendo el **incremento neto del crecimiento económico** (y por ende el incremento neto de los ingresos) el Indicador de Meta más importante del Programa.

#### **4. El manejo de los Planes de Negocios**

##### **4.1 Criterios para selección y apoyo a Planes de Negocios (PN).**

La evaluación de los clientes potenciales que solicitan formalmente el apoyo al PNR para asistencia técnica- financiera se ejecuta en dos niveles: a) elegibilidad para asistencia, b) selección para asistencia técnica-financiera. Los criterios serán más estrictos a medida que el nivel de asistencia aumente.

##### **A. Criterios Generales de elegibilidad para cualquier asistencia del PNR.**

Cualquier negocio que busca asistencia técnica y/o financiera del PNR necesita satisfacer, obligatoriamente los siguientes criterios generales:

1. Estar ubicado en León o Chinandega.
2. Pertenecer a un rubro que tenga potencial demostrado.
3. Tener ingresos netos mayores que costos (negocio potencialmente viable).
4. El negocio no está asociado con, o probablemente resulte en, un peligro significativo para el medio ambiente, salud o la seguridad, tal y como está definido por los Lineamientos para el Medio Ambiente del MCC.
5. La mayoría de los beneficiarios directos son productores o productoras de campo o empleados por el negocio y/o dueños de negocios.
6. Se considerarán con mayor posibilidad de ser apoyados proyectos que además de cumplir con los requisitos anteriores propicien la inclusión de mujeres como socias o en los puestos de dirección.

Un técnico del PNR ó del Operador comprobará en el terreno la información presentada en la solicitud entregada por el cliente, para verificar *in situ* que la misma está respaldada en condiciones reales<sup>5</sup>. La solicitud presentada por el cliente será discutido por el PNR con el/los interesado(s). El PNR, luego de examinar la Solicitud y/o documento de Perfil de PN informará al cliente sobre su opinión y ofrecerá recomendaciones con las siguientes opciones:

- Recomendar la elaboración del PN.
- Recomendar la elaboración del PN y dar apoyo para realizar tal tarea.
- Recomendar aclarar los objetivos, actividades etc., para reconsiderar la propuesta en el futuro.
- Recomendar otra organización para apoyar al negocio.
- Descartar la solicitud.

Los clientes que deseen obviar la elaboración del Perfil de Plan de Negocio y proceder directamente a la elaboración de un Plan de Negocio, lo pueden hacer. El PNR tramitará solicitudes de apoyo a PN de Organizaciones que estén acompañadas de las constancias legales de personería jurídica de la organización y otros actores en la alianza que conforman. En el caso de solicitudes de productores individuales, también se revisarán los aspectos legales de su negocio.

---

<sup>5</sup> Para mayor información con respecto a este aspecto, se dirige al lector al documento Guía para la Elaboración y Aprobación de Propuestas de Negocios Rurales y Administración del Apoyo durante su Ejecución en la que se describe la relación con los clientes durante el proceso de gestación y concreción del apoyo a un PN.

## ***B. Criterio de selección para Asistencia Técnica-financiera.***

Para que un negocio sea elegible de recibir asistencia técnica- financiera parcial por el PNR<sup>6</sup>, el negocio debe pasar primero los criterios de elegibilidad listados en la sección A arriba.

Las necesidades técnicas-financieras de la ayuda deben proceder del plan de trabajo presentado en el PN. Una vez que un plan de negocio se estima como "elegible", el primer paso en la selección técnica del plan de trabajo de la empresa debe ser una evaluación más detallada de la viabilidad técnica, financiera y económica. Los criterios siguientes se utilizarán para evaluar y priorizar los planes de trabajo de la empresa o cliente expresados en el PN:

- i. Viabilidad Técnica:** definida como demanda de mercado y enfoque de implementación.
  - a. Se priorizarán aquellos planes que indiquen que actualmente los productores tienen mercados definidos para sus productos, y que existe la posibilidad para mejorar el acceso a dichos mercados. Mayor será la preferencia cuanto mayor sea la especificidad del mercado, incluyendo la opción de adjuntar compromisos de compra de los productos.
  - b. Se dará preferencia a propuestas que muestren la capacidad de adoptar tecnologías que contribuyan a la competitividad especialmente si ya existen tecnologías que puedan aprovecharse.
  - c. Se dará preferencia a propuestas que identifican los riesgos a la implementación exitosa del plan de trabajo de la empresa e identifiquen claramente las medidas de mitigación para esos riesgos.
  - d. Se dará preferencia a los Planes de Negocio con alianzas estratégicas con gestores que demuestren haber sido históricamente exitosos.

