



# Contenido

Encuentro

■	Presentación	2
■	Abstracts	3
■	Proceso de internacionalización de las empresas Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. y Kraft Foods Nicaragua, S.A. <i>Aurora Margarita Saravia, María Mercedes Mena Hanón y María Virginia Chavaría</i>	8
■	Influencia de la cultura empresarial en el éxito o fracaso de los talleres de hamacas y de calzado de cuero para mujer de la ciudad de Masaya. <i>Darling E. Rojas Mendoza, Karla P. Escobar Mayorga, Eusebia M. Corea Quintana, Luisa Amanda Avilés</i>	17
■	Diseño e implementación de sistemas de calidad con base en las Normas ISO 9000:2000 <i>Martha Lucía Sarria Meléndez</i>	29
■	Nicaragua, enfoque estratégico de las PYMEs en un mundo globalizado <i>Sandra Cuadra</i>	40
■	PYMEs, competitividad y el CAFTA <i>Rick van der Kamp</i>	53
■	El cultivo de piña en el municipio de Ticuantepe: Situación actual y perspectivas <i>Silvia Elena Rose</i>	69
■	Análisis financiero para la determinación de quiebra <i>Roberto López</i>	80
■	La seguridad, la higiene industrial y la protección del medio ambiente en la administración empresarial nicaragüense <i>Onassis Santiago Delgado Castro</i>	97
■	Publicaciones	118

# Presentación

## ■ Encuentro 74

### Internacionalización de las empresas

No. 74/2006 • 125 páginas

500 ejemplares

La revista *Encuentro* fomenta el desarrollo y la publicación de las investigaciones en todos los ámbitos de nuestra universidad. En esta ocasión reconoce las actividades de investigación de los estudiantes del Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE), publicando una serie de artículos, condensados y derivados de los trabajos de investigación realizados por la maestría.

Esta edición inicia con un artículo sobre el proceso de internacionalización de las empresas Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. y Kraft Foods de Nicaragua, S.A., de mucha vigencia, dada la necesidad de aumentar las exportaciones del país como requerimiento para el crecimiento y el desarrollo económico. Dentro de esta misma dinámica se inserta la investigación realizada en quince talleres productores de hamacas y quince productores de calzado de cuero para mujer, sobre la influencia de la cultura empresarial en su éxito o fracaso.

Posteriormente, la temática se traslada al diseño e implementación de sistemas de calidad con base en las normas ISO 9000:2000. En el se presenta los pasos que deben seguir las empresas para alcanzar la norma, así como la importancia que tiene su consecución para incrementar la competitividad en el mercado nacional frente a empresas nacionales e internacionales y para evitar que la eliminación o reducción de barreras arancelarias por efecto del fomento del libre comercio, se sustituyan con barreras de carácter no arancelario que impidan o dificulten la entrada y comercialización de los productos nicaragüenses en los mercados extranjeros.

El sector de la pequeña y mediana empresa tiene una enorme importancia en la economía nacional, tanto por su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), como por su generación de empleo, sin embargo, prácticamente está en una situación de desventaja e indefensión frente a la competencia internacional fomentada por los distintos tratados de libre comercio firmados por Nicaragua. Ante esta situación, se presenta un artículo sobre las PYMES en un mundo globalizado, en el cual se proponen líneas estratégicas de acción y el papel del gobierno para fortalecerlas y fomentar su competitividad.

En este mismo número se aborda la situación y perspectivas del cultivo de la piña en el municipio de Ticuantepe, planteando los obstáculos que enfrenta el cultivo y las alternativas para superarlos.

Concretamente en el artículo “Análisis financiero para la determinación de quiebra”, se aplican a cinco bancos nicaragüenses que quebraron o fueron liquidados en la década de los 90, indicadores financieros relacionados con la liquidez, la deuda, la rentabilidad y la cobertura; y los modelos de alerta financiera propuestos por William Beaver y Edward Altman. La aplicación de estos indicadores y modelos pretende demostrar la posibilidad de prever el riesgo de quiebra utilizando la información pública proveniente de los estados financieros de estos bancos a finales de 1995.

Finalmente, el artículo “La seguridad, la higiene industrial y la protección del medio ambiente en la administración empresarial nicaragüense”, destaca la influencia sobre la gestión empresarial, de la globalización y de las políticas de los organismos internacionales. En éste se presenta una panorámica de la legislación nacional y expone aspectos relevantes de la ética y la cultura organizacional de las empresas. Todos ellos elementos determinantes al momento de diseñar e implantar políticas de seguridad, higiene y protección del medio ambiente. Además, el artículo propone lineamientos generales que las empresas nicaragüenses deberían asumir para lograr el desempeño exitoso de la relación entre la seguridad, la higiene y el factor ambiental.

# Abstracts

## Process of internationalization of the firms Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. and Kraft Foods de Nicaragua, S.A.

Aurora Margarita Saravia, María Mercedes Mena Hanón, and María Virginia Chavaría

Though Nicaragua is a poor underdeveloped country, it bases its expectations for growth and development on exports, especially since the signing of various Free Trade Agreements. Nevertheless, only a few national companies have managed to compete successfully in international markets. Among them are the Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. and Kraft Foods de Nicaragua, S.A. The success of the internationalization process depends on many factors, including the decision to venture abroad. The key point is to take advantage of the competitive advantages of each company and focus on obtaining quality products and services that are the pillars for success. An analysis is made of the international success of these two companies in order to know about their experience.

**Key words:** international economic competition, private enterprise-Nicaragua, foreign trade, Nicaragua-economic policy

## Influence of business culture on the success or failure of the hammock and women's footwear workshops in the City of Masaya

Darling E. Rojas Mendoza, Karla P. Escobar Mayorga, Eusebia M. Corea Quintana,  
Luisa Amanda Avilés

This work explores the opportunities and obstacles faced by two productive sectors of the City of Masaya based on their business culture: handcrafting of hammocks and footwear for women. The success and failure of one or another sector is explained and based on the business style characteristic of the production workshops. Fifteen workshops from each specialization were selected for the investigation and a study was made of their business culture and management style. This approach has rarely been applied in the studies of different Nicaraguan companies, much less so for workshops of this scale of production. It is expected with this study to open up an area for exploration and investigation.

**Keywords:** corporate culture, workshops-production and management-research, footwear-industry and commerce, hammocks-industry and commerce

4

## Design and implementation of quality systems based on the ISO 9000:2000 Norms

Martha Lucía Sarriá Meléndez

Companies seek ISO 9000:2000 certification because clients call for it since it guarantees that they are being provided with products and/or goods of consistent quality. The benefits for the companies are competitive advantages in the market; greater uniformity of internal operations; avoidance of waste and redundancy; better quality of products and services; less auditing by clients; more emphasis on continuing improvement; reduction of costs and improved output; and, better documentation. Because of this, companies have begun the process to implement the ISO norms. The chambers of business and the government have also begun programs to motivate their implementation since the elimination of technical barriers to trade, fluid commercial exchange, and the implementation of free trade treaties mean that tariff barriers will disappear and the barriers will be related to norms. This work looks at the steps necessary for attaining the norms.

**Keywords:** quality control, standardization, competitive advantage (commerce)

## Nicaragua, strategic approach for SMEs in a globalized world

Sandra Cuadra

This investigation takes up the situation of Nicaraguan small and medium enterprises (SMEs) from a new perspective in Nicaragua: their strategic approach with respect to the process of globalization. SMEs are important for the economic and social development of Nicaragua because of their contribution to the Gross Domestic Product (GDP) and employment. They account for 32.6% of the GDP and it is estimated that they employ from 40% to 50% of the economically active population. Taking successful experiences in other countries as its starting point, this work proposes lines for strategic action and challenges, indicating the conditions for development, at well as discussing the governmental role for the implementation of the legal and regulatory framework and of programs and projects that would strengthen SMEs: reducing technological barriers, chains of productive associativity, development of free trade zones, constitution of business networks, fostering competitive clusters, and formation of strategic alliances.

**Keywords:** small and medium enterprise – Nicaragua, business planning, economic competition, Nicaragua-economic policy

## PYMES, competitiveness and CAFTA

Rick van der Kamp

This article explores the competitiveness of the SME (small and medium-sized enterprise) sector in Nicaragua, and links it with the advent of free trade, emphasized by the recent ratification of the DR-CAFTA. The concept of competitiveness and its components is defined, and information is presented that compares the Nicaraguan situation with that of other countries. Exploring the various components of competitiveness, statistics on labor productivity, doing business and corruption help in positioning the country relative to the rest of the world. This study also investigates the details of the CAFTA agreement, and the changes it entails for Nicaragua and its international trade. Using import and export data, it attempts to estimate the impact of CAFTA for the SME sector, large enterprises, the government, consumers and the Nicaraguan workforce. In this light, the challenge of globalization for the SME sector, discussed in the final chapter, is to develop strategies to take advantage of the new opportunities generated.

**Keywords:** SME, small enterprise, Nicaragua, competitiveness, (labor) productivity, business climate, doing business, economic development, international trade, free trade, CAFTA, production chains.

## Cultivation of pineapple in the Municipality of Ticuantepe: Present situation and perspectives

Silvia Elena Rose

The international demand for pineapple increases each year. Nicaragua has the appropriate climate and soils for its production. Furthermore, there is a major tradition of pineapple cultivation in the Municipality of Ticuantepe, nearby the capital. However, there is no international demand for the pineapple cultivated and the varieties for which there is international demand are only cultivated on minimal extensions of land. Although the product is promising, the farmers do not have institutional support, they are not organized, and they do not have infrastructure. This work looks at the obstacles faced by the sector and proposes alternatives for overcoming them.

**Keywords:** pineapple – cultivation – investigations – Nicaragua, supply and demand

## Financial analysis for determining bankruptcy

Roberto López

This is a study of the probability of the bankruptcy of Nicaraguan companies in 1990 when private banks emerged after agreements between businesspeople and the government that modernized finances by presented business risks. There were legal restrictions and political risks and the financial institutions were in a fragile situation before international banking. Furthermore, fluctuations in the exchange rate for the córdoba created risks in four areas: conversion, transactions, economic, and operative. Several researchers have developed models for financial alerts: J. Tobin, who developed the “Tobin Q”; W. Beaver, for manufacturing firms; M. Tamarí, a scoring system; and, E. Altman, who developed the “Altman Z” that gives an index of low, high, or very high probability of bankruptcy. This model was applied to companies that went bankrupt in late 2000: Banco Europeo de Centroamérica (BECA), Banco Nacional de Desarrollo (BANADES), Banco de Crédito Popular (BCP), Banco del Campo (BANCAMPO), and Banco Internacional (INTERBANK).

**Keywords:** bankruptcy, financial institutions– Nicaragua, risk (finances)

## Industrial health and safety and environmental protection in Nicaraguan business administration

Onassis Santiago Delgado Castro

This work focuses on the importance given in Nicaragua to occupational health and safety and environmental protection. It analyzes the impact of industrialization, globalization, and the policies of international agencies and their effects on business management. A general overview of the legal framework in force in Nicaragua with respect to working conditions and environmental protection is presented. It discusses the ethical, cultural, functional, and organizational aspects of the company and the importance of establishing a system for health and safety and environmental protection in order to apply any of the generic strategies described by Michael E. Porter: cost leadership, differentiation, or approach. An analysis is made of the five factors for competitiveness, along with the corresponding analysis of the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) that have an impact on Nicaraguan industrial sectors. Based on this, guidelines that Nicaraguan companies should adopt are proposed.

**Keywords:** industrial safety – legislation – Nicaragua, environmental protection, competitiveness

# Proceso de internacionalización de las empresas Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. y Kraft Foods Nicaragua, S.A.

Aurora Margarita Saravia<sup>1</sup>, María Mercedes Mena Hanón<sup>1</sup> y María Virginia Chavaría<sup>1</sup>  
<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006*

AUNQUE NICARAGUA ES UN PAÍS SUBDESARROLLADO Y POBRE, fundamenta sus expectativas de crecimiento y desarrollo en la exportación, especialmente desde la firma de diferentes Tratados de Libre Comercio. Sin embargo, son pocas las empresas nacionales que han logrado competir con éxito en los mercados internacionales. Entre ellas, se encuentran la Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. y Kraft Foods de Nicaragua, S.A. El éxito del proceso de internacionalización depende de muchos factores, incluyendo la decisión de aventurarse en el extranjero. El punto clave está en aprovechar las ventajas competitivas de cada empresa y enfocarla para obtener productos y servicios de calidad que son los pilares del éxito. El éxito internacional de estas tres empresas se analiza en este trabajo para dar a conocer su experiencia.

**Palabras clave:** competencia económica internacional, empresas privadas-Nicaragua, comercio exterior, Nicaragua-política económica

## Introducción

La paulatina globalización de la economía, la apertura de mercados, la base tecnológica y la competitividad plantean interrogantes a las empresas que intentan un proceso de internacionalización. Para exportar es indispensable tener productos innovadores y competitivos, lo que demanda contar con tecnologías modernas y eficientes.

Los primeros pasos para convertirse en una empresa internacional son: tener ganas de vender más, querer conseguir mayores márgenes, desear aumentar la cartera de clientes y diversificar su origen, querer disminuir el riesgo de concentración en pocos mercados, tener curiosidad por saber qué hace la competencia en el exterior y realizar nuevos

desarrollos de su producto o servicio, etc.

No hay recetas que aseguren resultados exitosos. Sin embargo, se puede establecer una metodología de trabajo con los siguientes objetivos:

- Diseñar un plan para la internacionalización de la empresa.
- Determinar el alcance de su expansión.
- Identificar el producto adecuado.
- Si es necesario, buscar el socio adecuado.
- Identificar la estrategia de implantación.
- Buscar colaboradores y directivos.
- Contemplar debidamente los aspectos legales.
- Revisar las consecuencias fiscales de la inversión.
- Revisar los objetivos periódicamente.

En Nicaragua, la situación económica, la inestabilidad política y las elevadas cargas impositivas obstaculizan las incursiones en el proceso de internacionalización, mientras los nuevos Tratados de Libre Comercio (CAFTA)<sup>1</sup> obligan a los países a ser competitivos.

### **Compañía Licorera de Nicaragua, S.A. (CLNSA)**

La familia Pellas inició sus actividades 1890, sembrando caña de azúcar en Chichigalpa, Occidente de Nicaragua. Allí instalaron un moderno ingenio para procesar azúcar y se supone que, al final de la primera zafra, se destiló un poco de jugo de caña, obteniendo un sabroso ron, para festejar aquel éxito inicial. Así empezó una costumbre que se mantuvo durante muchos años.

Pero el licor fue demandado por sectores cada vez más amplios, hasta que en 1937 se formó una compañía independiente para producir y comercializar rones: CLNSA que con su marca líder, Flor de Caña, empezó a exportar 1959 y en 1974 lanza al mercado local y extranjero, una novedosa línea de rones livianos envejecidos. Actualmente, la compañía produce 9 tipos de rones, 4 aguardientes y 4 tipos de alcohol y produce CO<sub>2</sub> (gas carbónico).

### **Proceso de internacionalización<sup>2</sup>**

La CLNSA es una de las empresas del grupo Pellas que goza de gran prestigio nacional. Tiene 430 trabajadores y produce dos millones de cajas de ron anuales. Cuida mucho la calidad y tiene las Certificaciones ISO 9002 y el HACCP.

Ha merecido importantes reconocimientos internacionales en diferentes exposiciones en las que ha participado incluyendo Exportador Latinoamericano del año 2003 Camaco USA, International Rum Festival Canadá, International Wine & Spirit Competition 2003 Inglaterra, Beverage Testing Institute 2003 Chicago, Wine Enthusiast Spirit Journal por F. Paul Pakult 2003, San Francisco World Spirit Competition 2003. Actualmente, la marca Flor de Caña está establecida como marca Premium y Super Premium, que son los máximos niveles de calidad en el mercado.

Su éxito se debe a una constante preocupación por el detalle en el proceso de fabricación. Los rones son envejecidos en pequeñas barricas de roble blanco curado donde reposan por muchos años. Su personal es altamente calificado y comprometido con la empresa. Su pertenencia al Grupo Pellas da a la CLNSA integración vertical.

Entre los principales factores de competitividad que posee se encuentran: rendimiento del equipo de trabajo, calidad del producto y los servicios, precios competitivos, competitividad tecnológica y capacidad disponible en producción. Asimismo, personal calificado en mercadeo, disponibilidad de la gerencia y de recursos financieros, mejoras de productividad e innovación en los procesos.

10 CLNSA comprobó que estaba preparada para internacionalizar su producto cuando obtuvo un producto preparado adecuadamente, de alta calidad y presentación; cuando contó con los recursos, conocimiento de mercado, un nivel ejecutivo preparado para manejar el mercado internacional, documentos, cartas de crédito, gestiones bancarias, logística y seguros del mercado nacional y del país de destino. Con esta preparación, evitó tropiezos que le provocaran atrasos y costos.

Las acciones de mercadeo internacional recaen en la oficina de Mercadeo Internacional (conocida como Rummi, en inglés), con las siguientes regiones de “ataque” prioritarias: México, Barcelona (que atiende Europa), Miami (Estados Unidos y el Caribe) y Panamá (Centro y Sudamérica con el apoyo logístico de Managua).

### **Diversificación de la oferta**

El ron Flor de Caña no es la única prioridad de la CLNSA. También tiene otros productos con los que abrirse camino en el mercado internacional, como los alcoholes finos como insumos para el mercado de bebidas y, en un futuro, los planes de la empresa incluyen la fabricación de alcohol combustible, conocido como etanol. Este producto se encuentra en la etapa de análisis. En esta línea, la empresa ha iniciado una presencia más activa en conferencias mundiales de alcohol, donde Nicaragua ya es un destacado participante.

Otro producto que está empezando a ofertarse en el exterior es el ron a granel que se utiliza como insumo por terceros para la fabricación de rones. En el caso de los alcoholes finos, el mayor mercado es Europa, donde sirven como materia prima para licores selectos de marcas como Campari y Baileys.

Entretanto, no se abandona el mercado nicaragüense, donde Gran Reserva y Extra Lite son los rones líderes en este mercado, representando conjuntamente el 80% del consumo de los rones añejos. Les siguen Ron Plata y los aguardientes Cañita y Tayacán. Otros productos son Centenario 21, Centenario 12, Oro, Etiqueta Negra y Extra Seco.

Actualmente la marca Flor de Caña tiene presencia en unos 30 países, donde se oferta el 30% de las ventas totales de la empresa. Pero la meta es lograr que el 70% de la factura corresponda a las exportaciones, para lo que se está trabajando en un plan agresivo con el objetivo de que el sello nicaragüense se expanda por el planeta.

## **Apoyo exterior**

Para CLNSA el gobierno ha actuado solamente como un facilitador que proporciona leyes, beneficios (un 1.5% de reintegro tributario por las exportaciones), servicio de ventanillas de consultoría, etc. Según Mario Jarquín, gerente de Exportaciones de CLNSA, el gobierno es solamente un proveedor de herramientas.

Sin duda, el principal apoyo de CLNSA en su éxito nacional e internacional es su pertenencia al Grupo Pellas, que está integrado por financieras, un ingenio de azúcar, comercializadoras y otros negocios.

## **Problemas a resolver**

Aunque CLNSA es una empresa que cuenta con muchos éxitos, tiene algunos problemas que tendrá que ir resolviendo para mejorar sus resultados. Entre ellos, los elevados gastos fijos y la poca inversión en investigación y desarrollo. Además, afronta algunos retos: no conoce suficientemente los mercados internacionales; enfrenta altos costos de inversión en marketing y publicidad, para posicionarse en el extranjero; todo ello, corriendo el peligro de que surja otro competidor fuerte que la desplace del mercado antes de entrar en él.

A pesar de todo, la empresa persigue su expansión internacional y la incorporación de nuevos mercados. Para ello, cuenta con el apoyo del gobierno de Nicaragua; en este esfuerzo, la globalización de la economía es una oportunidad que se concreta en los Tratados de Libre Comercio firmados y por firmar entre Nicaragua y diferentes países y regiones económicas.

Por otra parte, los productos mantienen un constante movimiento, con una rotación de cinco veces al año y un porcentaje de obsolescencia de 0.01%, lo que demuestra la organización interna de la empresa. El período medio de pago a los proveedores es de 60 días y el período medio de cobro es de 30 días lo cual es altamente sano.

## **Factores de éxito**

Además, la pertenencia al Grupo Pellas, grupo altamente diversificado en sus operaciones, permite a CLNSA afrontar temporalmente aumentos o reducciones de algunos de sus servicios, causados por el deterioro de la situación económica internacional, nacional o un cambio repentino de la paridad del dólar respecto del euro o del yen, las dos monedas que, por ahora, compiten con la moneda estadounidense, que podría dificultar a la empresa cubrir sus costos fijos.

La eficiente política de crédito y cobro se refleja en una cartera altamente sana del 2.5% para cuentas incobrables en 1997, y constituye un importante factor de éxito. Asimismo, la relación de largo plazo de cooperación y ayuda mutua con proveedores y clientes, que se ha logrado tras largos años de trabajo coordinado; la calidad incuestionable de sus productos, que son reconocidos internacionalmente; la diversificación eficiente de los productos y servicios; y los recursos humanos altamente calificados.

## **Kraft Foods Nicaragua, S.A.**

Kraft Foods Nicaragua, S.A. no es una compañía de Nicaragua, sino de Massachussets, Estados Unidos, cuando en 1792 nació la primera pastelería del país, con el objetivo de fabricar pan para los marineros en los viajes largos. Uno de estos pasteleros, Josiah Bent Bakery, inventó en 1801 una galleta que producía un sonido crujiente al morderla, razón por la que se le dio el nombre de “Cracker”.

Esta pastelería vivió diferentes vicisitudes, incluyendo el invento y patente de un envase para galletas a prueba de humedad, la fusión de varias pastelerías hasta integrar una red de 114 y la fundación de la Nacional Biscuit Company (NBC) (1898); el uso de la apócope Nabisco (1901); la creación de varios tipos de galletas como “Oreo” y “Ritz”, entre otras; la fabricación de alimentos para las tropas durante las Primera y Segunda Guerras Mundiales; hasta llegar a ser oficialmente Nabisco en 1941.

12

En 1945, George H. Coppers fue nombrado nuevo presidente de Nabisco y decidió la modernización de la compañía desarrollando 12 programas nuevos, sobre la filosofía de que “para hacer dinero, hay que gastar dinero”.

Actualmente Nabisco es una multinacional fabricante de galletas, aperitivos y otras comidas, que comercializa productos en más de 85 países, cuenta con plantas productoras en 22 y con 50 mil empleados en todo el mundo.

## **En Nicaragua**

En Nicaragua, la empresa se denomina Kraft Foods de Nicaragua S.A., pertenece a Kraft Internacional y se dedica a la producción de galletas, aperitivos y otras comidas conocidas. Sus productos más representativos en Nicaragua son las galletas “Nabisco”, “Oreo”, “Club Social”, etc. También fabrica bebidas como “Tang”, caramelos, quesos y snaks.

La historia nacional de la empresa se remonta a la década de los 40 del siglo XX, cuando Arón Salomón Téfel conoció en Costa Rica la fábrica de galletas de Enrique Pozuelo, Gerente y Propietario de Galletas “Pozuelo”, y se interesó por el negocio. La empresa inició en 1949, de la mano de Adolfo Pineda, quien ya era dueño de la fábrica de gaseosas “Cristal”, por lo que se decidió que la marca cubriese a los dos productos: galletas y gaseosas. Se había adquirido la maquinaria más moderna de la época para la planta. Con los años, “Cristal” representó en Nicaragua un sinónimo de calidad y desplazó a las galletas importadas.

Desde 1960, aprovechando las oportunidades que ofrecía el Mercado Común Centroamericano, la empresa exporta sus productos a la Región. En 1965 se asocia a Nabisco y pasa a llamarse Nabisco Cristal S.A. De esta asociación, la empresa obtuvo mayor tecnología y técnicas más desarrolladas. Los avatares de las décadas del 70 y 80 (terremotos, guerras, huracanes), afectaron a la empresa, pero la fortalecieron y desarrollaron.

En 1994 Nabisco Cristal se transformó en Nabisco de Nicaragua, S.A. que pasó a ser Kraft Foods de Nicaragua S.A. en 2000, pasando por todos los cambios de políticas y procesamientos que

estas metamorfosis significan. Esta planta es considerada como estratégica ya que abastece a Centroamérica y parte del Caribe. Su capacidad productiva es de doce a quince mil toneladas de galletas al año; algunos de los productos iniciales, que sólo eran para consumo local, como las galletas “Sorbeto” y “Rellenitas”, han tenido gran aceptación por su calidad e imagen lo que ha hecho que se comercialicen en el mercado centroamericano.

La planta de Nicaragua es un modelo para otras plantas en cuanto a seguridad industrial, por lo que mereció el KFI Safety Award (Premio a la Seguridad Industrial de Kraft) por su bajo porcentaje de accidentes laborales; asimismo, ha obtenido la Distinción de Miembro Fundador de las empresas limpias de Nicaragua, por su atención al medio ambiente; y en octubre del 2003, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de la oficina regional para Centroamérica, Panamá, Haití y República Dominicana, calificó a Kraft Foods y Nabisco de Nicaragua como empresa modelo por los esfuerzos desarrollados para desarrollar a su personal, por sus condiciones de seguridad e higiene Industrial y por sus buenas relaciones obrero-patronales. Además, cuenta con la Certificación ISO 9001.

### **Busquedas constantes**

La empresa siempre trata de crear nuevos sabores y beneficiar a los consumidores por medio de promociones. De esta manera, el número de clientes regulares se incrementó en 2003 en 5,400. Los tres principales clientes representan el 18% de las ventas.

Entre las galletas, la oferta internacional tiene amplia variedad: galletas “Oreo”, y “Ritz”, entre otras, simples y en forma de sándwich; las galletas “Club Social”, “Galletas de Avena”, “ChipsAhoy”, galletas de soda, saladitas, galletas integrales, etc., que también se pueden encontrar en diferentes supermercados y pequeñas pulperías en todo el país e internacionalmente.

Además de galletas, la empresa distribuye los productos de la marca “Gallito” de Costa Rica. Y otros alimentos como mayonesa, pepinillo y mostaza marca Kraft, y los quesos de la misma marca. En cuanto a las bebidas, tienen la marca Tang y la marca Royal.

### **Proceso de internacionalización**

La marca Kraft se esfuerza continuamente por mantener el liderazgo del mercado internacional, fundamentándose en la calidad de sus productos y en la masividad de la distribución, que se está convirtiendo en unos de los elementos de la empresa. En septiembre de 2003 entró a funcionar en Centroamérica un nuevo modelo de distribución que consiste en una atención directa de Kraft al canal de supermercados, hipermercados y tiendas de membresía. El canal detallista masivo de pulperías y tiendas será atendido mediante distribuidores indirectos en cada país, que tendrán una exclusividad en determinado territorio.

Este nuevo modelo ya ha sido implementado con mucho éxito por Kraft en varios países de América Latina. Con este modelo se pretende agilizar y optimizar la distribución de cada uno de los productos para brindar el mejor servicio a sus clientes y consumidores.

Actualmente el porcentaje de devoluciones de producto es de apenas el 1% de la producción total.

El proceso de internacionalización no ha sido difícil porque la empresa exporta como una marca internacional, y los esfuerzos de ventas y penetración del mercado son llevados a cabo por Kraft Internacional.

### **Características positivas comunes a las dos empresas**

14

- Producen amplia variedad de productos y servicios de calidad
- Las dos empresas tienen las Normas ISO
- Cuidan el servicio al cliente y los canales de distribución
- Personal altamente calificado e identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa
- Larga experiencia
- Inversión constante en mejoramiento y modernización de tecnología y equipos
- Preocupación por satisfacer y conocer los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores
- En los análisis FODA, tienen gran cantidad de fortalezas y pocas debilidades
- En algún momento, su principal debilidad ha sido el poco conocimiento de los mercados meta
- Las altas barreras impositivas de entrada de muchos países es un obstáculo para su expansión
- Los directivos de las empresas estudiadas coinciden en que, para tener éxito internacional, lo más importante es tener productos, servicios y personal de calidad
- El gobierno ha contribuido a su expansión proveyendo información, disminuyendo aranceles a la exportación o creando incentivos para la actividad

### **Amenazas comunes a las dos empresas**

- Ingreso de nuevos competidores debido a la creciente apertura de los mercados
- Bajo poder negociador de Nicaragua en los tratados de libre comercio

### **Características del entorno global**

- Se necesitan muchos elementos para hacer que la industria nicaragüense sea competitiva y las nuevas tendencias del Comercio Internacional requieren de industrias competitivas que puedan sobrevivir sin el apoyo total del gobierno
- La liberalización de las fronteras, los tratados de libre comercio, la existencia de instituciones como la Organización Mundial del Comercio (OMC), las leyes *anti dumping*, etc. dificultan los privilegios y beneficios fiscales con algunas empresas nacionales, lo cual podría ser considerado por las empresas extranjeras como competencia desleal
- El déficit de la balanza comercial del país sólo mejorará cuando se aprovechen las ventajas competitivas del país para producir más y depender menos de las importaciones
- Las importaciones del país se han incrementado a un ritmo acelerado, sobrepasando enormemente el monto de las exportaciones

## Oportunidades para Nicaragua

- Aunque Nicaragua es un país pobre con grandes problemas estructurales, políticos y económicos, tiene muchos recursos naturales que puede explotar y que pueden significar la ventaja competitiva que necesita el país
- Los países centroamericanos son el mercado natural para la internacionalización de los productos de las empresas nicaragüenses y hay que tomar como ejemplo los avances que han tenido algunos de estos países para salir de la pobreza
- Se debe resaltar que, en el caso particular de Nicaragua, las oportunidades están presentes y el país sólo debe aprovecharlas

## Recomendaciones

- Contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones es el medio efectivo para el desarrollo económico sostenible de Nicaragua
- Es indispensable aprovechar las ventajas competitivas del país
- Es necesario realizar diferentes estudios sobre los recursos que Nicaragua tiene y puede aprovechar, tomando en cuenta la tendencias internacionales que ya no son un elemento aislado, sino que son un factor clave para el desarrollo
- El gobierno debe diseñar políticas que sirvan para incentivar la producción y la exportación
- Se debe crear un fondo de promoción de exportaciones que permita el acceso a recursos financieros preferenciales
- La DGI y la DGA deben incorporar en su visión estratégica la facilitación de los trámites del comercio exterior
- Promocionar más los productos nacionales en el extranjero, concentrando los esfuerzos en los mercados de Estados Unidos, Centroamérica, México y la Unión Europea, que representan los principales destinos de exportación. ■

---

## Notas

- 1 Acuerdo de Libre Comercio de Centroamérica con EEUU (CAFTA).
- 2 Jarquín, Mario. Gerente de Exportaciones Compañía Licorera de Nicaragua (CLNSA). Entrevista realizada en la CLNSA. De la Pág. 159 a la 165.

## Referencias bibliográficas

- AGUIRRE, F., (2004). *“Reflexiones Sobre el CAFTA”*, La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero.
- ALEMÁN, O., (2004). *“Un Nuevo Andamiaje Económico”*, La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero.
- ARANA, M. (2003). *“Nicaragua: País Ganador en la Negociación del CAFTA”*, Internet, <http://www.cafta.gob.ni>, 20 de Febrero.
- CENTRO DE TRÁMITES DE LAS EXPORTACIONES (CETREX), (1999). *Manual del*

- Exportador. Nicaragua*, Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones  
-GOBIERNO BOLAÑOS, (2003). *Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo*.  
-KEEGAN, W. J., (1997). *Marketing Global*, 5ta. Edición, Ed. Prentice Hall España  
-KOTLER, P., (2001). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Ed Prentice Hall, México.  
-LOYOLA A., y SCHETTINO M., (1994). *Estrategia Empresarial en una Economía Global*, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A., México, D.F.  
-MÉNDEZ A., Carlos E., (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*, 3era. Edición, Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia  
-MERCADO, S., (1996). *Comercio Internacional I: Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación*, 3era. Edición, Ed. Limusa, S.A., México, D.F.  
-SÁNCHEZ, G., (2004). "Analizarán Modificaciones de Leyes por el CAFTA", La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero  
-SÁNCHEZ, G., (2004). "TLC con Canadá Queda "en el Aire", La Prensa, Internet, <http://www.laprensa.com.ni>, 20 de Febrero



somos  
UUCA  
calidad • prestigio • tradición

Arquitectura  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Licenciatura en Comunicación Social  
Licenciatura en Contaduría Pública  
Licenciatura en Derecho  
Licenciatura en Economía Aplicada  
Licenciatura en Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera  
Licenciatura en Gestión y Desarrollo del Turismo

Licenciatura en Psicología  
Licenciatura en Sociología  
Licenciatura en Trabajo Social y Gestión del Desarrollo  
Ingeniería en Calidad Ambiental  
Ingeniería Industrial  
Ingeniería en Sistemas y Tecnologías de la Información  
Técnico Superior en Ciencias Religiosas

  
UCA  
Universidad  
Centroamericana

Modalidades: Diurno, nocturno, sabatino y a distancia **Becas Disponibles**

PBX: 278 3923 Ext.: 300 Tel.: 278 5951 [admisionuca@ns.uca.edu.ni](mailto:admisionuca@ns.uca.edu.ni)

# Influencia de la cultura empresarial en el éxito o fracaso de los talleres de hamacas y de calzado de cuero para mujer de la ciudad de Masaya

Darling E. Rojas Mendoza<sup>1</sup>, Karla P. Escobar Mayorga<sup>1</sup>, Eusebia M. Corea Quintana<sup>1</sup>, Luisa Amanda Avilés<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006*

ESTE TRABAJO EXPLORA LAS OPORTUNIDADES Y OBSTACULOS que enfrentan dos sectores productivos de la ciudad de Masaya, la artesanía de hamacas y el calzado de cuero para mujeres, a partir de su cultura empresarial. Los éxitos y los fracasos de uno y otro sector se explican y fundamentan en el estilo empresarial característico de los talleres productores. Para realizar la investigación, se eligieron 15 talleres de cada especialidad y se estudió la cultura empresarial y el estilo de dirección. Este enfoque empresarial raramente se ha aplicado a los estudios de las diferentes empresas nicaragüenses y menos aún, de los talleres artesanales. Con este trabajo se espera abrir un ámbito a la exploración y la investigación.

**Palabras clave:** cultura corporativa, talleres-producción y dirección - investigaciones, calzado-industria y comercio, hamacas-industria y comercio

## Introducción

La influencia de la cultura empresarial para el éxito o el fracaso en los talleres artesanales es un aspecto que todavía no se ha investigado en Nicaragua. En este caso, se estudia esta cultura en los talleres de hamacas y calzado de cuero para mujer de la ciudad de Masaya. Se pretende conocer la percepción<sup>1</sup> del mundo y de su entorno de los líderes de los talleres más representativos; captar los valores, creencias, tradiciones y políticas gerenciales que han influido en la actividad productiva; y reconstruir el valor de la cultura

empresarial en la búsqueda de apoyo sectorial y gubernamental para el sector, con miras a facilitar oportunidades de desarrollo y de mercado.

El estudio tiene como población objetivo a todos los talleres de artesanos de hamaca y calzado de cuero para mujer de la ciudad de Masaya. La muestra se definió por un total de 15 talleres por cada sector, para un total de 30. Se trabajó sobre la hipótesis de que los talleres han tenido influencia de la cultura empresarial sobre el éxito o fracaso de su actividad productiva comercial a lo largo de su historia.

Pero la cultura no es un valor tangible, sino que está implícito en el funcionamiento de la empresa. Por ello, se investigaron las manifestaciones de esa cultura en las expresiones y actuaciones de la empresa artesanal: concepto del mundo, personalidad de los líderes y miembros, rituales y símbolos, sistemas de información y comunicación, estrategias y políticas empresariales, marketing, condiciones económicas y tecnológicas, estructura organizativa y legal, manejo de los recursos humanos, valores, cadena de abastecimiento de insumos, visualización del rol del estado para el sector, incorporación a mercados externos, etc.

18

### **El sello ecológico**

El sello ecológico<sup>2</sup> es la primera iniciativa centroamericana para identificar y diferenciar productos menos dañinos al ambiente, mejorar su competitividad en el mercado interno y consolidarlos en el mercado internacional. Para asegurar la credibilidad del sello ecológico, el sistema está montado en certificadores, verificadores y pruebas de laboratorio acreditados según normas nacionales basadas sobre normas internacionales como las de la Organización de Normalización Internacional (ISO), que es un sistema imparcial. El logotipo del sello ecológico es una marca registrada y protegida por la ley. El sistema tiene sus bases en el Decreto Ejecutivo 71-99 de creación del sello ecológico de Nicaragua. Este decreto ha sido avalado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).

### **La hamaca**

La hamaca es un producto no perecedero, fabricada a base de manila (hilo retorcido), madera y objetos de aluminio. Se producen con poco equipamiento industrial: motor, rueda de madera y cocina de gas. Los talleres más organizados importan la materia prima (manila y tintes certificados); el resto los compran a intermediarios locales.

La hamaca se ubica en el sector industrial de la manufactura de textil, pero carece de algunos eslabones estratégicos de la cadena productiva. Antiguamente, las hamacas se fabricaron con fibras vegetales como la cabuya y la pita pero, a consecuencia del auge algodonero de los años cincuenta, se sustituyeron por el algodón, que es una materia prima más versátil y representa el 67% de los costos de producción<sup>3</sup>, pues sólo el 15% se destina a pago de mano de obra. Pero Nicaragua ya no produce algodón por lo que se ha intentado sustituirlo con materiales sintéticos, pero no ha dado resultado.

Las hamacas tienen un mercado interno cuyos intermediarios obtienen grandes utilidades

adquiriendo por volumen y revendiendo a buenos precios. Pero también hay un interesante mercado internacional que se ha ampliado con los Tratados de Libre Comercio (TLC) de Nicaragua con México y con Estados Unidos, pues la hamaca es un producto que puede introducirse en ambos países sin pago de aranceles ni restricciones en cantidad. Además, el Sistema Generalizado de Preferencia (SGP) permite a Nicaragua exportar productos de origen nicaragüense con preferencias arancelarias a Canadá, Unión Europea, y Japón. Asimismo, la Unión Aduanera con Guatemala y El Salvador, que entró en vigencia el Primero de Enero de 2003 y el Mercado Común Centroamericano ha eliminado la mayoría de los obstáculos al comercio intraregional, especialmente a las materias primas, bienes de capital y bienes finales.

### **Las hamacas de Masaya**

La hamaca es un producto ecológico y manufacturado, con alta demanda, especialmente entre capas económicas medias y altas de los países desarrollados. Hay organizaciones que manejan el concepto de comercio justo<sup>4</sup>, que consiste en pagar el precio justo al productor para elevar su nivel de vida. En Nicaragua, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) es el organismo que implementa este concepto. La exportación de hamacas de 2003 casi duplicó la de 2002., pero el Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente no contempla apoyar al sector.

En consecuencia, los productores no acceden a financiamiento por la falta de políticas gubernamentales; tienen poco apoyo de organismos no gubernamentales; los productores son pobres y, por ello, no son sujetos de crédito; y las tasas de interés son altas, lo que dificulta el desarrollo de los talleres. Además, el individualismo y la baja capacitación académica obstaculizan la organización gremial.

En el aspecto legislativo, la ley 382, publicada en La Gaceta 70, el 16 de abril del 2001, de admisión temporal para perfeccionamiento activo y facilitación de las exportaciones, permite el ingreso de mercancías sin pago de derechos, impuestos de importación, u otros atributos, si son sometidas a alguna operación posterior en el país. Por lo tanto, los insumos para la elaboración de hamacas están exonerados de impuestos de introducción.

### **Análisis de las fuerzas competitivas**

El 88% de los talleres son muy pequeños pero producen mensualmente el 28% del total. Aunque el producto no es de calidad, compite por precio pero sin estrategias de promoción. No tienen inversión infraestructura, maquinaria, materiales, u otro aspecto que los comprometa a permanecer en el sector. Los otros talleres están más organizados, participan con el 72% mensual del producto, producen hamacas de media y buena calidad, tienen altos costos para salir del negocio, y sus estrategias de promoción, producto y producción son mínimas.

El sector de hamacas de la ciudad de Masaya es actualmente un sector atractivo, con buenas oportunidades de crecimiento internacional por la calidad del producto, el nivel actual de las fuerzas competitivas, la desregulación comercial actual y la apertura comercial con la firma

de los tratados de libre comercio de Nicaragua con México y Estados Unidos de América.

### **Sistema de valor de la artesanía de hamacas**

En el sistema de valor interactúan tres actores: proveedores, productores y comercializadores<sup>5</sup>. Los proveedores facilitan los insumos: hilo, tintes, guarda cabos, bolillos y maquinaria artesanal. En el mercado local hay tres productores de manila que venden en cantidades mayores a las 300 libras, aunque con baja calidad. Los talleres calificados como microempresas importan tintes desde El Salvador y México. Los guardacabos se compran en ferreterías de Granada, Managua y Masaya, a precios módicos. Los bolillos se compran a talleres de carpintería, de baja calidad porque la madera no es la adecuada. La maquinaria es muy sencilla y se adquiere en el país. Sólo el Taller Hamacas Esperanza realiza el 90% del proceso productivo total, siendo 10% restante las partes de madera, que se elaboran en talleres locales de Masaya. Cuando este taller realice el 100% de su proceso productivo, estará listo para contar con el sello ecológico, con el cual adquirirá otra ventaja competitiva.

20

Los talleres que exportan son:<sup>6</sup> Hamacas Esperanza, José Ramiro Suazo, Wilfredo Suazo, Oscar Suazo, Marvin Suazo, Félix Suazo, Elmer Suazo, Agustín Sánchez y fábrica de Hamacas la Siesta; y las Cooperativas de COOPHAMACA y ADEPRESMA. Este grupo ha logrado abrir espacio en Europa (Alemania, Italia y Francia), Estados Unidos (Houston, Miami, Carolina del Sur y Norte), América del Sur (Argentina y Chile) y Centroamérica.

### **Cultura empresarial en la artesanía de hamacas**

En la cultura empresarial interactúan tres componentes: el recurso humano, la estructura y los procesos de la organización. El proceso de interacción de estos componentes genera conductas que reflejan las actitudes, creencias, costumbres y valores dominantes y compartidos.

Para conocer la cultura empresarial en los talleres de hamacas de Masaya, se hicieron 15 entrevistas, de las cuales, nueve al dueño, una al administrador y cinco a los trabajadores y a una cooperativa. Todos los talleres participantes están inscritos en la Alcaldía, el 40% lleva registros contables y el 20% son micro, con menos de cinco trabajadores. La propiedad es mayoritariamente individual, con una estructura organizativa simple: el jefe y sus trabajadores; no hay manual de funciones, las orientaciones se dan verbalmente y pocas veces, porque el jefe supone que sus trabajadores saben lo que tienen que hacer. La educación de jefes y trabajadores es baja y el lenguaje, pobre.

La cooperativa entrevistada tiene una estructura organizativa diferente: hay una junta directiva compuesta por los propios miembros, un administrador que coordina todas las actividades operativas y financieras y un contador que lleva los registros contables de la cooperativa, que cuenta con un manual de funciones para el personal fijo y de planta.

Respecto a la infraestructura, maquinaria y ubicación del taller, en todos los talleres se trabaja en la casa de habitación del dueño, se utiliza maquinaria artesanal y la infraestructura en la

mayoría no es buena, es decir no es adecuada. Sólo la Cooperativa cuenta con instalaciones propias y adecuadas.

### **Carencias**

Los talleres no han definido misión, visión y objetivos, porque no los consideran necesarios. La cultura de liderazgo rígido dificulta los valores de eficiencia organizacional como: sentido de pertenencia, trabajo en grupo y liderazgo participativo. Los canales de comunicación son débiles y se funciona en base a canales informales (rumores). Los problemas se resuelven dejando que el jefe se encargue de resolverlo todo. La capacitación ofrecida por instituciones no gubernamentales no es aprovechada en su totalidad por todos los talleres. Los que sí las han aprovechado, han mejorado la comercialización, la atención al cliente, la preparación de tintes ecológicos, etc.

En síntesis, la mayoría de los talleres entrevistados carecen de coordinación en el funcionamiento de la estructura organizativa; carecen de un sistema de control de calidad; tienen un sistema de gestión de recursos humanos que no compromete a los trabajadores porque la estrategia de atención al ser humano no está definida y el sistema de selección del personal es ineficiente; y el sistema logístico y de comercialización funciona de forma limitada

Hay un conjunto de creencias positivas, compartidas por jefes y trabajadores, que forman parte de la cultura actual y de la deseada. Se trata al individuo como integrante de un equipo que aporta sus capacidades al logro del objetivo del dueño del taller. Las órdenes fluyen por la cadena de mando, de arriba hacia abajo. Se produce sin conciencia de que es necesario vender.

### **Entre el éxito y el fracaso**

Los elementos de la cultura empresarial que han incidido en el éxito de algunos talleres de hamacas de la ciudad de Masaya, son: autonomía individual de los trabajadores; estructura administrativa, normas, procedimientos y reglas concretas; apoyo de los jefes de los talleres a sus subordinados y entre los trabajadores; identificación de los miembros con los valores del taller; recompensa al desempeño; tolerancia y manejo del conflicto; capacidad para interactuar fluidamente con el resto de los miembros del taller y con los clientes; comunicación; adaptación ante el cambio; capacitación; espíritu emprendedor, con visión a largo plazo; objetivos claros; mantenimiento de valores, creencias, símbolos, tradiciones heredados por los antepasados y compartidos con los miembros del taller; disponibilidad positiva de los miembros del taller para realizar trabajos creativos y de calidad, a fin de destacarse en el taller y ante la competencia, lo que logra satisfacer sus aspiraciones propias y contribuir a la efectividad productiva del taller.

Los elementos de la cultura empresarial que han incidido en el fracaso de la mayoría de los talleres de hamacas de la ciudad de Masaya, son: ausencia de misión, visión, objetivos y planes de acción; reglas y valores que no se transmiten en el taller; desconfianza vertical y horizontal; comunicación informal (rumores); los trabajadores son familiares y conocidos,

por lo que no cuestionan los razonamientos del jefe aunque estén errados; ausencia de programas de capacitación; resistencia al cambio.