### **ii. Viabilidad Financiera:**

Las necesidades financieras para la adquisición de bienes y obras físicas se deben identificar en los planes de negocio. El PNR no reemplaza a los bancos ni otras entidades similares porque estas entidades son críticas para asegurar que el crédito esté disponible en el largo plazo. Así, el PNR ayudará a todos clientes en la búsqueda de opciones y de financiamiento por parte de instituciones financieras existentes.

Para determinar si una(s) persona(s) o grupo(s) reciben ayuda financiera del PNR se seguirán los siguientes criterios:

- a. Demostrar que los beneficiarios no tienen acceso a servicios semejantes por parte de otra organización, por razones que escapan a su control (falta de historial de crédito, por ejemplo)
- b. Es un bien público o un bien que beneficia a una comunidad o un bien privado para los beneficiarios de menores ingresos
- c. Debe demostrar que posee el estatus legal apropiado y poseer los documentos legales que lo acrediten (títulos de propiedad, personería jurídica, etc.)

---

<sup>6</sup> Uno de los objetivos del PNR es el fortalecimiento de servicios privados de asistencia técnica para productores agrícolas y no financiera para negocios rurales. La asistencia técnica por parte del PRN, por lo tanto, no implica una dádiva sino, más bien un apoyo a un servicio que de otra manera el socio o beneficiario no podría financiar por su cuenta. La contrapartida del productor será determinada en función de su capacidad de absorber los costos pero, en ningún caso será inferior al 10% del costo.

- d. La ayuda financiera se utilizará únicamente para inversión en el negocio y en principio se limitará a un máximo del 30% del total de la inversión en activos que serán adquiridos según estipulado en el plan de trabajo de la empresa. La ayuda financiera se orienta principalmente a los pequeños empresarios y pequeños productores, cuya definición en este caso es aquel productor o empresario con potencial y cuyos activos totales (tierras, infraestructura, equipos, etc.) no superen los US \$ 8,300 *per capita* por unidad productiva.

**iii. Viabilidad Económica:** La TIR cuantifica la mano de obra, las inversiones, el transporte y otros costos y equilibra esos costos contra los beneficios del proyecto. El PNR proporcionará apoyo para calcular TIRs a todos los negocios que califican para apoyo del PNR en la redacción de su plan de negocio. Para los negocios rurales se esperaría una TIR mínima de 17% y los negocios con TIRs más altas serán preferidos sobre aquellos con TIRs menores.

Los PN deben mostrar el análisis de sensibilidad para que se pueda valorar cuáles actividades a desarrollar serán las que influyen la rentabilidad, las que bajen los costos unitarios, las que incrementan la calidad, las que añaden valor agregado y en general las que hagan el producto o servicio más competitivo. Se dará preferencia a los PN que muestren estos aspectos con claridad y en los que el aumento debido al apoyo recibido del PNR, sea más significativo.

**iv. Medio Ambiente/Social.**

- a. El proyecto/negocio debe ser compatible con las leyes y las regulaciones ambientales y sociales aplicables en Nicaragua, incluyendo los estándares pertinentes para la evaluación del impacto ambiental y social,
- b. Se dará preferencia a los PN que fomenten la Equidad de Género y que incluyan prácticas tecnológicas, inversiones y de gestión que como resultado de su aplicación generen impactos ambientales positivos o manejen adecuadamente los riesgos por su implementación.<sup>7</sup>

**C. Criterio de selección para Manejo de Cuencas y Recursos Naturales**

Las donaciones (grants) dentro del componente de Manejo de Cuencas y Recursos Naturales, las cuales, además de utilizarse para hacer proyectos de cosecha de agua y otros en las sub. cuencas prioritizadas, también pueden ser utilizadas por los Conglomerados Pecuario, Agrícola, Forestal y no Agrícola para acceder a inversiones que mejoren los recursos ambientales de las propiedades de los productores y empresas, están regidas por lo contenido en el Compacto y serán financiadas únicamente si:

- a. Encajan dentro del “Plan General de Manejo de Cuencas”.
- b. Está claramente demostrado el potencial de incrementar los ingresos en la comunidad en la que se realizará la inversión.
- c. Tienen una tasa mínima de retorno económico del 10% y una tasa interna de retorno mínimo del 8%.

---

<sup>7</sup> Las decisiones al respecto se guiarán por las especificaciones acordadas entre la CRM y MCC al respecto, tal como se explican en el Convenio.

Según el Convenio, los PN dentro del componente de Manejo de Cuencas y Recursos Naturales debe ser revisado por lo menos por tres especialistas, incluyendo al especialista de Recursos Naturales del PNR y el especialista de Monitoreo y Evaluación. Esta evaluación se hará antes de ser enviado el PN al Comité de Inversiones cuyo funcionamiento se detalla a continuación en el punto 4.2.

Los criterios para la selección de clientes y PN están descritos detalladamente en “**La Guía para la elaboración, aprobación y ejecución de propuestas de Negocios Rurales**” la cual ha sido elaborada por el PNR.

#### **4.2 El Comité de Inversiones.**

El Comité de Inversiones esta estará integrado por dos instancias:

1. La Comisión Técnica
2. El Comité de Aprobación de Inversiones.

**1. Comisión Técnica:** Es la unidad designada por la CRM para analizar y calificar en primera instancia los Planes de Negocios que tengan el Visto Bueno de los(as) Directores(as) de gestión Ambiental, género y M&E y del Gerente del conglomerado respectivo y han sido elaborados de acuerdo a los criterios y normas expuestos en la Guía para Elaborar y Aprobar PN. A continuación se definen las responsabilidades de la Comisión Técnica y su composición. Son responsabilidades de esta instancia:

- Tomar conocimiento claro de las normas, procedimientos y criterios expuestos en la Guía para Elaborar y Aprobar Planes de Negocio y del Compacto,
- Recibir del Gerente de Conglomerado respectivo, por lo menos ocho días antes de reunirse, los PN elaborados y hacer la revisión detallada de los mismos,
- Reunirse cada vez que sea necesario para discutir, analizar y aprobar en lo técnico los PN que cumplan con las normas y requisitos expuestos en la Guía elaborada por el PNR,
- El Comité se reunirá por un número predeterminado de horas en cada ocasión, según el número de PN a ser analizados.

#### **La Comisión Técnica estará formada por:**

- El Director del PNR (preside)
- Directora Ambiental
- El Gerente de Conglomerado respectivo
- El Gerente de RRNN/ Cuencas del PNR
- La Directora de Género
- La Directora de M&E o su designado(a)
- Un técnico, profesional o empresario especializado en el rubro objeto del Plan de Negocios o conglomerado en consideración. Su participación en el Comité será mientras se trate el caso en cuestión.

**El Comité de Aprobación de Inversiones;** Su función principal es la de aprobar los PN que van a recibir apoyo del PNR presentados por la Comisión Técnica. El Comité de Aprobación de Inversiones estará conformado por:

- El Director General de la CRM
- El SubDirector General de la CRM
- El Director del PNR, en calidad de Secretario Técnico del Comité
- El Director de Adquisiciones

Los PN serán presentados al Comité de Aprobación de Inversiones por cada Gerente de Conglomerado y al mismo podrán asistir en calidad de invitados el Representante de MCC-Nicaragua, delegados del Gobierno, u otros a criterio del Comité.

En aquellos casos en que el monto total de inversiones del PN exceda los US\$ 50,000 estos serán aprobados por el Representante de MCC en Nicaragua.

## ***5. RIESGOS QUE SE CONFRONTAN***

El logro de objetivos y metas del PNR está expuesto a riesgos, de modo que es propio hacer referencia a tales riesgos a fin de que la CRM realice, en la medida de lo posible las gestiones para menguarlos. Ellos se refieren en primer lugar a desastres naturales como sequías e inundaciones que afecten los rendimientos y los costos, riesgos de mercado que afecten la rentabilidad esperada y cambios en las condiciones de estabilidad económica y social.

Por otra parte, también existen riesgos relacionados con el no cumplimiento de parte de los productores/empresarios de sus compromisos establecidos en los PN por causas relacionadas directamente con su voluntad de no hacerlo. Esto es especialmente importante en nuestro país, al existir beneficiarios que están acostumbrados a recibir apoyo sin exigencias mayores de la contraparte.

Con respecto a los riesgos relacionados con los desastres naturales y el mercado, el PNR dará seguimiento a la posibilidad de ampliación del seguro agrícola que funciona actualmente para el maní a otros rubros de la economía rural.