### **Búsqueda de soluciones**

Para generar componentes clave de la cultura empresarial, se sugiere: elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los principios y valores del taller; creencias, mitos, comunicación y liderazgo determinando la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por el taller; y políticas que involucren al personal en la cultura del taller.

22

Para desarrollar la cultura se recomienda: capacitar sobre cultura empresarial a todos los miembros del taller para que conozcan su importancia para el éxito; fortalecer constantemente la cultura empresarial; reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar los que sean disfuncionales; hacer que los jefes sean modelos positivos; seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazan los valores del taller; crear y aplicar un sistema de premios para favorecer la aceptación de los valores del taller; reemplazar las normas no escritas con reglas formales de obligado cumplimiento; evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno al taller, en búsqueda del éxito.

Además, el gobierno debería apoyar al sector, por medio de la alcaldía de Masaya y la participación de las Universidades, para fortalecer la cultura empresarial de los talleres.

### **Sector productor de calzado de cuero para mujer**

Los talleres de calzado para mujer se concentran en Masaya y se especializan por tipo de zapato, predominando el estilo sandalia. La cadena productiva no integra fases estratégicas desde la crianza del ganado vacuno, la transformación de las pieles en cuero por las tenerías y la comercialización dirigida al consumidor final nacional y extranjero.

El sector tiene un gran potencial económico y es fuerte generador de empleo porque el calzado tiene gran demanda y atractivo. Genera alto valor agregado porque utiliza gran porcentaje de materia prima nacional y mano de obra local, pero no cuenta con la inversión y el financiamiento necesarios para su crecimiento y desarrollo, ni con políticas económicas, financieras organizativas y sociales que contribuyan a su desarrollo. Los intermediarios encarecen el precio de los insumos y, por lo tanto, del producto. Los insumos importados para la elaboración del cuero se utilizan directamente, por lo que pagan impuestos de introducción.

En Masaya, predominan los pequeños artesanos. En la década de los 80, el sector fue favorecido con la promulgación de la Ley Provisional para Estímulo, Rehabilitación y Protección de la Pequeña Industria Artesanal, que establecía beneficios fiscales para el sector: exoneración de impuestos sobre la renta y para importación de maquinarias y equipos. Pero desde los 90, las políticas gubernamentales obstaculizaron su desarrollo.

Actualmente, el 90% de la producción se elabora a partir de cuero sintético. El 10% restante utiliza el cuero natural de vaca de mediana calidad, adquirido en el mercado nacional, pero las tenerías exportan el cuero de primera calidad, dejando la materia prima inferior a los artesanos locales. Los productores no tienen instrumentos legales, económicos y financieros para revertir esta situación. El PND no contempla políticas gubernamentales para desarrollar el sector.

En consecuencia, el sector está sumido en la depresión económica. Además, los artesanos son muy individualistas, aunque buen número de propietarios de talleres están tratando de organizarse en la Asociación de Productores de la Industria del Calzado de Masaya (ASOPICMA), en proceso de legalización. Entre los propietarios predomina el nivel de escolaridad universitario, aunque no lo aprovechan.

En el ámbito legislativo, afectan al producto la Ley No. 182, Defensa del Consumidor, publicada en La Gaceta 213, el 14 de noviembre de 1994; la Ley 290, de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo y su Reglamento, publicada en La Gaceta 102, del 3 de Junio del año 1998, y el Decreto 71-98, publicado en La Gaceta 205-206 del 30 y 31 de Octubre del año 1998, que crea el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC); y la Ley 382, Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo y facilitación de las Exportaciones, publicada en La Gaceta 70 del 16 de Abril.

### **Oportunidades**

El calzado de cuero para mujer no presenta restricciones en los acuerdos suscritos entre Nicaragua y México. Con relación al SGP, permite a Nicaragua, exportar ciertos productos de origen nicaragüense con preferencias arancelarias a Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Unión Europea y Japón. Asimismo, la Unión Aduanera con Guatemala y El Salvador y el Mercado Común Centroamericano han facilitado la eliminación de la mayoría de obstáculos al comercio intraregional, han permitido un incremento comercial y se ha acordado una nueva política arancelaria con parámetros de 0% para materias primas y bienes de capital; 15% para bienes finales, con dos franjas intermedias de 10% para insumos y bienes de capital producidos en la región y 5% para materias primas producidas en la región.

Aunque el 90% de los artesanos saben calcular los costos de producción, no aplican sus conocimientos, porque se ven obligados a competir por precio; además, el dueño del taller realiza las labores de alistado y montado y no adiciona el costo de mano de obra al costo total del producto.

### **Amenazas**

La demanda de este producto se ha reducido en los últimos 10 años, según informaron los dueños de taller, porque presenta poca calidad, ausencia de incentivos y fuerte y desleal competencia del extranjero y de productores nacionales con procesos industriales que manejan costos de producción más bajos como Calzado Manica, S. A. (Sandak), Rolter S.A. y La Chontal. La venta se realiza en el propio taller o en pequeñas tiendas y en los mercados

populares de Masaya, de Managua, en los mercados de artesanías, en las ferias locales o patronales y en las ferias internacionales (centroamericanas).

A consecuencia de la cantidad y calidad inconstantes, sólo unos pocos productores exportan algo de su producción a Centro América. Los estilos y diseños no son variados por la falta de hormas actualizadas, cuyo precio es de 15-20 dólares cada una. Los estilos son mocasines, destalonados, semi cerrados, despuntados, sandalias, colegiales, de fiesta y de vestir, en colores natural, rojo, azul, negro, blanco, café y beige.

La mayoría de los talleres que producen calzado de cuero para mujer no han establecido estrategias definidas de promoción, precio, producto y producción, pero participan en ferias locales, nacionales y algunas veces logran exponer su producto en el extranjero. En cuanto a producción, se sigue el ritmo de los obreros, lo que no permite diseñar estrategias de control del nivel de producción. Con respecto al producto, además de no utilizar excelente materia prima, tampoco se definen niveles de calidad en la confección del calzado. Los artesanos venden su producto sin tomar en cuenta costos de producción, pues la estrategia de precio se basa en el precio de la competencia.

24

En este sector, el efecto de la inflación se manifiesta directamente en el precio del producto porque se oferta en moneda nacional. Además, el costo de los insumos es cada día mayor, aunque se compra en moneda local. No obstante, el artesano en su afán de mantener su clientela y sobrevivir a la crisis económica, compite por precio y trata de mantenerlo.

Las utilidades que genera la producción de calzado de cuero para mujer son relativamente bajas y que los intermediarios alcanzan utilidades un poco más altas que los artesanos. Sin embargo, estos son muy laboriosos y se desempeñan en otras actividades como estrategia de subsistencia: propietarios de taxis, producción agrícola, propietarios de comedirías, propietarios de pulperías, servicios de meseros, etc.

### **Análisis de las fuerzas competitivas**

En este sector, la rivalidad entre los competidores es “alta”: cada empresa compite en igualdad de condiciones; los artesanos compiten en un segmento de mercado de precio muy bajo y con productos indiferenciados dirigidos a la clase media-baja. La adquisición de materia prima de poca calidad y la ausencia de control de calidad en el acabado del producto impide que el calzado de cuero para mujer sea poco atractivo para segmentos de mayores ingresos.

Aunque el sector no presenta barreras de entrada significativas, no es atractivo para potenciales nuevos ingresantes nacionales y extranjeros, porque el mercado crece despacio y el nivel de utilidades es lento.

Los proveedores de materia prima tienen “alto” poder de negociación porque son pocos, están centralizados y los dueños de micro empresas no son clientes importantes. Por su parte, el poder de negociación de los compradores es “alto”, porque pueden forzar a los vendedores a reducir el precio porque hay muchos productos sustitutos: calzado sintético

importado, calzado de cuero usado, etc., que ofrecen variedad de estilo y precio accesible.

### **Análisis del sistema de valor**

En el sector productor de calzado de cuero para mujer interactúan tres partes fundamentales: proveedores, productores y comercializadores. El sistema de valor da inicio con los proveedores, que suministran: cuero, vaqueta, tacón (madera y plástico) cambrillón, suela (expandida o cajuela-hule, pvc y poliuretano), forro (tela y vinyl), pega, royal (fibra para reforzar la punta del zapato), hilo, hebillas, cinta reata, etiquetas y sellos.

El cuero y la vaqueta se compran a varias tenerías nacionales. Se utiliza el cuero liso y el cuero volteado en varios colores. Los otros insumos se compran a peleterías o a importadores directos. La mayoría de estos materiales se importan de Costa Rica y Guatemala. La maquinaria utilizada consiste en máquina de costura, horno de reactivación (cocina eléctrica), motor o lijadora, selladora (que pocos tienen), herramientas (cuchillo, martillo y tenazas), muebles de trabajo y hormas que pueden durar hasta 15 años y se adecuan al estilo moderno mediante aditivos. Todo el equipamiento se compra a proveedores nacionales e internacionales; su vida útil es de nueve años, pero la mayoría tiene más de 10 años en uso.

Los factores que inciden en la depresión del sector son la ausencia de visión empresarial, la crisis económica y la desorganización del sector. No obstante, el panorama está cambiando: un grupo de aproximadamente 40 artesanos del cuero están conformando una Asociación de Productores de la Industria del Calzado de Masaya (ASOPICMA).

Dentro del sistema de valor, el mayor peso recae en el taller, en los intermediarios locales y nacionales y en el gobierno central, que podría jugar un papel más beligerante y de apoyo al desarrollo del sector.

Los cuellos de botella se localizan en la tecnología aplicada, la maquinaria obsoleta utilizada, la confección inadecuada del producto e incapacidad técnica para producir hormas de calidad, esenciales para hacer calzado con nuevos estilos y medidas. Entre los problemas críticos del sector, se encuentran la deprimente comercialización, falta de estrategia de mercadeo, cultura empresarial que restringe la exportación del producto, débil participación de la INPYME y ausencia de políticas gubernamentales dirigidas al sector.

### **La cultura empresarial en los talleres de calzado de cuero para mujer**

Con respecto al nivel cultural, sólo un 20% de los entrevistados tiene nivel de Primaria; un 40% alcanza la Secundaria y el otro 40%, universitario. En cuanto a la experiencia, de los propietarios de los talleres entrevistados, el 30% tienen más de 22 años de haber iniciado; otro 30%, más de 15 años y un 40%, tiene más de siete años. Este dato evidencia que el sector está en manos de artesanos con la suficiente experiencia para manejarlo, desde el punto de vista práctico.

El 80% de los talleres son de tipo individual y el restante 20% es de tipo familiar. El bajo

porcentaje de talleres familiares indica que se ha perdido la tradición familiar. El taller pequeño cuenta con 6–19 trabajadores y representa el 75%; el micro–taller cuenta con 1–5 trabajadores para un 15%; y el taller mediano, de 20–30, con un 10%. Los talleres están dentro de la casa de habitación del propietario, sin la infraestructura adecuada para las actividades del negocio.

En el aspecto financiero, el 50% de los talleres trabajan combinando su propio capital con que obtienen de micro financieras y de la banca privada; el 40, trabaja con financiamiento externo y sólo el 10% trabaja exclusivamente con su propio capital. La mayoría de los artesanos utilizan los préstamos para invertir en su taller y para gastos personales o familiares.

El 60% de los talleres producen un promedio mensual de 350 pares de calzado y el 40% restante, 800 pares. El 90% de la producción se dirige a un segmento de la población media-baja y el otro 10%, al segmento media y alta. Ninguno de los talleres lleva registro contable en libros, pero sí el 80% utiliza un cuaderno común donde anotar ingresos y egresos; el 20% restante no hace ni eso.

26

### **Una artesanía en crisis**

De todo lo anterior, se deduce que la pequeña industria del calzado de cuero está en crisis, pues está integrada por un gran número de talleres pequeños que compiten entre sí y con el calzado importado, con fuertes limitaciones financieras, tecnológicas y sociales. Además, la crisis económica ocasiona el cierre de muchos talleres, fuga de mano de obra especializada a países vecinos y cambio de actividad hacia los servicios.

Los artesanos del calzado de cuero para mujer no imputan la depreciación de la maquinaria para garantizar su reposición, quizá porque es obsoleta, lo que descapitaliza los talleres. Por lo tanto, no se aseguran la adquisición de una nueva ni el mantenimiento de la actual. Tampoco contabilizan los gastos administrativos y generales, obviando muchas veces el gasto de energía.

Otro factor limitante es la falta de hormas, de las que depende la buena calidad del calzado: una buena horma asegura que el zapato no dañe el pie. Los talleres no reponen sus hormas en el tiempo requerido; sólo las remodelan para adecuarlas a los estilos nuevos, pero eso significa diseñar calzado desfasado y de poca calidad.

La falta de mercadeo para la producción también afecta al sector. Se plantea un círculo vicioso en el que la falta de materiales y de capital de trabajo impide desarrollar la capacidad técnica para mejorar la producción, lo que incide en la capacidad de mercadeo por falta de calidad. Todo ello hace que los precios no sean competitivos, por lo que falta de mercado. En consecuencia, no hay mecanismos eficientes para la comercialización del calzado, que se realiza por los artesanos de manera empírica, sin técnicas adecuadas ni publicidad.

## Recomendaciones

Es urgente elevar la cultura empresarial de los artesanos del cuero calzado de Masaya, mediante seminarios, cursos, talleres y preparación continua, para que conozcan las ventajas de ser buen empresario. Se necesita establecer coordinaciones con el Banco Central de Nicaragua, para fijar políticas crediticias favorables para el sector. Los propietarios de talleres poseen bienes suficientes para optar a créditos preferentes para la adquisición de materia prima e insumos con el objetivo de bajar los costos de producción y mejorar la rentabilidad. El gobierno debe priorizar este sector, estableciendo alternativas económicas viables e informando acerca de las oportunidades que ofrecen los distintos convenios, acuerdos y tratados comerciales internacionales que Nicaragua suscribe.

Cuando el sector calzado se organice, podrá establecer estrategias en torno al mercadeo de su producto. También, a través de la asociación podrá influir en las relaciones comerciales con los proveedores, para obtener óptima materia prima a precio razonable. Se podrá negociar con distribuidores extranjeros el abastecimiento de hormas actualizadas y con precios competitivos. La asociación deberá luchar para que la Asamblea Nacional legisle respecto a la aplicación de aranceles a la importación de calzado.

Finalmente, de cara a las negociaciones y las oportunidades que nos ofrece el TLC con los Estados Unidos, es necesario revisar y priorizar los elementos que inciden en el desarrollo de este sector. ■

---

## Notas

1 Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

2 Sello Ecológico: una oportunidad para la MIPYME – Documento del MIFIC.

3 Ibidem. Pág. 10.

4 <http://www.nodo50.org/espanica/cjust.html>

5 Información suministrada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

6 Información suministrada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

## Referencias bibliográficas

-ALABART PINO, Y., y PORTUONDO VÉLEZ, A. L., (1999). *La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas*, Folletos Gerenciales, Año 3, No. 3, marzo, La Habana, Cuba.

-BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)–DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE, (1999). *La Comercialización de Artesanías, Experiencia de PROARTE, S.A. en Nicaragua*, Conferencia de Servicios de Desarrollo Empresarial Río de Janeiro, del 3 al 5 de Marzo.

-BLOMSTER, (1999). *Análisis del Potencial de Cluster de Hamacas*. Masaya.

-COHEN, B. J., *Introducción a la sociología*, McGraw Hill, México

-MARAÑÓN RODRÍGUEZ, E., BELLO RODRÍGUEZ, A., y BAUZÁ VÁZQUEZ, H., (s/f). *Metodología para el diagnóstico y caracterización de la cultura organizacional en instituciones universitarias*, Grupo de estudios de técnicas de dirección, Centro

Universitario de las Tunas, Cuba.

-INSTITUTO NICARAGÜENSE DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (INPYME), (s/f) *Benmarking de Clusters de la PYME*. Managua.

-INSTITUTO NICARAGÜENSE DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (INPYME), (2003). *La MIPYME en la Estrategia Nacional De Desarrollo*, Resumen borrador de propuesta en consulta. Managua.

-HERNÁNDEZ MURGUÍA, J., (2001). *Los esfuerzos de Nicaragua para regular el acceso a los recursos genéticos*, Dirección General de Biodiversidad y Uso Sostenible de los Recursos Naturales del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA, Managua.

-MARTÍNEZ VICIANA, J., (2003). *La cadena de valor del comercio justo*, Proyecto de Tesina, Universitat de Barcelona, Master de Comercio y Finanzas Internacionales, Valencia, España.

-MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO (MIFIC), (2002). *Diagnóstico situacional de la rama del cuero y calzado*, Managua, Nicaragua

-Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), (2003). *Guía general para el inversionista 2002*, Managua, Nicaragua.

28

-OTERO, D., (1994). *Cultura Organizacional*, Material de apoyo a la maestría en consultoría gerencial, Centro de Estudios de la Economía Cubana, CEEC, Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana.

-RODAS TÉLLEZ, R., y ÁLVAREZ, M. D., (2000). *Rol del diseño y la autogestión en el éxito de una PYME productora de hamacas*, Estudio de caso durante el último semestre de 1999 y primer trimestre de 2000, Universidad Politécnica de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

-ROBBINS, S., (1991). *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice-Hall, México

-SHEIN, E. H., (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, España.

# Diseño e implementación de sistemas de calidad con base en las Normas ISO 9000:2000

Martha Lucía Sarria Meléndez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006*

LAS EMPRESAS BUSCAN LA CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 PORQUE LOS clientes lo exigen, pues garantiza que brindan productos y/ o servicios de calidad consistente. Los beneficios que reciben las empresas son ventajas competitivas en el mercado, mayor uniformidad en las operaciones internas evitando desperdicios y redundancias; mejor calidad en los productos y servicios; menos auditorias por cliente; más énfasis en el mejoramiento continuo; reducción de costos y mejoras en el rendimiento de las instalaciones y mejor documentación. Por ello, las empresas han iniciado procesos para implementar la norma ISO. Por su parte, las cámaras y el gobierno han iniciado programas para motivar su implementación, pues la eliminación de las barreras técnicas al comercio, el intercambio comercial fluido, y la implementación de tratados de libre comercio señalan que las barreras arancelarias desaparecerán, y se transformarán en barreras basadas en normativas. Este trabajo ofrece los pasos necesarios para alcanzar la norma.

**Palabras clave:** control de calidad, normalización, ventaja competitiva (comercio)

## Introducción

La necesidad de estandarizar internacionalmente la calidad en la producción de bienes y servicios hizo necesario crear en 1946 el Organismo Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), que en la actualidad cuenta con 133 estados miembro y es representado a través de organismos nacionales de normalización. En Nicaragua, el SICAN (Sistema Integrado de Calidad de Nicaragua).

En un mundo competitivo, de libre comercio y acelerado desarrollo tecnológico, los países en vías de desarrollo necesitan estandarizar la calidad de los procesos productivos de bienes y servicios. La implementación de ISO es esencial para competir en el mercado internacional.

La norma ISO 9000:2000 define la calidad como “el conjunto de las características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad de satisfacer las necesidades definidas o implícitas”<sup>i</sup>. Estas normas pueden aplicarse prácticamente en cualquier compañía, desde fabricantes de productos hasta proveedores de servicios. No están diseñadas específicamente para un producto o industria determinada, por lo que se adaptan a cualquier necesidad.

Esta investigación es descriptiva y trata sobre la implementación de las normas ISO 9000:2000, mediante el establecimiento de sistemas de aseguramiento de calidad documentados. Se pretende dotar a las empresas de una metodología que sirva como herramienta para iniciar el proceso de certificación ISO 9000:2000, incluyendo la descripción de los requerimientos de la norma y el resumen de los beneficios tangibles e intangibles que se logran.

### **Requisitos para implementar las Normas ISO 9000:2000**

Para que a una entidad le sea otorgada la certificación ISO 9000:2000, debe cumplir con la siguiente lista de requisitos:

30

*Responsabilidad de la dirección:* Para precisar la política de calidad y definir los recursos; personal con responsabilidades definidas. Los directivos deben participar activamente en el proceso de certificación.

*Sistema de calidad:* Para asegurar que los productos estén conformes con las especificaciones de la empresa y con las expectativas del cliente. Se requiere un manual de calidad, procedimientos y un plan de calidad.

*Revisión de contratos:* Para conocer las necesidades y exigencias del cliente, cumplir con sus expectativas y, si es posible, superarlas. Hay que documentar los requerimientos del cliente.

*Control de documentos y datos:* Hay que asegurar la validez de los documentos que circulan por la entidad: procedimientos e instrucciones de calidad, o especificaciones de productos terminados o materias primas.

*Control de proveedores:* Para que los productos y servicios adquiridos se adapten a las especificaciones internas, hay que evaluar a proveedores, al personal de compras y revisar la documentación (especificaciones) existente.

*Control de productos:* Control detallado del producto suministrado por los clientes (esto aplica para las empresas de servicios).

*Trazabilidad:* Para reconstruir la historia de un bien ó servicio que haya pasado por la entidad, por medio de una identificación registrada. La entidad debe contar con mecanismos de identificación de productos en la recepción, en las etapas del proceso productivo, almacenamiento ó entrega, instalación ó realización, cuando se trata de servicios. A la vez, deben definirse los medios de identificación que indiquen la conformidad o inconformidad.

*Control de procesos:* Los procesos deben controlarse de manera que la generación del producto ó servicio no conforme se reduzca al mínimo posible.

*Control de instrumentos de medición, inspección o prueba:* Deben elaborarse procedimientos y planes de calibración para promover confianza en los sistemas para alcanzar las especificaciones.

*Control de no conformidades:* El personal autorizado llevará a cabo la disposición del producto no conforme. Debe determinarse si el producto no conforme es apto para reproceso

o no, que utilidad se le dará si puede dársele otro propósito, etc.

*Acciones correctivas y preventivas:* Identificar y eliminar las causas de la no conformidad. Las acciones preventivas tienen la misma finalidad de las acciones correctivas, con la diferencia de que pueden planificarse.

*Manejo, almacenamiento, embalaje preservación y entrega.*

*Control de registros:* Garantiza la preservación de la información generada en los distintos procesos por un tiempo definido.

*Auditorias internas de calidad:* Para verificar el cumplimiento de las actividades de calidad con respecto al plan de calidad definido para la entidad.

*Capacitación:* Para tener personal competente y calificado para las diferentes actividades del sistema.

*Servicio post venta.*

*Técnicas estadística:* Para analizar las tendencias y tomar decisiones.

En pocas palabras, el sistema de aseguramiento de calidad basado en las normas ISO se resume en los siguientes principios:

1. Escribir lo que se hace: Diseño del sistema documental.
2. Hacer lo que esta escrito: Cumplir con los procedimientos establecidos en el sistema documental.
3. Registro de lo que se hizo: Guardando informes por un tiempo prudencial.
4. Verificar: Auditorias continuas.
5. Mejora continua: Actuar sobre la diferencia.

### **Revisión de documentación y diagnóstico**

El proceso de certificación inicia con la evaluación de los documentos existentes, para conocer la situación de la documentación en la entidad y relacionarla con las necesidades de la norma ISO 9000:2000. Para ello, debe elaborarse una guía de diagnóstico del sistema de calidad actual de la entidad. Uno de los objetivos del informe resultante es presentar una guía de autodiagnóstico (GAP análisis ó análisis de brecha) que permitirá a entidades pequeñas, medianas ó grandes valorar la documentación de sus sistemas de aseguramiento de calidad. El informe deberá contener los documentos evaluados y la información obtenida aplicando la guía de autodiagnóstico (existencia; conformidad de los documentos con respecto a los requerimientos; utilidad de la misma; cuáles deben redactarse, etc.). Esta etapa sirve para determinar los documentos que debe tener una empresa para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas de operación.