Con respecto a los riesgos provocados por el incumplimiento de sus compromisos de parte de los clientes/beneficiarios, el PNR procura desde el la recepción de la solicitud, de aclararle al cliente que la CRM-N no es un programa asistencialista y que su apoyo está dirigido a productores y empresarios comprometidos con el desarrollo de su negocio y dispuestos a trabajar y a invertir para que el mismo salga adelante y tenga éxito. Durante el proceso de tramitación del PN también se revisan estos aspectos, pero si al final existen clientes/beneficiarios que incumplen sus compromisos, el PNR suspende la relación de forma permanente con el mismo.

## **6. EL IMPACTO ESPERADO**

El PNR es el medio a través del cual la CRM facilita, estimula y orienta el desarrollo de planes de negocios exitosos en la Región de Occidente. Al promover una visión que combina el desarrollo articulado de los conglomerados y de las cuencas-territorios, se asegura de que se contribuirá a un desarrollo integral. En el modelo propuesto se dará una atención especial a la generación de valor agregado dentro de la Región

El PNR se ha establecido como una unidad pequeña y que cuenta con dos alianzas importantes. Por un lado la contratación externa de operadores (*outsourcing*) para el desarrollo de los conglomerados y algunos servicios como Investigación y Desarrollo, y otros. Por otro lado desarrollará programas cooperativos con las instituciones de Gobierno y otras entidades de prestigio interesadas en trabajar por el desarrollo de la Región.

Por la forma en que esta diseñado y concebido operacionalmente el programa, con la ejecución del mismo se ayudará a reactivar la Economía de los Departamentos de León y Chinandega y sus 23 Municipios, se alcanzarán impactos positivos significativos en cuanto a generación de ingresos, que estos estén adecuadamente distribuidos entre los socios que participan en los planes de negocios de rubros con potencial, se genera empleo de calidad, que hay una sustantiva equidad de género y que se contribuye a la generación de bienes públicos ambientales.

Todo esto ayudará a que cuando se retire el programa, aumente significativamente el aseguramiento de la sostenibilidad de los negocios de los beneficiarios a nivel individual y por medio de alianzas y asociaciones creadas como resultado del apoyo del Programa,