Las normas ISO 9000:2000 ofrecen la posibilidad de adaptarse a las características de cada entidad en cuanto a tamaño, actividad, complejidad e interacción entre los procesos e instrucción del personal. Será necesario definir qué elementos de la norma ISO 9000:2000 son aplicables a la organización y estudiar las regulaciones específicas del sector para determinar que responden a esos requerimientos legales.

### **Elaboración del sistema documental**

Su objetivo es establecer los elementos generales necesarios para la elaboración del sistema

documental. En esta fase deben llevarse a cabo tres actividades:

*Jerarquizar la documentación y clasificarla con un criterio único:* Generalmente, el criterio de pirámide de la ISO 10013:2000: Primer nivel, manual de calidad; segundo nivel: procedimientos; tercer nivel: instrucciones y especificaciones; cuarto nivel: control de registros. Asimismo, el criterio que clasifica los documentos regulatorios en tres niveles: primero, manual de calidad; segundo, procedimientos generales, tercero, procedimientos específicos, y otros documentos.

*Definición de autoridad y responsabilidades en la de elaboración de documentos por nivel:* En esta actividad debe involucrarse a todo el personal, por lo que debe ser desplegada por toda la organización según niveles jerárquicos establecidos y la estructura organizativa existente.

*Definición de la estructura y formato del manual de calidad:* El manual de calidad describe la estructura de la compañía, su enfoque para satisfacer las necesidades de sus clientes, la estructura de la documentación y la política y responsabilidades de la gerencia para cumplir los requisitos de la norma.

32

## **Elaboración de los documentos**

Esta etapa es esencial en el proceso de implementación del sistema de calidad que se fundamenta en el material documentado. Los documentos bien elaborados ayudan a detectar los errores reiterados que suelen ser obviados por falta de capacitación o por descuido del personal. Los documentos deben estar redactados en lenguaje asequible y claro para todo el personal. Quienes se encarguen de la redacción deberán tener un nivel jerárquico adecuado y estar relacionados con el proceso productivo. Las actividades son: elaboración de los procedimientos generales; elaboración del manual de calidad; elaboración otros documentos siguiendo un plan trazado de antemano; revisión y aprobación todos los documentos por parte del personal competente autorizado.

Para implantar el sistema de documentación hay que definir un cronograma que tenga en cuenta las características de la organización y sus recursos. La documentación aprobada debe ser distribuida a las distintas áreas inmediatamente. Asimismo, debe revisarse y mejorarse continuamente sistema de calidad mediante un plan de auditorías internas que detecten y corrijan las fallas para implementar acciones correctivas y preventivas.

## **Esquemas orientados a protección ambiental**

En Octubre de 1996, la Organización Internacional de Normalización promulgó una serie de estándares internacionales para gestión ambiental llamados ISO 14000 que han revolucionado la forma en que la industria y los gobiernos manejan los asuntos ambientales.

ISO 14000 provee un lenguaje común para la gestión ambiental mediante el establecimiento de un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por tercera persona. ISO 14000 sigue los pasos de ISO 9000, una serie de estándares internacionales establecidos en 1987 para sistemas de gestión de calidad.

Si el éxito y la aceptación que han tenido los estándares ISO 9000 son algún indicador, en

poco tiempo el conocimiento y la adopción de ISO 14000 llegará a ser una realidad para compañías que buscan el desarrollo de sus negocios y su mantenimiento en la vanguardia del mercado global.

El personal de Environment International Ltd. por ejemplo tiene un extenso conocimiento de los estándares ISO 14000 y ha ofrecido asesoramiento en una extensa variedad de temas relacionados con la gestión ambiental.

Apoyándose en la experiencia de su equipo en evaluaciones de riesgos ambientales, derecho ambiental, ecología, gestión de recursos naturales y política ambiental, Environment International Ltd. adopta un enfoque interdisciplinario para la gestión ambiental e ISO 14000 alejándose del carácter unidimensional de la mayoría de los consultores.

Haciendo uso de su diversidad profesional, los expertos de Environment International Ltd. trabajan desde las perspectivas científica, legal y de gestión en la identificación de riesgos ambientales en la empresa y en el desarrollo de sistemas de gestión ambiental efectivos para minimizar esos riesgos.

La diversidad de idiomas con que cuenta, así como su red de contactos domésticos e internacionales hacen de Environment International Ltd. un instrumento eficaz para la industria en la creación de estrategias para la gestión ambiental creativas, rentables y prácticas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

Los científicos, abogados, especialistas en gestión ambiental y auditores certificados de ISO 14000 de Environment International Ltd. ofrecen un amplio espectro de servicios de consultoría de ISO 14000 entre los que se incluyen: auditorías ambientales; preparación de directores y empleados; desarrollo y evaluación de sistemas de gestión ambiental; desarrollo de protocolos legales y regulatorios; preparación para la adopción de ISO 14000

Hay muchas razones por las que una empresa debería considerar seriamente la implantación de sistemas de gestión ambiental, las auditorías de ISO 14000 y la certificación ISO 14000. Quizás la más poderosa es la demanda del mercado de productos "verdes", como se han demostrado en las controversias relacionadas con McDonalds y el uso de recipientes de poliestireno, la producción de atún y las capturas de delfines.

Según un informe reciente, realizado por una importante compañía consultora, cuando el precio y la calidad son iguales, el 76% de los norteamericanos están dispuestos a cambiar a un producto asociado con una buena causa. El activismo ambiental empresarial, sugiere la consultora, actuará como rompedor del empate competitivo. Tendencias similares se dan en Europa. Un estudio realizado por una multinacional norteamericana descubrió que el tercer factor en las decisiones de compra, después de precio y calidad, es la percepción del consumidor en cuanto a la responsabilidad ambiental empresarial. Compañías certificadas bajo ISO 14000 pueden apuntar a esta certificación como prueba de una política ambiental positiva y, por tanto, ganar un puesto aventajado en el mercadeo de sus productos.

El acceso al mercado puede asimismo verse afectado por ISO 14000. Aunque la implementación de ISO 14000 es voluntaria, la certificación bajo estos estándares puede convertirse en un

prerrequisito legal para participar en concursos y en el mercado en la Unión Europea y otras partes del mundo.

La certificación ISO 14000 puede satisfacer los requisitos de las regulaciones de Unión Europea en cuanto a sistemas de gestión ambiental. En Estados Unidos, agencias del gobierno tales como el Departamento de Energía están considerando seriamente implantar las Normas de ISO 14000 como requisito para sus contratistas.

Además de mejorar la competitividad, un sistema de gestión ambiental ISO 14000 puede ayudar a las empresas a economizar tiempo y dinero mejorando sus operaciones y facilitando las relaciones con las agencias del gobierno.

Con un sistema de gestión ambiental internacionalmente reconocido, las empresas pueden identificar más eficientemente problemas de seguridad y medio ambiente que se den en sus establecimientos, disminuir su potencial de responsabilidad y reducir el riesgo de accidentes graves.

34

Las auditorías ambientales pueden asimismo localizar prácticas ambientales ineficaces ó costosas en áreas tales como la producción industrial y el manejo de desperdicios. Finalmente, la certificación ISO 14000 puede disminuir las cargas legales de las empresas. Por ejemplo, según las guías del Departamento de Ecología del estado de Washington, los establecimientos requeridos de preparar planes de prevención de contaminación o actualizaciones del plan quinquenal pueden cumplir estos requerimientos demostrando que tienen un sistema de gestión ambiental ISO 14000.

La certificación bajo los estándares puede resultar en menor severidad por parte de las agencias reguladoras del gobierno tras un accidente medioambiental, ya que tal certificación puede servir como prueba de los esfuerzos positivos para ser una empresa responsable ambientalmente. Por tanto, aunque las demandas del mercado pueden ser el factor principal para considerar la implementación de ISO 14000, se puede añadir un número de beneficios que hacen que las auditorías y certificación bajo los estándares sean favorables (BULLTEK Ltd.).

### **Esquemas relacionados a Responsabilidad Social (Seguridad e Higiene)**

SA 8000 (Social Accountability 8000) y OHSAS 18001 (Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales) son normas orientadas hacia la responsabilización social de las empresas.

En los países desarrollados, que concentran el mayor consumo de bienes del mundo, hay una preocupación creciente sobre los aspectos éticos de las empresas fabricantes de esos bienes. Sobre la base de la Declaración Universal de Derechos Humanos, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Niños, y la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, se ha desarrollado una norma reconocida internacionalmente, la SA 8000.

Esta norma tiene 9 áreas clave, sobre las que fija requisitos para las políticas, procedimientos y prácticas de las compañías en lo relativo a su responsabilidad social: No emplear a menores; No emplea mediante trabajo forzado; aseguramiento de las condiciones de salud y seguridad; libertad de asociación y derecho a convenios colectivos; ausencia de todo tipo de discriminación y acoso; ausencia de castigos corporales, abusos verbales o coerción; apropiada cantidad de horas de trabajo; retribución justa; implementación de un sistema de gestión de la responsabilidad social.

La forma de implementación del Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social es similar al de la norma ISO 9001, y los elementos para asegurar su funcionamiento son comunes: documentación, registros, acciones correctivas y preventivas, mejoramiento continuo.

Una vez que se ha asegurado la implementación de sus requisitos, la empresa también puede optar por una certificación realizada por organismos acreditados. Esta certificación permite demostrar a los clientes y consumidores que la empresa tiene un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social implementado sobre la base de normas éticas reconocidas internacionalmente (SA 8000-Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social).

OHSAS 18001 es una herramienta que ayuda a las empresas a identificar, priorizar y gestionar la salud y los riesgos laborales como parte de sus prácticas normales de negocio. La norma permite a la empresa concentrarse en los asuntos más importantes de su negocio. OHSAS 18001 requiere que las empresas se comprometan a eliminar o minimizar riesgos para los empleados y otras partes interesadas que pudieran estar expuestas a peligros asociados con sus actividades, y a mejorar de forma continuada como parte del ciclo de gestión normal.

La norma se basa en el conocido ciclo de sistemas de gestión de planificar-desarrollar-comprobar-actuar (PDCA) y utiliza un lenguaje y una terminología familiar propia de los sistemas de gestión.

OHSAS 18001 tiene como objetivos establecer, mantener y mejorar un sistema de gestión de la salud y seguridad laboral para asegurar la conformidad con la política y para demostrar tal conformidad a los demás. Es la principal conductora del sistema de gestión OHS y establece la estrategia "de comportamientos" de la compañía. Debe estar de acuerdo con la naturaleza y escala de los riesgos OHS de la compañía y ha de incluir el compromiso de mejora continua, la conformidad con la actual legislación OHS aplicable, y ha de ser comunicada a los empleados y puesta a disposición de las partes interesadas.

Varios elementos han de ser considerados para poner en marcha un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral. Entre estos se incluyen: identificación de los peligros y evaluación de los riesgos; cumplimiento legal; consistencia en los compromisos; emergencia; gestión de suministradores y subcontratistas.

Los tres principios fundamentales, aunque son contra las que más se ha pecado, antes de comenzar el proceso son: leer la norma cuidadosamente y en detalle y darse cuenta de los "debe"; ver lo que se tiene y proponerse una mínima burocracia; leer la norma en una de las

lenguas oficiales, ya que algunas traducciones no son precisas (Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales: OHSAS 18001).

### **Implementación de la Norma ISO en Nicaragua**

El BID, por medio de la CADIN, ha ofrecido financiamiento para un proyecto de modernización organizacional, cuyo objetivo es promover la implementación de sistemas de calidad documentados bajo las directrices de las normas ISO.

La empresa IMPASA se planteó el objetivo de obtener la certificación como parte de una estrategia para abrir nuevos mercados para sus productos, y para aumentar su competitividad. El proceso de implementación se llevó a cabo en el tiempo establecido de 13 meses, y representó un costo aproximado de 67,000.00 dólares de los que la empresa asumió el 35%, y el 65% restante fue financiado por el BID a través de la CADIN.

36

Las mayores dificultades surgieron por la resistencia del personal al cambio de estrategia, pero fueron solucionadas con capacitación, recomendada fuertemente por los asesores, y en algunos casos, reorganización del personal. El cambio no generó problemas laborales, ni importantes gastos por requerimiento tecnológico, pero sí hubo que fortalecer el área de ventas.

Con la certificación ISO 9000:2000 la empresa ha reducido costos de operación, reclamos y reproceso. La empresa ha obtenido un mejor posicionamiento en el mercado y aumentado su facturación.

La empresa también fue certificada por ICONTEC, fue seccionado por el proyecto BID/ CADIN. La certificación de esta empresa se dio como parte de una estrategia del grupo corporativo, que tiene como meta certificar a todas sus empresas miembro.

Otra empresa que buscó la certificación del sistema de gestión de la calidad es Nicaragua Sugar Estates Limited conforme a la norma ISO 9001 versión 1994, que fue alcanzada en 14 meses, cumpliendo con el cronograma de implementación. Representó un costo aproximado de 75,000.00 dólares y la inversión realizada para obtener y mantener la certificación del sistema fue asumida completamente por recursos propios.

La principal dificultad surgida en el proceso de implementación fue la reacción al cambio de parte del personal, pero el problema se solucionó con sensibilización y capacitación del personal involucrado. La certificación incluyó todo el proceso de producción azucarera, desde la recepción de materia prima, hasta las ventas, pero no se incluyó el proceso de generación eléctrica.

Entre los beneficios obtenidos por la empresa se destaca un mayor control y consistencia de los procesos, que en su mayoría es proporcionado por la documentación generada, donde se encuentra la descripción general de los procesos, definición de parámetros y control de evidencias a través de registros.

Se definieron las principales responsabilidades en los procesos, que están claramente plasmadas en los documentos del sistema de gestión de calidad, así como la identificación de los principales indicadores de gestión.

La empresa fue certificada por Lloyd's Register Quality Assurance, seleccionado por su vasta experiencia y prestigio internacional, además de su reputación de ser los más exigentes.

Según la directiva de la empresa, la certificación sólo puede lograrse si la alta dirección está convencida de la estrategia y respalda todos los aspectos del proceso.

La directiva de Café Soluble S.A. consideró la obtención de la certificación ISO 9000:2000 como parte de una estrategia para ganar competitividad. El proceso se extendió por un período de dieciocho meses, dentro del tiempo definido para alcanzar el objetivo, y representó un costo total aproximado de 68,500.00 dólares, incluyendo costos de asesoría (38,000.00 dólares); costo de capacitación (9,500.00 dólares); y costo de la certificación (17,000.00 dólares), inversión que fue totalmente asumida por la empresa.

El problema de reacción al cambio ha estado presente en prácticamente todas las empresas, y Café Soluble S.A. no estuvo exenta, pero el problema también fue resuelto con capacitación y sensibilización del personal involucrado. En cuanto a los costos por requerimientos tecnológicos, no fueron significativos.

Entre los principales beneficios obtenidos por la empresa como consecuencia de la certificación son: un mejor control de procesos, incremento en la eficiencia y productividad operacional, mejora de la calidad del producto, y apertura de nuevos mercados. Se ha logrado una mejor conciencia del personal hacia la calidad, objetivos, misión y política de la empresa.

La empresa fue certificada por Bureau Veritas, escogido por la directiva por su calidad de servicio, y recomendaciones hechas por otras empresas.

La directiva recomienda a otras empresas a emprender el proceso de certificación de forma planificada, pero sobre todo realizando un trabajo en equipo que involucre a todo el personal.

El ingenio Monte Rosa fue adquirido en 1999 por Pantaleón Sugar Holding de Guatemala. En 2003, la nueva directiva consideró obtener la certificación ISO 9000 como parte de una estrategia para aumentar su competitividad. Al momento de redactar este trabajo, la empresa aún se encontraba en el proceso de certificación, que se definió para catorce meses, pero se cree se extenderá a dieciséis.

El costo total de la certificación se estima oscilará entre 40,000.00 y 60,000.00 dólares, pues aún no se elige al organismo certificador, lo que hace variar tanto el aproximado. Esta inversión está siendo asumida totalmente por la empresa.

La principal dificultad surgida en el proceso ha sido la resistencia al cambio, sobre todo por

el exceso de trabajo que genera el proceso; por otro lado, la falta de capacidad técnica del personal no ha representado una limitante puesto que el personal ha recibido capacitación suficiente.

Es necesario que una persona que se dedique exclusivamente a liderar el proceso, aunque las demás labores puedan ser desarrolladas por el personal de la empresa, por lo que los requerimientos de recursos humanos significan un costo considerable.

Las inversiones de índole tecnológico no son indispensables, pero es recomendable algún tipo de software que apoye en el manejo de la documentación e indicadores; la empresa aun no lo adquiere pero está en evaluación actualmente.

Entre los beneficios obtenidos por la empresa se advierte ya una mayor conciencia del personal hacia la calidad, la identificación de proceso y la formulación de indicadores. Se ha logrado documentar aproximadamente el 60% del proceso, es un proceso que aun continúa.

38

La empresa recomienda, primeramente, buscar un organismo calificado para que aplique un diagnóstico a la empresa y que asesore en el diseño de un plan de implementación adecuado a las necesidades específicas de la entidad. Una empresa puede no estar certificada pero haber avanzado en mucho en aspectos requeridos para la certificación. Si no se cuenta con personal que domine la materia, será necesario buscar asesoría externa.

No se debe iniciar el proceso pensando solamente en la certificación, sino en el desarrollo de la funcionalidad de la empresa, trabajar a conciencia buscando que el sistema que se implemente sea de utilidad para la posteridad.

## **Conclusiones**

Con el trabajo realizado se provee a las diferentes organizaciones de una metodología para la implementación de un sistema de calidad documentado de acuerdo con las normas ISO 9000:2000 y que brinde el soporte básico de su sistema de gestión de la calidad.

En el país se han observado acciones concretas encaminadas hacia los procesos de certificación de normativas internacionales de estandarización de parte de empresas de prestigio, logrando con esto desarrollar una ventaja competitiva palpable (Café Soluble S.A., Plásticos S.A., Nicaragua Sugar Estates Limited); para otros casos, el mayor beneficio, según lo expresa el encargado del proceso, ha sido en el área de desarrollo organizacional, como es el caso de Inversiones Papeleras S.A., que asegura haber reducido costos de operación y volúmenes de reproceso y no conformidades.

Sin embargo, la certificación ISO ha sido un tanto excluyente. Las empresas que han decidido involucrarse en el proceso son organizaciones que se derivan de una empresa multinacional y los lineamientos de su casa matriz lo indican siguiendo una filosofía organizacional encaminada hacia la conservación de la calidad. En otros casos, el departamento de calidad y la gerencia ejecutiva de la empresa están muy desarrolladas y poseen una plena conciencia de la necesidad de llegar a ser competitivos ante una transformación de la economía hacia

la globalización.

Los esfuerzos de parte de la micro, pequeña y mediana empresa en obtener certificación de procesos basados en normativas internacionales no han sido sustanciales debido, en gran parte, al desconocimiento de la existencia de la herramienta y, en muchos casos, porque el proceso de implantación de la certificación ISO 9000 es demasiado costoso. Algunas empresas de tamaño medio han sido favorecidas por el proyecto BID-CADIN, que tiene como objetivo promover el desarrollo organizacional de la industria nacional, apoyando los procesos de acreditación a las diferentes empresas.

La principal cláusula de la normativa ISO 9000 es "Escribir lo que se hace", "Hacer lo que se dice", "Documentar lo que se ha hecho" y "Auditar para confirmar su cumplimiento". Cumplir este procedimiento asegurará el éxito en cada una de las etapas de implantación de la norma, si involucra y motiva a la totalidad de la fuerza laboral, iniciando por la alta dirección.

Se dice que los países llamados actualmente en vías de desarrollo son los que, por razones históricas, no participaron en la Revolución Industrial. Los efectos económicos de no participar en la llamada "Revolución Tecnológica" serán aún más graves que los sufridos por el país por no haber participado en la Revolución Industrial. Las normas ISO 9000 colocarían al país automáticamente en sintonía con la competitividad comercial y, por ende, con el desarrollo de las naciones. ■

### Referencias bibliográficas

- BUREAU VERITA, (2000). *Como obtener la certificación internacional de calidad ISO 9000*, Nicaragua
- BULLTEK LTD., (2003). *Normativa ISO 9000 y Variantes*, Sitio Oficial de Bulltek Ltd., Disponible en <http://www.bulltek.com>, accesado el 23 mayo
- COY VERGARA, A. (2001). Sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales: OHSAS 18001. Disponible en <http://prevenycalidad.en.eresmas.com/ohsas.htm>; accesado el 22 Mayo de 2003.
- EQA, (2003). ¿Que es EQA?, Sitio oficial de EQA en español Disponible en <http://www.eqa.es/>, accesado el 23 de mayo
- ISOMAC CONSULTANTS,(2003). SA 8000-Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Sitio oficial de Isomac consultants. Disponible en <http://www.isomac.com.ar/8000.htm>; accesado el 22 Mayo
- PÉREZ RODRÍGUEZ, Z., (2001). *Metodología para la implementación de un sistema documental ISO 9000*, Sitio oficial de Monografias.com, disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com), accesado el 22 Mayo del 2003
- PÓVEDA SALVATIERRA., J. A., (2002). "Mejorando la Calidad de Nuestra Empresa", La Prensa, pág. 4B, Managua, Octubre 9

# Nicaragua, enfoque estratégico de las PYMEs en un mundo globalizado

Sandra Cuadra<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006*

40

Encuentro

ESTA INVESTIGACIÓN ABORDA LA SITUACIÓN DE LA PEQUEÑA y mediana empresa (PYME) nicaragüense desde una perspectiva nueva en Nicaragua: su enfoque estratégico respecto al proceso de globalización. Las PYMEs son importantes para el desarrollo económico y social de Nicaragua por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo: contribuyen con el 32.6% del PIB nacional y se estima que ocupan entre el 40 y 50% de la población económicamente activa. Partiendo de experiencias exitosas en otros países, este trabajo propone líneas de acción estratégicas y desafíos, señalando las condiciones para el desarrollo; también plantea el rol gubernamental para la implementación del marco legal normativo y programas y proyectos que fortalezcan las PYMEs, reducción de brechas tecnológicas, cadenas de asociatividad productiva, desarrollo de zonas francas, constitución de redes empresariales, fomento de clusters competitivos y formación de alianzas estratégicas.

**Palabras clave:** pequeña y mediana empresa-Nicaragua, planificación empresarial, competencia económica, Nicaragua-política económica

## Introducción

La globalización presenta para las PYMEs un nuevo escenario donde es necesario considerar la dimensión internacional como factor determinante de estrategias y políticas. El mundo se está convirtiendo en una “aldea global” donde la información al instante aumenta la velocidad de las actividades económicas. En este ámbito, las PYMEs siguen siendo parte importante de la economía de cualquier país: las PYMEs representan casi el 99% de las empresas, emplean a más del 55% de la fuerza laboral y generan más del 40% del PIB mundial

En Nicaragua, el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) define a las PYMEs “como empresas formales<sup>1</sup> manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios, con mas de dos trabajadores y menos de cien, con potencial de desarrollo en un ambiente competitivo”. Esta definición excluye de las PYMEs a las

empresas agropecuarias.

En Nicaragua, las PYMEs son consideradas el principal promotor del desarrollo económico, porque son la mayoría de las empresas nicaragüenses, entre el 90 y 95%, con un aporte del 90% del empleo, y son el principal instrumento para combatir la pobreza. Su valor agregado, mayor del 50% en los establecimientos del sector urbano, se traducen en una contribución de 32.6% del PIB.

Además de estas características, las PYMEs:

- Generan empleo y utilizan mano de obra y materia prima nacionales, generando efectos multiplicadores.
- Requieren poca inversión y financiamiento.
- Son flexibles para orientarse a la moda y a las necesidades cambiantes de los consumidores, con capacidad para atender a nichos de mercado y segmentos de clientes que buscan atención personalizada.
- Rescatan las habilidades, el saber y la tecnología tradicionales.
- Contribuyen a la diversificación geográfica de la industria.
- Evitan los monopolios.
- Generan industrias apropiadas para el mercado que abastece.
- Participan activamente en el crecimiento de las exportaciones nacionales, distribución del ingreso, balanza de pagos, acumulación de capital y productividad, y contribuyen a la autosuficiencia del país.
- Emplean a personas discapacitadas, mayores o con dificultades.
- Utilizan generalmente tecnología intermedia, adaptada a la oferta de trabajo.

En Nicaragua, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) tiene la misión de “Impulsar la productividad, eficiencia y competitividad de cadenas y enjambres intersectoriales, la industria y otros sectores no agropecuarios, apoyándose en el desarrollo, transferencia de la tecnología y la capacitación gerencial con énfasis en la pequeña y mediana empresa” para lo que ha creado la Dirección de Políticas y Fomentos a las PYMEs (DPYME). Por su parte, el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) ha diseñado la “Propuesta de Desarrollo para MIPYME”. En Centroamérica hay un proyecto de apoyo a la micro y a la pequeña empresa (PROMICRO)<sup>2</sup> que promueve el fortalecimiento y la promoción de organizaciones gremiales.

### **Problemas de las PYMEs**

Los pequeños y medianos empresarios enfrentan problemas en gestión, información, calidad, mercadeo, acceso a financiamientos y tecnología, entre otras.

En cuanto a la gestión, el empresario propietario tiene que atender a tantos detalles administrativos, financieros y productivos que se le dificulta el diseño de estrategias a largo plazo. Este problema se acentúa cuando las relaciones empresariales son informales, pues pueden estar mal informados sobre su propia estrategia financiera y su potencial productivo. Este desconocimiento de los instrumentos de gestión empresarial les dificulta la toma de decisiones económicamente viables a su desarrollo. Las PYMEs usualmente no cuentan con registros adecuados que sirvan como herramientas en la toma de decisiones.

Los recursos humanos no tienen las competencias, destrezas y habilidades que demanda el mercado, pues su formación es empírica; los salarios suelen ser desalentadoramente bajos. Las PYMEs absorben la mayoría de la fuerza laboral que todos los años entra al mercado del trabajo, creando empleos generalmente poco tecnificados, poco calificados, poco productivos y poco remunerados.

En cuanto al mercadeo, las PYMEs tienen dificultades para exportar, lo que obstaculiza el proceso de internacionalización, que exige abordar individualmente las tareas de producción, comercialización y logística de exportación. Esto muchas veces está fuera de su alcance por limitaciones financieras, de personal, infraestructura organizativa, conocimientos de los mercados y destrezas.

Otro problema es la escasez de capital con que inician y permanecen las PYMEs, que dificulta el acceso a créditos, porque los bancos las ven de alto riesgo. Si una PYME contara con una relación normal de capital propio versus endeudamiento, en un contexto económico estable y el costo del crédito inferior al 20%, seguiría en riesgo de desinversión, salvo que su utilidad supere el 12% sobre el activo.

42

En cuanto a la tecnología, la capacidad de las PYMEs para satisfacer a sus clientes suele ser limitada pues carecen de instrumentos para mejorar los productos, su imagen comercial, su poder de negociación frente a clientes y proveedores, y los trabajadores están poco articulados para solucionar problemas, tomar decisiones y planificar el trabajo. Pese a todo, los problemas de la PYMEs no se deben a su tamaño, sino a su aislamiento de contextos políticos, institucionales, económicos y territoriales de apoyo.

### **Lo que puede hacer el gobierno**

Según la Constitución Política de Nicaragua, el estado debe promover el desarrollo económico del país. Durante 2001, el gobierno elaboró tres documentos relacionados con las PYMEs: “Memoria del I Congreso Nacional PYME” elaborado por la Dirección de Políticas de Fomento a las PYMEs (DPYME-MIFIC), de marzo; “Plan Estratégico” del Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), de mayo; y “Propuesta de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Nicaragüense”, de junio.

Estos documentos crean un marco institucional para el desarrollo de las PYMEs, lo que representa un salto cualitativo para enfrentar la apertura del mercado y la fuerte competencia que enfrenta la economía nicaragüense, en tanto este marco legal no forme parte únicamente de una realidad imaginaria. Por tanto, el gobierno debe aplicar este marco legal en acciones concretas.

Sin embargo, los documentos por sí mismos, muestran un conflicto de poderes y contradicciones, en tanto en los documentos se enfatiza la división de responsabilidades de cada instancia desde una visión jerárquica y no de convergencia de acciones enfocadas al desarrollo, lo que de profundizarse, podría ser una barrera en el alcance de las metas propuestas y limitar, en lugar de facilitar el crecimiento y fortalecimiento de las PYMEs.

## **Impacto de la Globalización en las PYMEs**

El Fondo Monetario Internacional (FMI), define la globalización como “la interdependencia económica creciente en el conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología”. En esta visión hay dos conceptos clave: interdependencia y quedarse en la manifestación del fenómeno sin interesarse por sus actores políticos y económicos. La globalización es un proceso dirigido por los grandes países del norte, y los países pobres sólo lo pueden absorber con intervención del estado.

Las oportunidades brindadas por la globalización están dadas por:

- Posibilidades de progreso en organización, eficacia, productividad, difusión de conocimientos, mejoras del nivel de vida y acercamiento entre los hombres.
- Oportunidad de acceder a mercados anteriormente fragmentados, originada por la formación de alianzas y tratados de libre comercio.
- Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han aumentado su movilidad para economías con poca capacidad de generación endógena.
- Disminución de costos directos e indirectos.
- Aumenta la competencia pues permite a las PYMEs buscar mayor eficiencia, mejor calidad, mejorar sus procesos y precios competitivos.
- Contribuye a la desarticulación de los oligopolios.

Las amenazas generadas consisten en:

- Las fallas de mercado que genera la globalización económica y deficiente entorno institucional en el que operan.
- El ingreso de nuevos productos al mercado nicaragüense por los acuerdos de libre comercio y eliminación de barreras arancelarias.
- El rápido aumento de los salarios.
- La declinación del empleo en la industria manufacturera.
- Las empresas locales no suelen estar preparadas para enfrentar la competitividad, la comercialización y la productividad de las transnacionales.
- El estancamiento tecnológico.

## **Efectos de la Globalización en las PYMEs**

La reducción de barreras arancelarias ha introducido el consumo masivo. Esta reducción beneficia a los importadores, pero afecta a los productores locales de productos y materias primas, que no pueden competir con precios más bajos.

La disponibilidad de una gran cantidad de productos, insumos, componentes y servicios de bajo costo provenientes del exterior afecta y tensiona los sistemas productivos de muchos países subdesarrollados, donde la rápida apertura económica se ha traducido en desarticulación de las cadenas productivas y ensanchamiento de la brecha de competitividad y productividad entre el sector moderno, constituido por un reducido número de empresas grandes, que concentran un fuerte poder económico, y un gran número de PYMEs.

Se han creado grandes corporaciones en ciertos sectores industriales, a las que se han vendido las PYMEs sectoriales: a través de una ola de expansiones, fusiones y adquisiciones, el poder económico se ha concentrado en mega empresas con sede en países desarrollados, con serias implicaciones para el sistema de competencia global, para la generación de oportunidades para las empresas de menor tamaño y la creación de empleo.

Sin embargo, hay PYMEs que han visto en este proceso de globalización una oportunidad para reforzarse y expandirse. Son las ubicadas en territorios caracterizados por vínculos de cooperación inter-empresarial, de colaboración entre el sector público y privado y de una intensa relación entre instituciones de servicio y el sector productivo. Son PYMEs inmersas en sistemas productivos integrados, fincados a nivel local y caracterizados por un estrecho entramado entre las empresas y entre éstas y otros actores locales, como instituciones públicas y privadas de apoyo financiero, de formación, investigación, asistencia técnica y de servicio. El desarrollo y enfoque de actividades hacia la protección del medio ambiente está siendo considerado como vital para la economía globalizada.

44

Es necesario realizar una profunda reflexión alrededor de las PYMEs sobre dos alternativas: a) ¿tienden a desaparecer con la globalización? b) ¿se suman, se adaptan y compiten en el proceso de la globalización?

### **Enfoque estratégico de las PYMEs frente a la Globalización**

La supervivencia y evolución de una empresa dependen de su capacidad de crear y mantener ventajas competitivas en sus mercados. Por ello, se define estrategia como un proceso continuo para identificar aspectos en los que la empresa puede ser más eficiente que la competencia, utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para desarrollar una oferta con valor único.

Para analizar la estrategia que deben seguir las PYMEs, es necesario analizar su situación actual; a continuación, hay que definir cuál se quiere que sea su situación en el futuro y lograr que esa aspiración sea el motor principal de la actividad. No se trata de hacer análisis complicados, sino de generar una motivación capaz de anticipar el futuro incluyendo una imagen viva y evolutiva de dónde queremos estar en 5 o 10 años. Esa motivación creada por el empresario tiene que ser lo suficientemente atractiva como para que sea compartida por el resto del personal, para que lo convenza y lo entusiasme tanto como a su creador, se comprometa con ella y se constituya en la guía del trabajo diario.

Es importante que todos los actores concuerden en una línea de pensamiento estratégico orientado al desarrollo: empresarios, gobierno, cámaras y gremios, universidades e instituciones financieras. No basta el financiamiento, el desarrollo tecnológico ni la capacitación, pues se trata de procesos ligados, cambios estructurales de política económica nacional de estabilización y de ahorro interno.

### **Líneas estratégicas a seguir**

El proceso convencional de visión estratégica no es útil para las PYMEs. En su lugar,

adquiere fuerza la intuición del empresario que, muchas veces, rompe los moldes y que había sido casi anulada por la planificación estructurada. Pero tampoco se puede dejar todo a la intuición obviando la planificación. Mientras mayor es la incertidumbre, mayor es la necesidad de planificación.

Es necesario fijar los objetivos, estrategias y acciones necesarias para conseguirlos. Para desarrollar un Plan Estratégico, las PYMEs deben utilizar la herramienta conocida como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). En definitiva, se trata de conocer cual es la posición estratégica y valorar la actuación de las empresas.

A continuación:

1. Definir claramente el objetivo fundamental de la empresa.
2. Desarrollar metas comprobables por área, con fechas para alcanzarlas.
3. Desarrollar estrategias acordes a las metas, determinar cómo se implementarán y definir los recursos humanos y financieros necesarios.
4. Diseñar el plan operativo incorporando los presupuestos.
5. Ejecutarlo y supervisarlos.

Las acciones deberán ser corregidas cuando sea necesario, sin olvidar que la flexibilidad es el factor más importante para alcanzar los resultados esperados, pues en el entorno actual no existe la mejor opción. Hay que ir haciendo camino al andar, por lo que el plan, continuamente retroalimentado, debe ser flexible para admitir las estrategias emergentes que se perciban. Estaba y estar abierto a descubrirlas.

### **La gestión de los recursos humanos**

Las PYMEs tienen dificultad para contratar y retener personal calificado para sus operaciones. Hay algunos métodos de gestión de recursos humanos que se adaptan a las PYMEs que no requieren de grandes inversiones:

- La gerencia puede ser enfocada de forma que permita crear un ambiente más participativo, comunicativo y de cooperación mutua.
- Realizar reuniones de discusión participativa, para discutir los problemas de la empresa para buscar posibles soluciones.
- Incorporar sistemas de auto evaluación.
- Informar a todo el personal respecto a: plan operativo de la empresa, perspectivas, metas especiales y situación económica.
- Transmitir a los empleados que ellos también son socios de la empresa, delegando responsabilidades y asignando tareas de confianza.
- La formalización y documentación de contratos de personal, manual de administración, manual de funciones.
- Formalización y documentación de manual de terreno, donde se indique detalladamente los pasos en cada etapa del proceso productivo.
- Promover la asociatividad como mecanismo para la superación de carencias individuales.

Suele atribuirse a las PYMEs cierto rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión

de recursos humanos que han mostrado eficacia en las grandes organizaciones. Uno de los principios sobre el que se apoya parte de la eficacia de las PYMEs es la coherencia entre filosofía, estrategia, sistemas, estilos, valores y acciones de la organización. Las PYMEs requieren especialmente de una incorporación metodológica coherente y progresiva para desarrollar sus estructuras y llevar a cabo los nuevos objetivos en recursos humanos. La utilización aislada de ciertas técnicas en materia personal produce, inevitablemente, resultados empobrecidos.

Cuando se afirma que la empresa debe perder rigidez y adquirir una mayor flexibilidad organizativa, se tiende sólo a cambiar las estructuras. Pero es preciso ver el problema en el conjunto de sus implicaciones, con los requerimientos de cambios de actitudes, estilos de dirección y control consecuentes; con las nuevas demandas de información y comunicación, y la necesidad de reorientar las políticas retributivas y de apreciación del desempeño. Esta visión integrada de los sistemas de gestión permite a la empresa desarrollar su propia filosofía y estilo de dirección y las intenciones estratégicas se realizan en las acciones.

46

La política de capacitación y actualización de los recursos humanos requiere de un permanente proceso de capacitación para adecuarlos a las nuevas tecnologías operativas y organizacionales. La capacitación del personal de los niveles de conducción y operativo es importante debido a los nuevos problemas que plantean los cambios en la organización productiva a nivel regional. Para redefinir el perfil del nuevo trabajador en el contexto actual, la capacitación no debe centrarse sólo en los aspectos técnicos; también sobre el proceso productivo como una totalidad, para integrarlo a su práctica laboral.

### **La tecnología como herramienta generadora de capacidad**

El concepto de tecnología ha evolucionado, y ya no sólo se refiere a máquinas y equipos, sino a todo el know-how, información, conocimientos y decisiones necesarias para mantener una empresa competitiva en el largo plazo. Por tanto, del concepto cuasi-estático de transferencia de tecnología, se está pasando al concepto dinámico de gestión estratégica de tecnología, donde la tecnología se constituye en un elemento estratégico en el proceso de toma de decisiones.

La gestión de tecnología e innovación organizacional son elementos clave en la dirección. Corrientes culturales empresariales de excelencia que incorporan nuevos valores, promueven el trabajo en equipo y círculos de calidad, que rompen con los modelos excesivamente jerarquizados en la toma de decisiones. Por tanto, se revalora el rol del factor humano como causa y objeto del desarrollo y una mayor valorización de la creatividad y la capacidad de innovar y emprender.

La gestión de intangibles (tecnología e información) se ha convertido en el factor decisivo de la competitividad empresarial desde la doble perspectiva externa e interna de la empresa:

- a) A lo externo, la rapidez del cambio tecnológico y los costos de Investigación y Desarrollo hacen necesario que las PYMEs estén informadas sobre las principales actividades de sus competidores y clientes. Muchas empresas han desaparecido por aplicar ineficientemente nuevas tecnologías, retrasando la comercialización de productos

y perdiendo oportunidades, por no identificar adecuadamente las necesidades de los clientes.

- b) A lo interno, es necesario identificar los puntos críticos del proceso de innovación, para hacer llegar la información a las áreas que la necesitan para desarrollar con eficiencia las distintas fases del proceso tecnológico (investigación, desarrollo, diseño, fabricación, comercialización).

En la última década, hay una eclosión de técnicas de gestión empresarial con un objetivo común: “hacer más con menos”. Se persigue reducir la fuerza de trabajo, acelerar los procesos de diseño y lanzamiento comercial de nuevos productos, acortar los plazos de fabricación o aumentar la variedad de la gama de productos.

El conjunto de estas transformaciones tiene implicaciones relevantes: por un lado, se dirigen a incrementar la productividad empresarial que se refleja en una disminución del tiempo necesario para culminar la innovación desde las fases iniciales del proceso productivo hasta su comercialización, o en el número de horas necesarias para producir el bien o servicio. Con esto se ha demostrado que, aunque se destruye empleo a corto plazo, se asegura la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo en un entorno altamente competitivo, contribuyendo a consolidar los restantes empleos; y se contribuye al crecimiento de la organización, permitiendo la eventual creación de empleo a largo plazo. Por otro lado, este conjunto de innovaciones facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad económica que eran desconocidos hace tan sólo una década.

El comercio tecnológico brinda acceso a información, comunicación, demostración, mercadeo y comercialización; por tanto, debe explotarse para mejorar los beneficios. El estado, como facilitador, debe propiciar la comunicación virtual y facilitar a las PYMEs páginas de comercio electrónico para entrar al mercado internacional. El control de factores externos como el control de calidad, el respeto a los derechos de autor y la protección a la propiedad intelectual es clave para un ambiente confiable al desarrollo y la creación de innovaciones.

### **La asociatividad entre PYMEs**

La asociatividad es “un mecanismo de cooperación entre PYMEs, donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, participa voluntariamente en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común”<sup>3</sup>.

Estos objetivos pueden ser coyunturales: adquisición de materia prima; o generar una relación más estable: investigación y desarrollo de tecnologías para beneficio común. El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o ventas pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personería jurídica y patrimonio propio.

Las PYMEs, en diferentes países y bajo diversas modalidades, han experimentado e instrumentado varios mecanismos para enfrentar conjuntamente, determinadas amenazas o superar debilidades específicas y comunes. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo,

abriendo oportunidades y generando amenazas a las PYMEs, que se ven presionadas a cambiar sus paradigmas<sup>4</sup> gerenciales, y requieren rediseñar mecanismos de interrelación con el nuevo entorno. Entonces, la asociatividad surge como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que enfrentan la globalización de la economía.

La asociatividad permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes y los resultados logrados por los esfuerzos asociados, cualesquiera que sean los beneficios obtenidos, son del interés exclusivo de cada empresa. Esto constituye un verdadero estímulo al desarrollo de la asociatividad.

Son muchas las actividades que puede abarcar la cooperación. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema, y al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, etc. En principio no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad, como tampoco hay restricciones para la participación respecto al tipo de actividad que desempeña la empresa participante.

48

Las características de la asociatividad otorgan a este mecanismo una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, e incluso por las que no pertenecen a ninguna red. Este mecanismo es exclusivo de las PYMEs, pues las grandes empresas constituyen cooperación a través de alianzas estratégicas y aún cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas, cada una tiene un acuerdo específico entre dos partes. Por tanto, no se da el carácter colectivo.

Dadas las amplias bondades que la asociatividad ofrece a las PYMEs, su viabilidad estará en dependencia del alto grado de madurez para insertarse en un nuevo estilo de cooperación entre empresas. El desarrollo de un comportamiento de cooperación entre los empresarios dará sustento a la competitividad sistémica, permitiendo al mismo tiempo el cambio en las PYMEs nicaragüenses del estilo de dirección rígido, mediante la identificación de las similitudes.

No obstante, el MIFIC, a través de la DGPYME, debe crear un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación, para que no constituya una barrera que desestime el desarrollo de la cooperación entre empresas. Además, las estructuras creadas para fomentar la relación entre las empresas, no han recibido el soporte suficiente para desempeñar un papel beligerante y sólido y la institución, como tal, no ha sido lo suficientemente beligerante y firme en sus acciones, como para obtener el máximo provecho.

Para un mayor éxito en la asociatividad, es necesario entender lo qué es y no confundirla con otras estrategias individuales y colectivas. La asociatividad tiende a confundirse con una asociación de empresas con problemas comunes, que se asocian para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución reivindicativa, generalmente coyuntural. Por ejemplo, facilidades crediticias, descuentos en la compra de materia prima

o cupos en la asignación de órdenes de compra o despacho de materiales. Otra confusión de término es considerarla como una cooperativa, con sus tradicionales mecanismos de asambleísmo para tomar decisiones y el carácter social de su razón de ser.

La construcción de confianza entre empresarios aparece como un elemento clave; la necesidad de contar con experiencias exitosas para demostración, es de máxima importancia, ya que es un ejemplo y estímulo a la creación de nuevas iniciativas; la evaluación rigurosa para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas, es imprescindible para que estas experiencias se afiancen.

Finalmente, el universo de actores con los que la asociatividad puede materializarse es múltiple y variado. Puede darse con: el estado, las PYMEs, las universidades, la cooperación internacional, las ONG´s, etc.

Las formas más conocidas de asociatividad son: núcleos y/o asociaciones empresariales, redes de servicios, cooperación empresarial como subcontratación o redes verticales, alianzas estratégicas o redes horizontales, distritos industriales o clusters y cadenas de valor.

### **Desarrollo de Clusters competitivos**

Michael Porter<sup>5</sup> define clusters como agrupamientos productivos o redes empresariales. Es decir, se trata de sistemas productivos constituidos por un número considerable de empresas independientes, predominantemente PYMEs, articuladas en cadenas productivas, concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente.

Las PYMEs que operan en los distritos y clusters integran encadenamientos productivos, suelen complementarse y coordinarse entre sí, concentrándose y especializándose en distintas fases del proceso productivo. Los complejos productivos suelen extenderse verticalmente hacia canales de distribución y consumidores; lateralmente, hacia proveedores de productos o servicios complementarios; y hacia compañías relacionadas por los conocimientos, tecnologías o insumos comunes. Asimismo, los complejos productivos engloban a universidades, agencias que determinan estándares, institutos de capacitación profesional y asociaciones gremiales. Ser parte de un complejo productivo permite también a las compañías medirse y motivarse.

Para que las PYMEs rompan su aislamiento y se inserten en el mercado de productos y factores de la producción (insumos, tecnología, financiamiento, laboral, etc) es preciso articular los esfuerzos de un conjunto de empresas. Muchas veces esta articulación tiene que ser respaldada por entidades especializadas que respondan a los intereses de las PYMEs involucradas. Estos agentes desempeñan un rol importante para favorecer la colaboración entre empresas; revertir actitudes y conductas de los empresarios PYMEs que obstaculizan la asociatividad: individualismo, cortoplacismo, desconfianza, temor al oportunismo, falta de visión estratégica, resistencia al cambio, etc.; y minimizar y absorber los costos de transacción que dificultan la coordinación entre empresas (falta de información, dispersión territorial, empresariado sobrecorado, etc).

La experiencia internacional de muchos distritos y clusters es contundente: La gente vive en la comunidad cerca del lugar de trabajo, gasta el dinero en el mismo lugar, contribuye al progreso de su localidad y contribuye a la acumulación de conocimientos y habilidades que se difunden en la comunidad. La disponibilidad de estos conocimientos y habilidades determina el atractivo de la comunidad como sistema productivo para generar nuevas iniciativas, atraer inversiones y reducir barreras a la entrada para nuevas PYMEs. Se crean empleos e ingresos y se genera así un círculo que causa prosperidad, confianza y autonomía.