## ANEXO 1; Matriz Inicial de Conglomerados y rubros con alto potencial en Occidente.

Rubro	Número de productores (aproximado)	Actores más importantes	Socios	Principales fortalezas y oportunidades	Principales restricciones
<b>CONGLOMERADO PECUARIO</b>					
Ganado carne y leche	13,000 productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plantas: Coopreproc, La Vaquita, Nilac.</li> <li>➤ Al menos 8 asociaciones de ganaderos</li> <li>➤ UNAG</li> <li>➤ Cooperativas independientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IDR</li> <li>➤ UE</li> <li>➤ MST/GE F</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cercanía con mercados de ES y Honduras</li> <li>➤ Sector de gran crecimiento y dinamismo</li> <li>➤ Amplia presencia en la Región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poca tecnificación (alimentación de verano, insumos)</li> <li>➤ Bajos rendimientos</li> <li>➤ Dificultades de acceso a mercados de EEUU</li> <li>➤ Ex zonas algodoneras no aptas</li> </ul>
Camarón	➤ 115 empresas y de ellas 96 cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proveedores de Insumos</li> <li>➤ Camanica (Planta)</li> <li>➤ Salman (Planta)</li> <li>➤ Varias cooperativas de diversos tamaños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IDR</li> <li>➤ CPC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gran contribución a la economía nacional</li> <li>➤ Buena conexión con mercados</li> <li>➤ Aún persisten bajos rendimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vulnerable a enfermedades y variaciones de precios</li> <li>➤ Faltan elementos claves del aglomerado (insumos)</li> </ul>
<b>CONGLOMERADO AGRÍCOLA</b>					
Marañón	➤ Aproximadamente 500 productores con alto potencial de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 3 cooperativas grandes (Tecuaname, Somotillo, 15 de Julio)</li> <li>➤ Planta procesadora en Chinandega</li> <li>➤ Líderes locales</li> <li>➤ Proyección planta procesadora en Cosigüina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Validación varietales durante de 5 años</li> <li>➤ Buen precio</li> <li>➤ Función de cobertura forestal</li> <li>➤ Potencial de agregar valor y diversificar productos</li> <li>➤ Complementariedad con maní</li> <li>➤ Existe liderazgo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aglomerado aún en formación</li> <li>➤ Cultivo permanente que empieza a producir al quinto año</li> <li>➤ Baja capacidad empresarial</li> <li>➤ Problemas de comercialización</li> <li>➤ Calidad de procesamiento.</li> </ul>
Ajonjolí	➤ 6,000 productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cooperativa del Campo</li> <li>➤ Nicarao Coop</li> <li>➤ Varias cooperativas locales</li> <li>➤ Planta descortezadora en Chichigalpa</li> <li>➤ Planta procesadora de aceites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IDR</li> <li>➤ MEDA</li> <li>➤ ACIDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de incrementar valor agregado mediante la comercialización</li> <li>➤ Alto nivel de productores y de presencia en la región (90% de producción nacional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cultivo de bajo valor</li> <li>➤ Organizaciones débiles</li> <li>➤ Baja capacidad empresarial</li> <li>➤ Problemas de comercialización</li> <li>➤ Calidad de semillas</li> </ul>
Yuca y otras raíces y tubérculos	➤ 500 productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cooperativa de Rota</li> <li>➤ Cooperativa de Chacaraseca</li> <li>➤ Planta de Parafinado en Characaseca</li> <li>➤ Empresa PROEXPORT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buenas condiciones agrológicas en León</li> <li>➤ Cercanía a mercados claves (El Salvador y Honduras)</li> <li>➤ Mercado potencial USA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizaciones Débiles</li> <li>➤ Baja capacidad empresarial</li> <li>➤ Problemas de comercialización</li> <li>➤ Calidad de parafinado y medidas para exportación.</li> </ul>
Plátanos	➤ 400 productores, con alto potencial de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cooperativa Oro Verde</li> <li>➤ Plantas procesadoras en Honduras</li> <li>➤ Proveedores de Insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MSU</li> <li>➤ AID</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buenos precios</li> <li>➤ Buenas condiciones agroclimáticas</li> <li>➤ Posibilidades de incrementar valor rápidamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizaciones débiles</li> <li>➤ Baja capacidad empresarial</li> <li>➤ Problemas de comercialización</li> <li>➤ Sigatoca Negra</li> </ul>
Hortalizas	➤ 500 pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pequeños Productores</li> <li>➤ HORTIFRUTI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CARE</li> <li>➤ MSU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento del cultivo</li> <li>➤ Demanda de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiente manejo agronómico del producto</li> </ul>

Rubro	Número de productores (aproximado)	Actores más importantes	Socios	Principales fortalezas y oportunidades	Principales restricciones
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intermediarios</li> <li>➤ Proveedores de insumos y servicios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mercado</li> <li>➤ Crecimiento de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Débil acceso a servicios</li> <li>➤ Incipiente comercialización</li> </ul>
Maní	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 220 Productores Medianos y Grandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productores, Comercializadoras</li> <li>➤ Aceiteras</li> <li>➤ Proveedores de insumos y servicios</li> </ul>	No Hay	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cadena Integrada</li> <li>➤ Buen Acceso a Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el TLC el maní no tiene precio preferencial.</li> <li>➤ Incremento en costos por mono-cultivo</li> <li>➤ Alto impacto ambiental</li> </ul>
<b>CONGLOMERADO RUBROS NO AGRÍCOLAS</b>					
Tejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 30 plantales y más de 300 trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plantales familiares de mediano tamaño</li> <li>➤ Planta moderna en construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PROLE ÑA</li> <li>➤ Alcaldía de La Paz Centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corregir daños ambientales</li> <li>➤ Experiencia de hace muchos años (siglos)</li> <li>➤ Mejorar eficiencia combustión de la leña.</li> <li>➤ Combinar con plantaciones forestales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizaciones Débiles</li> <li>➤ Baja capacidad empresarial</li> <li>➤ Incremento costo producción por uso de leña</li> </ul>
Miel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aproximadamente 300 productores con alto potencial de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nicaraocop</li> <li>➤ Cooperativadel Sauce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ NICAEX PORT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producto de exportación clasificado como "estrella"</li> <li>➤ Altas posibilidades de aumentar valor mediante mejor comercialización</li> <li>➤ Potencial orgánico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producción restringidas a zonas especiales</li> <li>➤ Baja capacidad empresarial</li> <li>➤ Problemas de comercialización</li> </ul>

# Anexo 2: Oficina de Negocios Rural. Estructura de Gobernación

viernes, 28 de septiembre de 2007