Las PYMEs nicaragüenses requieren desarrollar su capacidad empresarial creando vínculos de apoyo que no pueden ser desarrollados mientras persista la competitividad negativa de “hacer campaña sucia para sacarte del mercado”; la información sea “juego mitológico de aspirantes a dioses”; y la desconfianza y la mentalidad de autosuficiencia competitiva permanezcan.

### **Las alianzas estratégicas y el acceso a nuevos mercados**

50

La integración de las empresas es uno de los fenómenos cuyo origen es la globalización. Hay muchos ejemplos de empresas y alianzas que se han desarrollado con éxito en mercados internacionales. La política exterior de un país como Nicaragua, con profundas limitaciones económicas y políticas, debe ser un tema de primer orden a considerar.

Los nuevos escenarios plantean a las PYMEs el desafío de la internacionalización y la competitividad. Una debilidad tradicional de las PYMEs nicaragüenses es su tendencia a operar en forma aislada y particular. El paradigma del “yo empresario”, “mi empresa”, “mi utilidad”, impone barreras en la búsqueda de nuevas opciones estratégicas empresariales, limitando a los empresarios a asumir nuevos retos y desafíos de carácter internacional. El temor a fracasar ante la internacionalización y formación de alianzas estratégicas, hace que muchas PYMEs prefieran sobrevivir mientras se pueda y renacer con otra razón social.

La falta de experiencia en la negociación formal (legal) de una alianza estratégica, y la escasa información que brindan las empresas que promueven estas alianzas, es otro obstáculo al que tienen que hacer frente las PYMEs. Asimismo, el idioma y los contactos internacionales y la incipiente utilización de medios electrónicos de comunicación. Las PYMEs tienen poca presencia en Internet y en el comercio electrónico.

Por el contrario, las experiencias exitosas observadas internacionalmente evidencian la contribución de distintas fórmulas de cooperación al desarrollo competitivo y al proceso de internacionalización, y cómo en las uniones y alianzas cada parte pone algo: los socios extranjeros aportan la imagen y la calidad aprobada que envuelve a la sociedad establecida, mientras los nicaragüenses brindan un lugar desde donde expandirse por medio del ALCA<sup>6</sup>.

El rasgo distintivo de estos acuerdos es que promueven negocios que darán frutos en el mediano y largo plazo, pero requieren de grandes esfuerzos y sobre todo persistencia una vez iniciado el proceso de conquista de nuevos mercados. Aunque las alianzas estratégicas

pueden ser peligrosas por la mezcla de culturas organizacionales y la dificultad para establecer y medir metas de desempeño.

En concreto, los acuerdos pueden abarcar compra o venta de productos y servicios, representaciones, distribución, compra o venta de tecnología, licencias de patente y marca, acuerdos de subcontratación o complementación productiva, franquicias, desarrollo de proyectos, compra o venta de participación accionaria e inversiones conjuntas.

Las PYMEs tienen mayor significación como exportadores indirectos que como exportadores directos, individuales o asociados. Tras la reorganización siguen los esfuerzos dirigidos a encontrar localizaciones más favorables para las empresas orientadas a la exportación, por ejemplo en la cercanía de puertos, y dirigidos también a mejorar la calidad; se ponen en marcha procesos de búsqueda para concentrar recursos en productos con muy buenas posibilidades de exportación. Siendo favorables las políticas para crear el entorno, surgen también nuevas PYMEs que, a veces, se orientan desde el principio a la exportación.

Existen distintas modalidades de inserción en el mercado internacional, que pueden potenciarse en el marco de un proceso de integración:

- a) Exportación de un producto específico aprovechando un nicho de mercado.
- b) Asociación con otras empresas para lograr el nivel de oferta adecuado que concrete negocios de exportación.
- c) Exportación indirecta sea como proveedora de insumos para empresas con actividad exportadora, ya sea en un tramo inicial y/o intermedio de un proceso productivo cuya etapa final lo transforme en un producto exportable.
- d) Alianzas estratégicas con firmas extranjeras.

Las posibilidades de que las PYMEs aprovechen las oportunidades de los procesos de integración, el ALCA o cualquier otro, radicarán en el empleo de estrategias de identificación y aprovechamiento de nichos de mercado, pero teniendo en cuenta las prácticas empresariales de cooperación, mediante asociaciones de tipo horizontal con otras PYMEs, o a través de articulaciones con grandes empresas exportadoras. ■

---

## Notas

- 1 Legalmente constituidas y registradas.
- 2 PROMICRO significa: Fortalecimiento y Promoción de las Organizaciones Gremiales, las Innovaciones Productivas y los Programas de Apoyo a las Microempresas en América Central. El proyecto PROMICRO es una iniciativa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- 3 Ramón Rosales. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs, en Sela, julio – septiembre 1997.
- 4 Paradigma; (del latín Paradigma) Cada uno de los esquemas formales a que se ajustan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones. Diccionario de la Real Academia Española. Edición 1992.  
Dentro de este contexto se define paradigma como el conjunto de reglas que definen los límites y las posibilidades de éxito dentro de un determinado sistema. Las Pymes Latinoamericanas. Néstor P. Braidot y Eduardo Soto, noviembre 1999.
- 5 Michael E. Porter, Seminario “Competitividad en Centroamérica”, San José, Costa Rica, Noviembre de 1995.
- 6 Área de Libre Comercio de las Américas. Proceso iniciado en la Cumbre de las Américas en 1994 para integrar las economías del Hemisferio Occidental en un solo acuerdo de libre comercio.

## Referencias bibliográficas

- BERRY, A., (sf). *Las Tareas de la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina*
- BRAIDOT, N. P., SOTO, E., (2001). *Las PYMEs Latinoamericanas*. Ed. IFEMA
- CEPAL, (1998). *Las PYME en Centroamérica y su Vinculación con el Sector Externo*
- DE OBESO, M., (1999). *Estrategias Empresariales de las PYMEs Industriales Españolas*
- ECHEVERRÍA, O. U., (1999). *El Mayor Problema de las PYMEs: Su Propio Tamaño*, Revista "Cuba: Investigación Económica" año 5, N° 2, Ed. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
- FORO BOLÍVAR DE LA EMPRESA LATINOAMERICANA, (1997). *Programa Bolívar*, Caracas, Venezuela, pág. 127-137
- GARCÍA C., A., (1998). *Globalización y Estrategias Alternativas para PYMEs*
- GTZ, (1999). *La Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central*
- 52 -INPYME, (2001). *Plan Estratégico*, Ed. Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa INPYME, Managua
- INPYME, (2001). *Políticas de Fomento a las PYMEs*, Ed. Dirección de Políticas de Fomento a las PYMEs Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, Managua, -INPYME, (2001). *Propuesta de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Nicaragüense*, Managua
- MARTÍNEZ, S., (1998). *El Rol de la Micro y Pequeña Empresa en el Proceso de Apertura de Centro América*, San José, Tesis presentada para optar al título de Doctor en Ciencia Económicas y Empresariales.
- PORTER, M. E., (2000). *Estrategia Competitiva*, Vigésima séptima reimpresión. México
- PROYECTO PROMICRO (RLA/90/MO1/NET) DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (OIT), Oficina para América Central y Panamá, (1999). *Propuesta de Desarrollo para la Microempresa Salvadoreña al año 1999*, San Salvador
- Sistema de Información sobre la Microempresa en América Central (SIPROMICRO), Foro y discusión, Microempresa y Globalización. Febrero 2001.

# PYMEs, competitividad y el CAFTA

Rick van der Kamp<sup>1</sup>

1. asesor de estrategia Nitlapán – UCA, programa Fomento a la Pequeña Empresa  
e-mail: rickvanderkamp@gmail.com

*Recibido: mayo 2006 / Aceptado: junio 2006*

ESTE ARTÍCULO INVESTIGA EL TEMA DE LA COMPETITIVIDAD del sector PYME (pequeñas y medianas empresas) en Nicaragua, y lo vincula con el entorno de libre comercio acentuado por la entrada en vigencia del CAFTA. Se define el concepto de competitividad y sus componentes, y presenta información sobre la competitividad de Nicaragua comparada con otros países. Explorando los distintos componentes de la competitividad, también presenta estadísticas sobre la productividad laboral y el clima de negocios para llegar a un posicionamiento del país en el entorno mundial. El artículo explora el contenido del tratado de libre comercio CAFTA, enfocándose en los cambios que genera para el comercio internacional de Nicaragua. Además, usando información sobre importaciones y exportaciones, se tratará de estimar el impacto que tendrá el tratado en el sector PYME, las empresas grandes, el gobierno, y la población de Nicaragua. Finalmente, se discute el desafío de la globalización, y las estrategias más efectivas que las PYMEs aprovechen nuevas oportunidades generadas.

**Palabras clave:** PYMEs, pequeña empresa - Nicaragua, competitividad, productividad, clima de negocios, desarrollo económico, comercio internacional, libre comercio, cadenas productivas.

## Introducción

Este artículo presenta los resultados y conclusiones más importantes de un estudio más amplio sobre el sector PYME en Nicaragua, ejecutado dentro del programa *Fomento a la Pequeña Empresa* (FPE) de Nitlapán – UCA. El propósito del estudio era generar una visión completa del estado actual del sector, y de los mayores problemas y oportunidades que enfrenta el sector hoy en día. Esta visión, en una segunda etapa, ha servido para determinar la estrategia más adecuada para el programa FPE en brindar servicios y productos de valor agregado para el sector PYME. Paralelamente, se ha continuado con la actualización y agregación de información al estudio, para que en si mismo podrá servir como documento de referencia para cualquier persona interesada en las pequeñas empresas de Nicaragua.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo, dado la gran falta de este tipo de información sobre el sector PYME. Además de usar las estadísticas disponibles (en mayor parte del Banco Central de Nicaragua y de organizaciones multilaterales), el estudio también ha utilizado

fuentes secundarias en la forma de las varias publicaciones y analices ya disponibles sobre el tema. Por fin, el estudio ha beneficiado importantemente de la experiencia y información disponible dentro del programa FPE, donde la interacción directa con la población meta (pequeñas empresas) genera información cualitativa y cuantitativa no disponible en fuentes académicas.

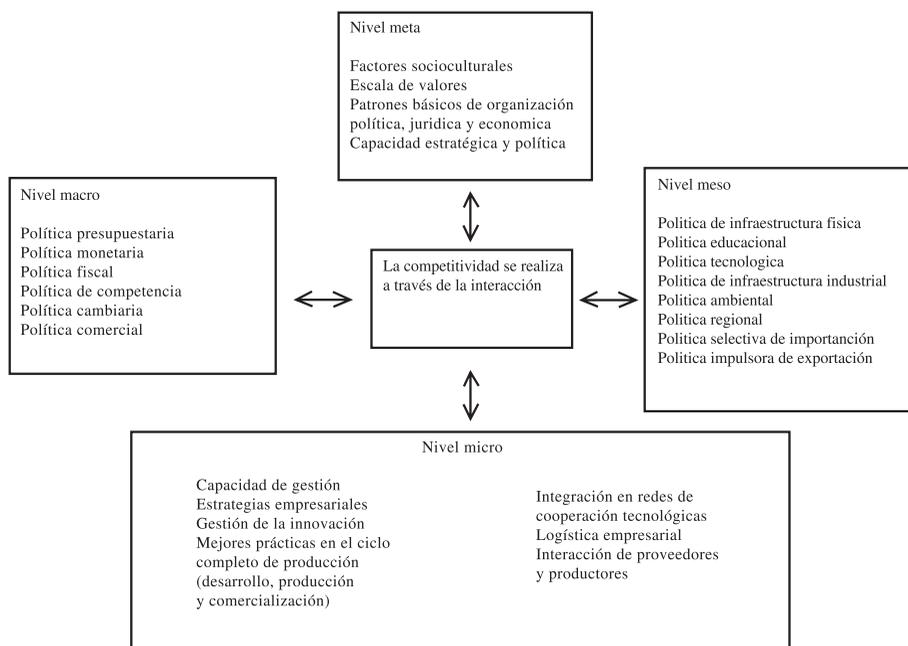
## PYMEs y competitividad

Tal vez el tema más aplicado para países en desarrollo ha sido el concepto de competitividad. Desde la definición de Porter – la competitividad es definida por la productividad en que un país utiliza sus recursos humanos, financieros y naturales – se desarrolló un marco teórico más detallado, que presentaba el concepto de “competitividad sistémica”. Este concepto reconoce factores que influyen a la competitividad en cuatro niveles: meta, macro, meso y micro.

54

El diagrama, abajo, presenta una estilización de los factores de la competitividad sistémica. Para la situación del sector PYME en Nicaragua, es importante notar que la competitividad no es meramente determinada por el sistema productivo de una empresa, sino impactada por factores culturales, macro-económicos, educacionales e infraestructurales, entre otros. Esto significa que en una consideración de la competitividad del sector PYME nacional, se debería tomar en cuenta estos factores, tal como el desempeño productivo de las empresas mismas.

### Factores determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: CEPAL (2001)

## Nicaragua y la competitividad internacional

El tema de la competitividad es tal vez el más mencionado en las discusiones y programas de apoyo para el sector PYME en Nicaragua. Sin embargo, no siempre se explicita los detalles del concepto de competitividad, lo cual hace más difícil una evaluación factual del concepto. El Foro Económico Mundial (FEM, *World Economic Forum*), líder en las discusiones sobre el tema de la competitividad entre países en los últimos años, define competitividad como “la colección de factores, políticas y instituciones que determinan el nivel de productividad de un país y, por ende, determinan el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía”.

La misma organización también provee datos y clasificaciones que indican la posición de los países investigados en términos de su competitividad. Entre ellos se distingue dos rankings: el de competitividad de crecimiento (económico) y el de competitividad de negocios. El primero se define por la calidad de la innovación y adaptación tecnológica, las instituciones públicas y el ámbito macroeconómico (lo cual incluye el uso de finanzas públicas, política de tasa de cambio). La competitividad empresarial, según el FEM, es determinada tanto por la calidad de operaciones y estrategia de las empresas, como por la calidad del entorno de negocios de un país. La tabla de abajo muestra esos rankings y presenta la posición de Nicaragua en ellos.

La tabla demuestra la posición baja del país tal como sus negocios en el entorno internacional. Los indicadores implican que el país es específicamente débil en su entorno macroeconómico y en las operaciones y la estrategia de sus empresas. De los países de Latinoamérica, se nota la posición elevada de Chile y El Salvador (relativo a su PIB per capita), y en Asia se muestra el gran potencial de los dos gigantes: China e India, ambos en posiciones relativamente altas en la tabla.

**Cuadro 1.** Índice de Competitividad de Crecimiento y de Negocios, 2005.

País	GCI 2005	Score	GCI 2004	Tecno- logía	Institu- ciones	Macro- econ.	BCI 2005	Ops & Strat	Entorno negocios
Finlandia	1	5.94	1	2	5	4	2	9	1
Estados Unidos	2	5.81	2	1	18	23	1	1	2
Singapore	6	5.48	7	10	4	1	5	14	5
Icelandia	7	5.48	10	9	3	11	17	15	18
Chile	23	4.91	22	35	22	15	29	31	29
China	49	4.07	46	64	56	33	57	53	58
India	50	4.04	55	55	52	50	31	30	31
Mauritius	52	4.00	49	47	55	59	52	45	49
México	55	3.92	48	57	71	43	60	55	62
El Salvador	56	3.86	53	70	54	57	58	57	56
Costa Rica	64	3.72	50	56	58	82	50	34	53
Brasil	65	3.69	57	50	70	79	49	32	52
Indonesia	74	3.53	69	66	89	64	59	50	59
Honduras	93	3.18	97	95	88	89	105	95	105
Guatemala	97	3.12	80	96	107	81	103	83	104
Nicaragua	99	3.08	95	102	82	110	106	110	106
Ecuador	103	3.01	90	100	113	80	107	96	108
Zimbabwe	109	2.89	99	98	80	117	84	78	84
Bangladesh	110	2.86	102	101	117	83	100	99	101
Chad	117	2.37	104	117	116	114	116	116	116

Fuente: World Economic Forum, 2005

## Productividad

Dada la importancia del concepto de la productividad, será interesante comparar las estadísticas de la productividad empresarial entre varios países. La tabla de abajo presenta datos sobre producto interno, valor agregado en manufactura y costos laborales para países en varias partes del mundo. El Valor Agregado Manufacturera (VAM) por trabajador indica el valor agregado que produce cada empleado dentro del sector de manufactura (calculado como VAM total por empleo en el sector). Generalmente, el VAM por trabajador se relaciona con el PIB per cápita, con los países más ricos, produciendo más valor agregado por empleado que países más pobres. En términos relativos, lo más notable en esta columna es el valor bajo de Mauritius.

56

La siguiente columna presenta los costos anuales del trabajo manufacturero. Expresado como factor del PIB, otra vez se destaca Mauritius (esta vez en sentido positivo), y se nota que los países más “caros” son Zimbabwe, Nicaragua y Ecuador. Lógicamente, los países donde los empleados generan menos valor agregado deberían tener un costo más bajo del trabajo. La última columna calcula el valor agregado producido con US\$1 en costos laborales. Aquí se prueba que los países más productivos son India (US\$4.01), México (US\$3.76), Brasil (US\$3.45) y China (US\$3.31), mientras el país menos productivo es Nicaragua (US\$1.6).

La comparación con Indonesia, un país asiático con más o menos el mismo nivel de producción interna, resulta muy favorable para el archipiélago. Mientras la productividad (VAM por trabajador) era casi 1.7 veces más alta (datos de Indonesia son de 2002), los costos laborales son menos de la mitad. Esos tipos de argumentos son importantes para perfilarse como país que atrae la inversión extranjera, un perfil que según los datos de la tabla no resulta totalmente favorable para Nicaragua.

**Cuadro 2.** Productividad y costos de labor, varios países, desde 2000\*

(2000-03*, en US\$)	PIB p.c.	Valor Agregado Manufacturera (por trab.)	Costo Labor Manufacturera	CL, % de PBI	VAM, con \$1
Estados Unidos	37,425	116,750	45,540	1.22	\$2.56
México	6,122	41,156	10,944	1.79	\$3.76
Mauritius	4,613	7,297	3,612	0.78	\$2.02
Panamá	4,124	21,495	9,876	2.39	\$2.18
Brazil	2,788	19,559	5,676	2.04	\$3.45
El Salvador	2,249	11,587	3,596	1.60	\$3.22
Ecuador	2,116	19,570	6,636	3.14	\$2.95
Guatemala	2,020	n.a.	3,480	1.72	-
Jordan	1,839	13,589	4,356	2.37	\$3.12
China	1,109	6,985	2,112	1.90	\$3.31
Indonesia	806	7,056	1,142	1.42	\$6.18
Nicaragua	785	4,197	2,664	3.39	\$1.58
India	555	5,053	1,260	2.27	\$4.01
Bangladesh	419	2,066	852	2.03	\$2.42
Zimbabwe	388	n.a.	1,572	4.05	-

\* Información más recién disponible (2000 a 2003); Bangladesh 1996.

Fuente: Estadísticas on-line, UNIDO y ILO

Es importante tomar en cuenta que estas cifras refieren no solamente al sector PYME, sino a la manufactura en general en los países listados. Sin embargo, datos presentados antes nos mostraron que la productividad (es decir el VAM por trabajador) es casi 4 veces mas baja en empresas más pequeñas, mientras los sueldos andan en un 51% del promedio nacional. Eso significa que las pequeñas empresas tienen una posición aun más desfavorable frente a la competencia internacional.

Aparte de la productividad empresarial, el nivel de tecnología de un país también es un fuerte indicador de la competitividad internacional. No existen clasificaciones anuales sobre el nivel de tecnología por país, pero sí hay cifras de organizaciones multilaterales sobre este tema. Naciones Unidas, en 2001, clasificó a Nicaragua como "país marginalizado" en términos tecnológicos, la clasificación más baja que había.

La Organización de las Naciones Unidas del Desarrollo Industrial (ONUDI) publicó datos sobre competitividad en desempeño industrial en 1998, colocando a Nicaragua en el lugar 70 entre los 87 países, arriba de la mayoría de los países africanos, pero solamente superando a Paraguay en Latinoamérica. En 1985, la posición del país era 62. Confirmando esa mala clasificación del país en su capacidad de absorber y usar nueva tecnología está el "*Networked Readiness Index*" (Índice de Preparación de Redes) del Foro Económico Mundial, que mide el nivel en que un país está preparado y es capaz de utilizar los beneficios de las tecnologías de información y comunicación (ICT). En esta clasificación, Nicaragua se encuentra en posición 112, de un total de 115 países. Superando a Nicaragua están varios países africanos (Camerún, Malí, Kenya, Tanzania, Uganda), tal como países asiáticos más pobres como Bangladesh o Vietnam.

### **Clima de negocios**

En los últimos años, organizaciones multilaterales como el Banco Mundial han prestado mucha atención al tema de 'clima de negocios', frecuentemente definido como el ámbito legal y jurídico en que empresas de un país tienen que operar. Elementos importantes del clima de negocios son: el peso administrativo de establecer un negocio, tiempo y costo para esforzar un contrato, facilidad de contratar y despedir trabajadores, presencia de corrupción etc. Por ende, este tema se trata más sobre el entorno del sector privado que sobre las actividades de las empresas mismas.

Gracias a la atención recibida, ahora existe una cantidad de información que permite comparar países y regiones en el mundo. La tabla de abajo presenta esta información, y prueba que el clima de negocios en Nicaragua es relativamente bueno. Es decir, la clasificación que tiene el país (59) en la lista es mejor que lo que se esperaría, basado en el PIB per cápita; Nicaragua se encuentra solamente dos posiciones bajo Panamá, y con mejor desempeño que países como Italia (70), México (73), El Salvador (76), Grecia (80), Costa Rica (89), China (91) y Brasil (117).

Una mirada a los indicadores detallados confirme esta idea. Nicaragua, en general, tiene relativamente bien organizados los procesos y el ámbito de sus negocios. La tabla muestra la comparación con México, El Salvador e Indonesia, con el fin de tratar de formar una idea

del éxito del sector privado de aquellos países frente a Nicaragua.

**Cuadro 3.** Indicadores de Hacer Negocios en varios países y continentes, 2005.

	Nicaragua	El Salvador	México	Indonesia	Latino- américa	Asia Oriente & Pacífico	OECD
<i>PIB por capita</i>	820	2,301	6,397	1,022			
<i>Clasificación en facilidad de hacer negocios</i>	59	76	73	115			
<b>Indicadores diversas</b>							
Iniciando un negocio (días)	42	40	58	151	63	52.6	19.5
Dificultad de reclutar (index)	11	44	33	61	42.5	26.5	30.1
Dificultad de despedir (index)	50	20	60	70	31.9	23.0	27.4
Costos de despedir (semanas de sueldo)	23.5	86	74.5	144.8	62.9	44.2	35.1
Protección del inversionista (index)	5	4.7	3.7	5.3	4.5	5.3	5.9
Impuestos a pagar (% utilidad bruta)	54.3%	32.2%	31.3%	38.8%	52.8%	31.2%	45.4%
Tiempo pagar impuestos (horas)	240	224	536	560	529.3	249.9	197.2
Tiempo para exportar (días)	38	43	18	25	30.3	25.8	12.6
Costos de esforzar contratos (% deuda)	16.3%	12.5%	20.0%	126.5%	23.3%	61.7%	10.6%
Tiempo esforzar contratos (días)	155	275	421	570	461.3	406.8	225.7
Tasa de recuperación (cerrando un negocio)	33.9	30.5	64.1	13.1	28.2	24.0	73.8

58 **Fuente:** Banco Mundial, Doing Business 2005

Aunque el ámbito legal de un país puede ser diseñado de forma adecuada, eso no siempre quiere decir que funcione en forma justa. El Banco Mundial deja la corrupción fuera de sus informes, y se enfoca en el diseño (más que en la ejecución) de la ley. Información estadística sobre corrupción en Nicaragua se puede encontrar en el índice global de la percepción de corrupción, mantenido por la organización *Transparency International*.

En su edición más reciente (2005), Nicaragua tuvo un grado de 2.6 (de 10), hallándose en posición 107 de un total de 159 países (tabla 8). El año anterior Nicaragua obtuvo el grado de 2.7, lo cual implica que entre 2004 y 2005 hubo cierto deterioro. Aunque sea marginal, eso es especialmente decepcionante, debido a la agenda de lucha contra la corrupción del presidente actual del país, Enrique Bolaños. Países que se destacan en sentido positivo aquí son Chile y El Salvador (menos corruptos, lo cual sugiere su nivel de PIB per cápita), mientras los países que se destacan en sentido negativo son Estados Unidos, Ecuador y Guatemala.

Si bien siempre existen aspectos que se pueden mejorar, la información de arriba nos llevaría a la conclusión de que la falta de productividad (y ergo competitividad) de las empresas nicaragüenses no está causada por un clima de negocios desfavorable. Sin embargo, la corrupción sí es un problema grave en Nicaragua; la igualdad entre las clasificaciones de corrupción y de competitividad de crecimiento (WEF) nos sugiere que la corrupción tiene un papel particularmente importante en definir la competitividad de un país y sus negocios.

**Cuadro 4.** Percepción de corrupción, 2005.

<b>País</b>	<b>Posición</b>	<b>Grado (de 10)</b>
<b>Icelandia</b>	1	9.7
<b>Singapore</b>	5	9.4
<b>Estados Unidos</b>	17	7.6
<b>Chile</b>	21	7.3
<b>Costa Rica</b>	51	4.2
<b>El Salvador</b>	51	4.2
<b>Mauritius</b>	51	4.2
<b>Brasil</b>	62	3.7
<b>México</b>	65	3.5
<b>Panamá</b>	65	3.5
<b>China</b>	78	3.2
<b>India</b>	88	2.9
<b>Honduras</b>	107	2.6
<b>Nicaragua</b>	107	2.6
<b>Zimbabwe</b>	107	2.6
<b>Ecuador</b>	117	2.5
<b>Guatemala</b>	117	2.5
<b>Indonesia</b>	137	2.2
<b>Bangladesh</b>	158	1.7

**Fuente:** Transparency International, 2005

## Competencia

Otro tema importante en determinar el clima de inversiones de un país, y por ende su competitividad, es la competencia entre negocios locales. Más competencia significa más actividad empresarial, y más presión para mejorar productividad y calidad para los empresarios. Un sector privado dinámico generalmente está considerado como el motor más fuerte que puede empujar el desarrollo económico de un país.

Datos para medir la intensidad de la competencia nacional son difíciles a obtener. El Foro Económico Mundial, en la misma publicación que clasifica a los países en términos de su competitividad de crecimiento, usa un índice que mide la intensidad de competencia local, expresado en una cifra entre 1 y 7. La tabla de abajo presenta estas cifras, y las compara con el PIB per cápita y el índice de competitividad de crecimiento (el GCI, *Growth Competitiveness Index*).

Los datos muestran que hay otra área en la cual Nicaragua tiene una posición muy desfavorable en el ámbito internacional. De todos los países mencionados, Nicaragua tiene el índice más bajo de intensidad de competencia (de hecho, el único país en el mundo con una cifra más baja es Angola, con un puntaje de 2.4).

**Cuadro 5.** Intensidad de competencia local, 2004 (1 – 7).

	PBI p.c.	WEF GCI 2004	WEF index comp. local 2003/04
Estados Unidos	37,425	2	5.9
Chile	4,600	22	5.6
Jordan	1,839	35	5.2
China*	1,109	46	5.3
Mauritius*	4,613	52	4.9
El Salvador	2,249	53	5.0
México	6,122	55	4.9
India	555	55	5.6
Brazil	2,788	57	5.2
Panamá	4,124	58	4.5
Sri Lanka	888	73	4.7
Indonesia	958	74	4.0
Viet Nam	476	77	4.9
Kenya	439	78	5.2
Ecuador	2,116	90	3.5
Honduras	986	93	3.4
Nicaragua	785	95	3.2
Zimbabwe	388	99	3.6
Bangladesh	419	102	4.8
Chad	265	104	3.6

Fuente: WEF (2005)

60

La baja intensidad de competencia en Nicaragua aporta a la explicación por su baja competitividad global. La tabla también demuestra la relación que existe entre el GCI y el índice de competencia local (entre más competencia local, más competitivo se vuelve un país). Esta observación lleva una conclusión fuerte para el gobierno de Nicaragua. Estimular la competencia en varios sectores del país debería ser una prioridad para su agenda política, con el fin de que se dinamice el sector privado, podría ser una estrategia efectiva para incrementar la competitividad del país, y, por ende, de sus empresas.

## CAFTA

En el ámbito macroeconómico, el tratado de libre comercio entre los países centroamericanos y los Estados Unidos es un acontecimiento con consecuencias importantes para el futuro de los negocios nicaragüenses. El DR-CAFTA (*Central American Free Trade Agreement*) ha sido negociado con cinco países centroamericanos (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica) y la República Dominicana. Las negociaciones finalizaron oficialmente el 17 de diciembre de 2003, y el acuerdo fue ratificado por las asambleas de Estados Unidos y Nicaragua en el otoño de 2005.

El contenido del acuerdo pretende cambiar, en forma permanente, las reglas del comercio internacional entre los países en varios aspectos. Entre Nicaragua y EE.UU., el tratado primero eliminará los aranceles que todavía existen. Para los productos agrícolas (el área

más sensible de las negociaciones) el plazo de reducción de los aranceles nicaragüenses será más largo (10-18 años), mientras que existen algunos productos (el azúcar, por ejemplo), cuya exportación quedará bajo un régimen de cuotas. El maíz blanco, producto crucial para la agricultura de subsistencia en Nicaragua, se queda fuera del tratado y mantiene sus aranceles. Vale notar que hasta ahora, un 90% de las exportaciones desde Nicaragua ya están libres de aranceles bajo el *Caribbean Basin Trade Protection Act* (CBPTA).

Si bien las condiciones del tratado parecen balanceadas, es importante señalar que los productos agrícolas estadounidenses --que a través del tiempo verán importantes reducciones en sus aranceles en Nicaragua-- son fuertemente subsidiados por el gobierno de ese país. Por ende, se puede hablar de competencia injusta en el campo donde hay más que perder para las empresas nicaragüenses.

Nicaragua también liberará una variedad de productos industriales de EE.UU., actualmente con impuestos de 5 ó 10% de aranceles, después la entrada en vigor del acuerdo. En su momento, Estados Unidos se ha comprometido a cancelar los impuestos aduaneros de 6% a las importaciones (el CBPTA ya había eliminado los aranceles).

Salvo aranceles, el DR-CAFTA también determina que los procedimientos aduaneros serán de acuerdo con las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), y la ejecución de ellos será transparente y eficiente. Además, Nicaragua ha comprometido la apertura de su sector de telecomunicaciones y finanzas para inversiones extranjeras. Por fin, la situación legal y la protección de inversiones extranjeras --anteriormente un reclamo frecuente de inversionistas internacionales-- serán mejoradas, y si se presentara el caso, un inversionista podría buscar mediación internacional si hubiera diferencias de interpretación. El acuerdo también asegura que un inversionista siempre recibirá un precio justo en caso de expropiación de bienes por el Estado.

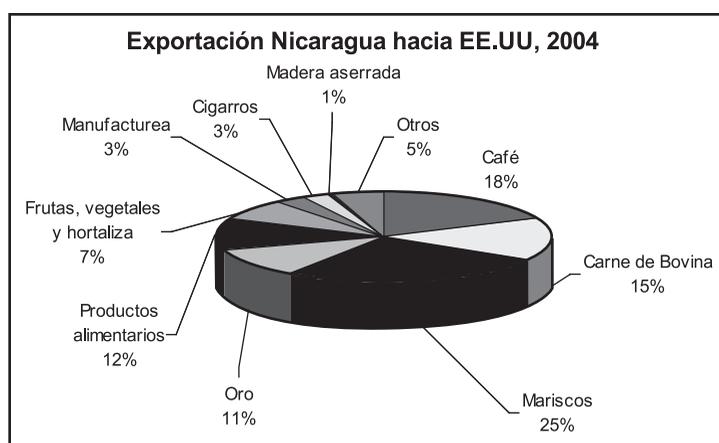
## Situación actual

Antes de evaluar el impacto del DR-CAFTA en las pequeñas empresas de Nicaragua, valdría la pena revisar la situación actual relacionada con la importación, exportación e inversiones extranjeras. En los capítulos anteriores ya vimos la composición del sector PYME de Nicaragua. En términos de productos, la exportación se trata predominantemente de carne bovina (17.6% de exportaciones totales en 2002), café (11.8%), camarones y langostas (5.6%), oro (5.5%), azúcar (4.8%), maní (4.3%), y frijol (3.0%). La importación se concentró en petróleo y diesel (35.9%), medicinas (9.3%), vehículos (5.5%), trigo (2.3%) y concentrados para elaboración de aguas (2.1%). En términos de su uso final, las importaciones fueron divididas entre bienes de consumo (32% del valor CIF en 2002), productos petroleros (12%), bienes intermedios (30%) y bienes de capital (26%).

Concentrándonos específicamente en el comercio con los Estados Unidos, se presentan las siguientes características: cifras de 2004 del Banco Central de Nicaragua, muestran que las exportaciones hacia Estados Unidos correspondían al 35% de la exportación total (un monto de \$US263 millones). Los principales productos de exportación e importación se presentan abajo en dos diagramas. En la exportación se nota la importancia de los sectores pecuario

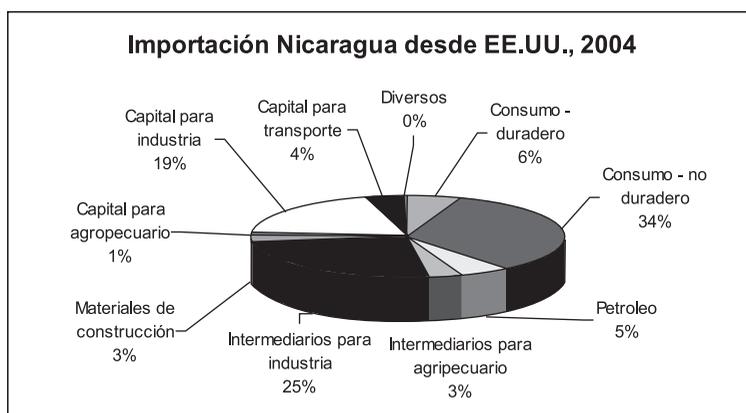
(langostas, camarones y pescado), carne y café. En términos de manufacturera, sólo lozas sanitarias y cigarrillos se destacan como productos nicaragüenses en Estados Unidos.

La importación desde Estados Unidos (US\$492 millones o 22% de la importación total), clasificada por uso final en vez de por producto, se caracteriza por una baja importación de petróleo (5%) y un alto nivel de importación de los bienes de consumo no duraderos (34%). Además, se nota que en bienes intermedios y de capital, el sector industria es mucho más importante (44%) que el sector agropecuario (4%). De hecho, dentro de las importaciones que no eran bienes de consumo sólo un 6.9% fue dirigido al sector agropecuario, el resto se fue para transporte (y petróleo), industria y construcción.



62

**Ilustración 1.** Distribución por rubro de exportación de Nicaragua hacia los Estados Unidos durante el 2004. Fuente: BCN, 2005 (sitio web)



**Ilustración 2.** Distribución por rubro de importación desde los Estados Unidos hacia Nicaragua durante el 2004. Fuente: BCN, 2005 (sitio web)

## Impacto para las PYMEs

Datos del Banco Central de Nicaragua demuestran que las actividades de las pequeñas empresas en Nicaragua eran divididas entre comercio (56%), manufacturera (17%), servicios sociales y comunitarios (11%), hotelería (6%), y otros (10%). Esta división sugiere que la gran mayoría de las pequeñas empresas no serán afectadas por un auge de competencia por el CAFTA-DR, por el hecho que brindan servicios locales no-exportadores. Dado la importancia de bienes intermediarios en la importación, las pequeñas empresas pueden reducir sus costos y mejorar su competitividad con la reducción de aranceles en estos bienes. Además, existen oportunidades para crecer y vender más en el sector de comercio, y un potencial crecimiento general de la economía causará un incremento de la demanda general, incluso también para los productos y servicios de las pequeñas empresas. La competencia de los productos estadounidenses en el sector de la manufacturera será más fuerte, aunque la reducción de precio va por un máximo de 10%.

Sin embargo, la información disponible se basa en el sector urbano, y no cuenta la gran cantidad de micro y pequeñas empresas agrícolas que existen. Allí, debido a la competencia “injusta” por los subsidios que agrega el gobierno estadounidense a sus productos, y a los actuales niveles de aranceles más altos, el peligro de un cambio y de un deterioro substancial para las pequeñas empresas es real. El plazo más largo de la reducción de aranceles, por lo tanto, es el único aspecto que puede proveer el tiempo necesario para que el sector se ajuste. El potencial de reducciones en los subsidios agrícolas de los países desarrollados, incluso los Estados Unidos, dentro de las negociaciones de la OMC y de la agenda de Doha, será tal vez la mejor oportunidad para balancear de nuevo la competitividad entre los sectores agrícolas de los dos países.

En términos de exportación, la cancelación de aranceles, en general, abre nuevas oportunidades para empresas interesadas en exportar. Aquí vale mencionar que las experiencias de otros países con el libre comercio, y más general con la globalización, también muestran que las empresas que ganan más son aquellas que cuentan con una mayor productividad y que poseen tecnologías más modernas. En breve, empresas que ya están más cerca al estilo y tipo de las de su mercado meta. Eso implicará que si ganarán empresas en Nicaragua, serán las empresas más avanzadas y productivas, por lo general, medianas o grandes. La tabla de abajo procura resumir los efectos para varios grupos económicos del país. La tabla no es amplia, y tampoco incluye una subdivisión por sector de las empresas. El impacto está basado en estimaciones del autor.

**Cuadro 7.** Potencial impacto del CAFTA-DR en Nicaragua.

Efecto CAFTA-DR	Micro-empresas	PyMEs	Grandes empresas	Consumidores Nic	Empleo Nic.	Gobierno Nic.
Reducción aranceles agrícolas nicas	--	--	--	+	--	-
Reducción aranceles industriales nicas	<i>n.a.</i>	- / + (más comp., más ventas comercio)	- / + (más comp., más ventas comercio)	+	- / +	-
Reducción aranceles insumos nicas	+	+	+	+	+	-
Reducción costos y tramites aduaneros EE.UU.	<i>n.a.</i>	+	+	<i>n.a.</i>	+	<i>n.a.</i>
Apertura sector telecomunicaciones nica	<i>n.a.</i>	+	- / + (comp., comercio)	++	+	<i>n.a.</i>
Apertura sector finanzas nica	<i>n.a.</i>	+	- (comp.)	++	+	+
		(oportun. crédito y exportación)				(menos riesgo crisis financ.)
Reglas origen de productos EE.UU.	<i>n.a.</i>	+	+	<i>n.a.</i>	+	<i>n.a.</i>
		(oportunid. exportación)	(oportunid. exportación)			
Más inversión extranjera (por fortalecimiento posición legal)	- (comp.)	- (comp.)	- (comp.)	++	+ / -	+
Más crecimiento económico Nicaragua	+	+	+	<i>n.a.</i>	+	++
	(ventas)	(ventas)	(ventas)			

64

**Fuente:** estimaciones del autor

La tabla muestra que es difícil dar un juicio final sobre el impacto. En el sector de manufactura podrá haber cambios profundos causados por el aumento de competencia, mientras haya incrementos de actividad y empleo en el comercio por el mismo efecto del tratado. El grupo más afectado en sentido negativo parece ser el de las empresas agrícolas, mientras que los consumidores nicaragüenses ganan por todos los efectos del tratado.

Debido a que una gran cantidad de los microempresarios y empleados de las pequeñas y medianas empresas viven cerca del límite de la pobreza, éste también es un efecto positivo importante del acuerdo. Otro efecto amenazante puede ser la introducción de empresas extranjeras de comercio (los supermercados). En México se ha visto un cambio profundo en el porcentaje de ventas al público por pequeñas empresas hacia mayores ventas por grandes cadenas de 'outlets'. En Nicaragua, donde el índice de ventas por supermercado todavía es bajo, hay mucho potencial para cadenas de supermercados --sean nacionales o extranjeros--, de empezar a conquistar un porcentaje mayor de mercado, en ventas de productos de alimentación y otras necesidades primarias.

Los efectos más positivos del DR-CAFTA serían la reducción de aranceles de materias primas (insumos) y de los costos y trámites aduaneros. El crecimiento económico es un efecto secundario que no es garantizado, por ende no se puede considerar este efecto de la

misma manera. De las ‘nuevas’ oportunidades de exportar, sólo se puede decir que éstas ya existen y han existido bajo el CBPTA, lo cual implica que un auge en la exportación no será un efecto muy probable de la vigencia del tratado.

El empleo nicaragüense parece ganar la gran mayoría de los efectos del acuerdo de libre comercio. Sin embargo, es importante notar que un solo gran efecto negativo (reducción del empleo agrícola) puede ser mucho más impactante que varios pequeños efectos positivos. El impacto de la facilitación de inversiones extranjeras depende de varios factores, y es casi imposible de prever. Algunos estudios pretenden comparar la situación centroamericana con la de México y el NAFTA, pero dadas las fuertes diferencias en términos de geografía, geopolítica, infraestructura y tamaño del mercado, esta comparación no parece muy prudente. De todas maneras, en México la mayoría de los análisis apunta al fuerte empuje de la inversión en nuevas fábricas y plantas cerca de la frontera, cosa que para las pequeñas empresas de Nicaragua no es muy relevante. Estudios sobre los “*upward*” y “*downward linkages*”, refiriéndose a la manera en que nuevas grandes empresas proveen demanda para empresas locales más pequeñas, faltan o llegan a conclusiones ambiguas.

Resumiendo, el impacto del DR-CAFTA para el sector MIPYME en Nicaragua podrá existir, pero en este momento no hay muchas indicaciones que sugieran que el impacto será profundo en el corto y en el mediano plazos. Debido a la atención que han obtenido las negociaciones del DR-CAFTA en la prensa y en el país en general, tal vez se trata más que nada de un cambio de actitud, es decir, de un enfoque más fuerte en las posibilidades de exportación, que lleve la economía mundial a Nicaragua.

### **El desafío de la globalización**

El comercio internacional ha pasado por un período de fuerte crecimiento sobre las últimas décadas. Este proceso de integración económica, y el proceso de desaparición de barreras para información, factores de producción y comercio entre naciones que lo acompañan, es conocido como globalización.

Desde las experiencias de una multitud de países en desarrollo, una de las principales conclusiones es que el proceso de globalización, *ceteris paribus*, no tiene un impacto positivo directo en el alivio de la pobreza. Hasta ahora, más bien, las diversas experiencias están sugiriendo que la globalización funciona como “desigualizador”; brinda nuevas oportunidades de crecimiento a empresas que saben manejar las demandas de los mercados internacionales, y al mismo tiempo pone presión competitiva adicional al sector de trabajo no calificado. Eso ha significado un crecimiento de las diferencias en pago entre trabajadores calificados y no calificados tanto a nivel nacional como internacional.

La solución para Nicaragua, particularmente para pequeñas empresas, se encontrará en insertarse en las cadenas de producción que se están generando por el proceso de globalización. Esta inserción no viene como ‘maná del cielo’, sino como algo que hay que trabajar. Elemento clave en el éxito de esta inserción es la competitividad de las empresas.

Nicaragua tiene una gran cantidad de problemas en este aspecto: el país es caro para producir

(tiene niveles altos de sueldos en comparación con su PIB per cápita); la productividad laboral es bajísima (en el sector manufacturero por lo menos); la infraestructura no permite un transporte rápido y económico, agregando más costos a la producción; el sistema judicial sufre de corrupción; los niveles de educación son bajos; y no todos los empresarios están dispuestos a efectuar los cambios necesarios para responder de forma óptima a las demandas del mercado internacional.

No obstante todo esto, existen ejemplos de pequeñas empresas que sí han logrado encontrarse con mercados para sus productos, y oportunidades para vender y crecer. Existen varias oportunidades de integrar más de la cadena de producción agrícola en el propio país; hay muchas posibilidades de mejorar la calidad de la producción para que llegue a estándares internacionales, y varios sectores de servicios (por ejemplo turismo) tienen alto potencial de crecimiento. El cuadro siguiente presenta un excelente ejemplo de algunas PYMEs que lograron posicionarse bien frente las oportunidades de la globalización. ■



EFE / END. El esfuerzo de los pequeños textileros está dando frutos al ingresar a nichos de mercado en Estados Unidos y Puerto Rico.

## En preferencias arancelarias como las zonas francas Pequeños textileros entrando al mercado internacional

- \* *Beneficios fiscales sólo son para las empresas grandes, dice textilera*
- \* *Capacitación juega rol importante*

De elaborar cuatro piezas al día con una vieja máquina de coser de pedal, Aida Patricia Mayorga, propietaria de Creaciones Oscarito's, es ahora una mediana empresaria de la rama textil vestuario, y a pesar de no gozar de los beneficios fiscales de las grandes empresas de zona franca, está exportando 20 mil prendas al mes a Estados Unidos y Puerto Rico.

Mayorga aseguró que su empresa, que ahora brinda empleo a 50 trabajadores, está cerca de entrar al régimen de zona franca, con lo que podrá gozar de los incentivos fiscales que hasta ahora sólo los han recibido los grandes empresarios.

Sin embargo, consideró que la mayoría de los pequeños y medianos negocios del sector, tienen que unir esfuerzos para tratar de lograr dichos incentivos. La empresaria aseguró que esperan beneficiarse de las preferencias arancelarias logradas en el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-Cafta, por sus siglas en inglés) para el sector textil.

Dijo que ya cuentan con un representante en la Comisión Nacional de Textil Vestuario, para la repartición de dichas preferencias, conocidas como TPL, de manera que las pequeñas y medianas empresas del sector textil puedan aprovechar el Cafta. "Las zonas francas no pagan ningún impuesto, y nosotros debemos luchar para entrar a ese régimen y tener los mismos beneficios", apuntó.

Mayorga dijo que el estar a punto de entrar al régimen de zona franca se debe a que ya cuenta con 50 empleados, lo que se cataloga como una mediana empresa, tiene edificio propio y está ubicado en una buena zona, en Carretera a Masaya. Dijo que el producto que exportan ha gustado mucho, y parte del logro se lo debe a la capacitación que ha recibido del Gobierno, lo que le ha permitido tecnificarse y producir con mejor calidad. La propietaria de Creaciones Oscarito's dijo que comenzó sin dinero, y por eso considera que la falta de recursos no es obstáculo para triunfar

### **(Inpyme) minimiza incentivos de grandes**

Erwin Zelaya, Director General de Innovación y Mercadeo del Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Inpyme), dijo que el reto que tiene esta institución es que los pequeños empresarios de la rama textil vestuario puedan aprovechar el Cafta.

Zelaya agregó que aunque las pequeñas empresas del sector textil vestuario no gocen de los incentivos del régimen de zonas francas, tienen la ventaja de poseer un nicho de mercado atractivo entre los consumidores nicas que viven en el extranjero.

"Siempre hay nichos de mercado. Tomemos en cuenta que el mercado americano es de consumo, lo que también da ventaja para los productos nostálgicos", dijo.

Zelaya añadió que estas pequeñas empresas no tienen los beneficios de las zonas francas "porque no quieren". "Si se asocian, pueden optar a los beneficios de los grandes", expresó el funcionario. También indicó que de acuerdo con la capacidad de las pequeñas y medianas empresas, si logran colocar el producto en el mercado estadounidense, éste no tiene nada que ver con los que se elaboran en las zonas francas.

Zelaya reconoció que entre las pequeñas y medianas empresas del sector textil vestuario, ni siquiera se tiene mucha información, ya que no existe un censo sobre el sector. Dijo que muchas de estas Pymes están "invisibles", porque no tributan y no se tiene registros de sus operaciones. Consideró que se debe realzar la coordinación entre las instituciones públicas y las empresas privadas, para ayudar a mejorar la competitividad del sector.

## Referencias bibliográficas

68

- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA (2006), *Indicadores Económicos Mensuales* [en línea], Managua, Nicaragua [consultado Feb-06], disponible en internet: <http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/indicadores>
  - BANCO MUNDIAL (2002). *Globalization, growth and poverty*, Washington DC.
  - BANCO MUNDIAL (2005). *Doing Business*, Washington DC.
  - BANCO MUNDIAL (2005). *Does Firm Size Matter?*, Washington DC.
  - BECK, T. and KUNT, A. (2003). *SMEs, Growth and Poverty*, Banco Mundial, Washington DC.
  - BCN, Censo Industrial 2000 (sitio web)
  - CEPAL (2001), *Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*, LC/MEX/L.499, México.
  - COMISIÓN SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO DEL GOBIERNO DE NICARAGUA)(2004). *Matriz del sector Micro, pequeña y mediana empresa 2004-2008*, Managua.
  - FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF, 2005). *Global Competitiveness Report 2005-2006 [en línea]*, ed. Klaus Schwab, Davos, Switzerland, 28-Sep 2005 [consultado 13-Ene-06], Disponible en internet: <http://www.weforum.org/gcr>
  - GTZ-INDE (2003). *MIPYME en Nicaragua*, Managua.
  - INEC/MEDE/GTZ (1998). *Análisis del censo económico urbano nacional*, Managua.
  - MAYORGA E. (2003). *Lineamientos estratégicos del programa de fomento a la pequeña empresa*, publicación centro MADE-UCA, Managua, Nicaragua
  - NACIONES UNIDAS (2002). *Human Development Report 2001*, New York.
  - ONUDI (2003). *Industrial Development Report 2002/2003*, Vienna.
  - ONUDI (2003). *Strategy document to enhance the contribution of an efficient and competitive SME sector to industrial and economic development in the Islamic republic of Iran*, Teheran.
  - ONUDI (2006). *Selected Industrial Statistics* [en línea], estadísticas en línea, ONUDI Vienna, Austria [consultado Feb-06], disponible in internet: <http://www.unido.org/data/regions.cfm?area=GLO>
  - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO (2006), *LABORSTA Labour Statistics Database* [en línea], ILO Turín, Italia [consultado Feb-06], disponible en internet: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/portal/online.htm>
  - PAIT, S. (2002). *Estudio de Necesidades de Ampliación y mejoramiento de la oferta de servicios de desarrollo empresarial (SDE), y fortalecimiento institucional de los oferentes de SDE en Nicaragua*, Managua.
  - PORTER, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York NY.
  - SOLÓRZANO, J. (2000). *La microempresa en Nicaragua en la década de los noventa*, (publicación OIT), San José.
  - SOLÓRZANO, J. (2003). *Características y evolución reciente del mercado de trabajo en Nicaragua*, organización Internacional de Trabajo (OIT), San José.
  - TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2006). *Corruption Perceptions Index 2005* [en línea], TI Germany [consultado Feb-06], disponible en internet: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2005](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2005)
- Feuismod oloborp erostio nsecte dipsum veliquisim vendions num in utat, vel euguerilitVullut

# El cultivo de piña en el municipio de Ticuantepe: Situación actual y perspectivas

Silvia Elena Rose<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006*

LA PIÑA ES UN PRODUCTO CUYA DEMANDA INTERNACIONAL se incrementa anualmente. Nicaragua cuenta con clima y suelos adecuados para su producción. Además, en el municipio de Ticuantepe cercano a la capital, hay una importante tradición piñera. Sin embargo, la piña que se cultiva no tiene demanda internacional y la que sí tiene demanda internacional, se cultiva en extensiones mínimas. Aunque el producto es prometedor, los productores no tienen apoyo institucional, no están organizados y no cuentan con infraestructura. Este trabajo explora los obstáculos que enfrenta el sector y plantea alternativas de solución.

**Palabras clave:** piña-cultivo-investigaciones-Nicaragua, oferta y demanda

## Introducción

Nicaragua cuenta con grandes extensiones de tierra cultivable; por lo tanto, su principal actividad económica es la agricultura. Durante muchos años, los denominados productos tradicionales de exportación (café, algodón, azúcar, carne) garantizaron la estabilidad económica del país pero la caída de sus precios internacionales ha obligado a modificar las estrategias. Desde los 90, se desarrollan iniciativas para fomentar la producción y exportación de productos agrícolas no tradicionales. Entre ellos, la piña.

La piña fresca es muy cotizada en el mercado internacional por su alto valor nutritivo. En muchos países, se cultiva a gran escala y con alta tecnología, incluso donde no tienen el material vegetativo ni el clima adecuado.

## Alcance de este estudio

Este trabajo pretende analizar el desarrollo del cultivo de la piña en el municipio de Ticuantepe. El estudio se realizó mediante entrevistas personales con 10 productores

de piña de las comarcas La Francia, La Borgoña y Cebadilla, para analizar tres niveles de problemas: en la base productiva; en el acceso al mercado; e incentivos. Asimismo, para proponer estrategias para el diseño e implementación de un plan que desarrolle el sistema productivo e incremente en la rentabilidad.

Para validar la información recogida, se visitaron instituciones relacionadas con el cultivo: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), CENADE, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI), Comisión Nacional de Exportaciones, Asociación de Productores y Exportadores No tradicionales (APPEN), casas comerciales y agencias aduaneras.

Por último, se analizaron los impactos de los diferentes problemas sobre los costos de producción. Para agrupar los problemas se utilizó el marco conceptual del análisis FODA que muestra un diagnóstico claro de la situación actual de los productores de piña del municipio de Ticuantepe.

## 70 **El cultivo de la piña en Nicaragua**

La piña (*Ananas comosus*) se cultiva en Nicaragua desde tiempos precolombinos. Se consume fresca; en conservas, jaleas, vinos, licores, vinagres, alcohol, jugos y helados. Hay muchas variedades, siendo las más conocidas Cayena Lisa, Española, Queen, Cabezona y Montufar de rodaja dulce.

La variedad más sembrada en Nicaragua es Monte Lirio, sobre todo para consumo interno donde se consume como fruta fresca y en mermeladas, pero no gusta en el mercado internacional. Su eje central es grueso, lo que dificulta su industrialización. El 90% de la producción mundial corresponde a la variedad Cayena Lisa, de gran demanda en Estados Unidos y la Unión Europea. Sin embargo, esta variedad, rica en azúcares y eje central delgado, casi no se produce en Nicaragua.

### **La piña en Ticuantepe**

El cultivo de la piña se introdujo en municipio de Ticuantepe en 1965, donde ha ido desplazando a los cultivos tradicionales. Actualmente, es el mayor productor de piña del país. Se ubica a 18 km. al sureste de Managua. Tiene aproximadamente 68 km<sup>2</sup>., en su mayor parte, de áreas boscosas y pequeñas lomas. La producción agrícola está en manos de pequeños y medianos productores, organizados en cooperativas, colectivos de trabajo, o individuales que suelen agruparse para la compra de insumos y compartir costos de transporte para la comercialización de sus productos, alquileres de tierra, etc.

En Ticuantepe hay unos 800 productores, con un área sembrada de unas 2,500 manzanas<sup>1</sup>. De este total, unas 20 manzanas corresponden a la variedad Cayena Lisa, para un 0.8% del total, que no es suficiente para ofertar volumen y calidad constantes al mercado internacional. La variedad se introdujo a Nicaragua desde Costa Rica para siembras comerciales en 1990, por el proyecto CEE-ALA 86/30, pero según algunos productores y técnicos entrevistados, el producto no era de buena calidad.

## Costos del cultivo de piña variedad Monte Lirio

Las entrevistas manifiestan que los costos de producción varían mucho, quizá por deficiente control de los costos o por manejos inapropiados en los cultivos, aunque el promedio por manzana es de 24,912.19 córdobas, y por docena, 11.96 córdobas. La mano de obra representa el 25% del total; los insumos, el 39%; y el material de siembra, el 36%. Datos técnicos del INTA<sup>2</sup> señalan que los costos de producción de una manzana ascienden a 22,296.54 córdobas de los que el 16%, mano de obra; 30%, insumos; y 54%, material de siembra.

Este material son los hijos de la planta. Los de buena calidad cuestan 0.40 córdobas c/u, pero los productores consiguen hijos hasta por 0.20 córdobas, aunque de mala calidad y hasta regalados. En los estándares de producción por manzana, hay también variabilidad: mientras algunos siembran 20,000 plantas/manzana para un rendimiento de 18,000 piñas/año (90%), otros siembran 30,000 plantas por manzana para 25,000 piñas/año (83%). El INTA señala que la cantidad de plantas/manzana depende del terreno y del sistema de siembra utilizado. Sin embargo, lo más frecuente en la zona es 30,000/plantas/manzana, independientemente del tipo de suelo y sistema de siembra.

## Costos del cultivo de piña, variedad Cayena Lisa

Según las entrevistas, los costos de material de siembra son más altos en esta variedad: 0.60-0.80 córdobas/hijo; los costos de preparación, mantenimiento y cosecha se incrementan en un 40-50% respecto a la variedad Monte Lirio. Los rendimientos por manzana de variedad Cayena Lisa se incrementan hasta el 95%<sup>3</sup>. Esta variedad casi no se cultiva en Nicaragua pues no tiene demanda nacional. Por ello, los márgenes de utilidad son los que se obtendrían en el mercado internacional. Así se demuestra que, a pesar del aumento en los costos, la exportación sí genera utilidades: el margen de utilidad por caja exportada es de 1.785 dólares<sup>4</sup>, lo cual hace atractivo el mercado internacional de la piña.

## Base Productiva

*Materia Prima.*- La piña se propaga mediante hijos o vástagos. La variedad Monte Lirio produce en cada cosecha de 5 a 8; la Cayena Lisa, produce 2 o 3 hijos por planta.

*Insumos y Materiales.*- Se utilizan agroquímicos para una producción homogénea, pero sus precios limitan el acceso. Los productores recurren a fórmulas de su creación que, a la larga, dañan las plantas. Hay exoneraciones arancelarias a la importación de los agroquímicos necesarios, pero no son suficientes.

*Tecnología.*- La piña se adapta a diferentes manejos tecnológicos y se puede planificar la cosecha, pero las posibilidades de las variedades locales no se han investigado. Las plantaciones se manejan de manera empírica y se desconfiaba de la asistencia técnica. Además, en los tiempos de abundancia, el precio cae hasta en un 80%. El mayor problema radica en que los productores no cuentan con equipo de transporte para comercializar sus cosechas, porque no pueden adquirirlos, con lo que se aumentan los costos de comercialización en el 58.53%; con su propio transporte, el costo se vería reducido en un 50%.

*Financiamiento.*- Los productores de piña del municipio de Ticuantepe no son considerados sujetos de crédito porque no tienen garantías solidarias de respaldo, el mercado nacional

no garantiza un precio estable y los intereses para el sector agrícola son muy elevados. Las ONGs que promueven la producción de piña, tienen tasas de interés tan elevadas que no atraen a los usuarios del crédito.

Por otra parte, los productores no están organizados. En 1981 se formó la Organización de Productores de Ticuantepe, con ocho cooperativas, integradas por unos 400 socios y 1,500 manzanas sembradas de variedad Monte Lirio. Aunque se construyó un centro de acopio y se iniciaron contactos para exportar a Europa, los problemas de la época hicieron fracasar este intento. Este antecedente exitoso hace que los productores permanezcan interesados en organizarse para lograr mayor participación en la cadena de comercialización en el mercado nacional y penetrar en el internacional. La falta de organización tiene como consecuencia el poco poder para la negociación y la gestión; falta de esquema empresarial y de respaldo para acceder a financiamiento; poca participación en la cadena de comercialización y en el precio final, lo que incide en las utilidades.

### **Comercio local de piña**

72

El principal centro de acopio de piña es los mercados de Managua, especialmente el de Mayoreo, donde se concentra aproximadamente un 90% de la producción de piña. Los mayoristas controlan la distribución, toman las decisiones de venta, alejando al productor del detallista y del consumidor final. El resto se comercializa mediante transportistas que compran el producto en las plantaciones, para llevarlo a Costa Rica y El Salvador. Se calcula que la participación del productor es del 19.35% en períodos de abundancia, llegando el período de escasez al 44.44%.

### **Acceso al mercado**

#### **Infraestructura**

*Caminos:* Aunque Ticuantepe tiene una amplia red de carreteras pavimentadas, los caminos a las plantaciones son malos y se vuelven intransitables en la temporada de lluvias, lo que aumenta los costos de comercialización en un 19.5%.

*Puertos marítimos:* Los puertos de Nicaragua no reúnen condiciones para la exportación y son caros. Por ello, los exportadores utilizan Puerto Limón o Puerto Cortés.

*Infraestructura de acopio:* Escasean bodegas de almacenamiento para tener un control del mercado, lo que afecta a los productores.

*Producto sin valor agregado industrial:* En la zona hay una planta agroindustrial instalada que no funciona. Si se añade valor agregado al producto, se evita lo percedero y se estabilizan los precios.

#### **Servicios**

El productor no tiene información del mercado nacional e internacional, por lo que vende su producción al mejor postor. De cara al mercado internacional, no conoce los precios, ni los países productores, exportadores e importadores, ni las normas de calidad internacional, trámites internos de exportación, etc.

Diferentes instituciones pretenden apoyar a los productores, pero son muy burocráticas

y lentas: CEI, APPEN. El productor siente que estas instituciones incrementan sus costos porque para lograr atención, hay que realizar dos o tres visitas<sup>5</sup>; se cobra la consulta a los centros de documentación: CEI, C\$ 15.00 y APPEN cobra C\$ 5.00 por consulta; y cobran por unas capacitaciones demasiado técnicas y que no hablan de los problemas que interesan a los productores.

### **Incentivos al sector productor de piña**

*Exenciones fiscales.*- La carga fiscal no impacta en los costos de producción de piña, pues las unidades económicas son tan pequeñas que quedan fuera del alcance de los impuestos; el sector agrícola está exento de impuestos indirectos para fomentar su desarrollo; hay exención total del IR a todas las cooperativas legalmente constituidas que se dediquen a cualquier actividad económica, pero sólo a los excedentes de sus funciones propias como cooperativas; durante los dos primeros años desde su constitución, las cooperativas agropecuarias y agroindustriales están exentas del IBI; exención de IGV a las Cooperativas Agropecuarias, Industriales y de Transporte en compras locales o importaciones de maquinaria y equipo; exoneración total de aranceles a la importación (ATP, DAI) a la importación de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital e insumos necesarios para sus actividades.

*Apoyo a las exportaciones.*- El Decreto de Promoción de Exportaciones No. 37-91 señala los siguientes beneficios: Exoneración de los impuestos y derechos que gravan las importaciones de maquinarias necesarias para la producción, repuestos, materia primas, artículos semi-elaborados, insumos y material de empaque de los productos que hayan de exportarse; exoneración de IGV para compras de insumos o materias primas nacionales para producir los bienes exportables; acceso a divisas generadas con la exportación para emplearlas en el pago de importaciones; desde el 1 de enero de 1998 se establece una tasa de reintegro tributario de 1.5% del valor FOB de las exportaciones, pero sólo al exportador; eliminación de pago por permisos o licencias de exportación; reintegro del IGV pagado por las compras de materiales utilizados para el proceso de exportación.

### **Apoyo Institucional**

*Aduanas.*- Actualmente no hay exportaciones, por lo que no fue posible conocer el comportamiento de esta institución.

*Trámites de Exportación.*- Para simplificar los trámites, se decretó la creación del Centro de Trámites de Exportaciones (CETREX), adscrito a la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones, que es un avance pero se puede simplificar la documentación requerida; el trámite del permiso fitosanitario, extendido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, es lento y, a veces, es cobrado; la compra del Formato Único de Exportación encarece la exportación, pero es indispensable presentar el comprobante de su cancelación para obtener el permiso Fitosanitario del MAG. Pero los incentivos a las exportaciones no se dan solamente mediante leyes sino también mediante reglas y procedimientos claros y eficientes.

### **Mercado internacional de piña: oportunidades para Nicaragua**

La producción mundial de piña se ha incrementado en un 16.37% de 1990 a 1997, pasando de un volumen de 11 millones de toneladas métricas en 1990 a 13 millones en 1997. Tailandia es el mayor productor con un 16.62% del total; Filipinas con un 10.30%; Brasil con 9.67%. Costa Rica, Honduras y Guatemala, países centroamericanos, juntos representan un 2.31% del total mundial.

En cuanto a la piña fresca, en el período 1990-1996, el mercado mundial se incrementó en casi un 30%, pasando de 596 mil toneladas métricas en 1990 a 774 mil toneladas métricas en 1996. El mercado europeo es uno de los más fuertes a nivel mundial. En el mercado de Estados Unidos el cultivo de la piña se desarrolla en Hawái, Florida, California y Puerto Rico, que abastecen un 50% del mercado local<sup>6</sup>. Sin embargo, los Estados Unidos son importadores netos de piña fresca y se encuentran entre los principales del mundo, con un volumen en 1996 de 135 mil toneladas métricas, equivalente al 18.6% del total mundial. El 44% de las importaciones totales de piña fresca proceden de Costa Rica y Honduras.

74

El mercado de Estados Unidos es una oportunidad de exportación, por los hábitos de consumo de los norteamericanos. Pero es un mercado exigente en cuanto a calidad y apariencia de la fruta.

### **Precio internacional de piña fresca**

Después de analizar el mercado internacional, la pregunta es si Nicaragua tiene oportunidad para exportar y la respuesta es que sí, porque: hay un mercado internacional en expansión; en el tratado de libre comercio firmado con México, la piña está en la categoría de productos que serán desgravados en cinco años; hay una ventana de comercialización en el mercado de Estados Unidos, por la tendencia creciente de sus importaciones, por la procedencia de sus importaciones, y la distancia entre ambos países que constituye una ventaja comparativa; en el marco del Mercado Común Centroamericano, la región, incluyendo a Nicaragua, podría constituirse en un poder de negociación en el ámbito internacional como la región con mayores exportaciones mundiales de piña fresca.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de tierras con material vegetativo apto para el cultivo de la piña.</li> <li>- Condiciones agroclimáticas favorables.</li> <li>- Zona situada a 18 Km. de la capital.</li> <li>- Cultura piñera entre los productores.</li> <li>- El cultivo de la piña se adapta a diferentes escalas y manejos tecnológicos.</li> <li>- El desarrollo del cultivo permite la planificación de la cosecha en el tiempo.</li> <li>- Se mantiene latente el deseo de los productores de unirse para desarrollar el cultivo y proyectarse en el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red de carreteras en buenas condiciones.</li> <li>- Se goza de algunos incentivos tanto para el desarrollo del sector agrícola como para el fomento de las exportaciones de productos no tradicionales.</li> <li>- Incentivos a las Cooperativas.</li> <li>- Planta Agroindustrial instalada en la zona.</li> <li>- Mercado Internacional de la piña en expansión.</li> <li>- La oportunidad de pertenecer a una región que en conjunto es la mayor exportadora de piña al nivel mundial.</li> <li>- Oportunidades generadas como país integrante del Mercado Común Centroamericano.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta variabilidad de en los costos de producción entre un productor y otro.</li> <li>- Rentabilidad negativa de los productores de piña.</li> <li>- Ausencia de planificación de la producción lo que genera alta variabilidad de las cosechas.</li> <li>- Prácticas agroquímicas inadecuadas ocasionando grandes problemas fitosanitarios que disminuyen los rendimientos por manzana.</li> <li>- Nulo valor agregado industrial del producto.</li> <li>- Ausencia de recursos por parte de los productores para invertir en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de producción y comercialización.</li> <li>• Maquinaria y equipo de siembra.</li> <li>• Equipo de Transporte.</li> <li>• Bodegas de Almacenamiento.</li> </ul> </li> <li>- Baja incidencia de la capacitación técnica.</li> <li>- Ausencia de un esquema empresarial por parte de los productores y de las organizaciones.</li> <li>- Ausencia de un sistema contable y de control de costos.</li> <li>- Bajo poder de negociación y gestión de los productores.</li> <li>- Baja participación de los productores en la cadena de comercialización.</li> <li>- Ausencia de participación en el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de variedades de cultivos de exportación.</li> <li>- Ausencia de inversiones en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y Desarrollo.</li> <li>• Validación de tecnología.</li> <li>• Capacitación del capital humano.</li> <li>• Infraestructuras: Caminos, servicios públicos (agua, energía, comunicaciones), puertos marítimos.</li> <li>• Infraestructura Agroindustrial.</li> </ul> </li> <li>- No hay acceso a financiamiento.</li> <li>- Alta variabilidad de los precios.</li> <li>- Deficiencia en lo que respecta a reglas y procedimientos en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Aduana.</li> <li>• Trámites de Exportación</li> <li>• Trámite de permiso Fitosanitario.</li> </ul> </li> <li>- Deficiente red de servicios de información acerca de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento del mercado internacional de la piña.</li> <li>• Precios internacionales.</li> <li>• Compradores o Brokers.</li> <li>• Normas internacionales de calidad.</li> </ul> </li> <li>- Todo este tipo de información existe pero no llega al productor con facilidad.</li> <li>- Capacitaciones por parte de las instituciones de apoyo fuera de la realidad de los productores.</li> </ul>

## **Elementos estratégicos para el desarrollo del cultivo**

El municipio de Ticuantepe presenta ventajas competitivas favorables al desarrollo del cultivo de la piña. El diagnóstico del estudio, utilizando el marco conceptual del análisis FODA, revela la situación que enfrentan los productores de piña:

Este diagnóstico indica claramente por qué no se ha desarrollado un proceso inversionista en el sector, obstaculizando el crecimiento del producto; si no se toman decisiones para resolver los cuellos de botella a la inversión, el cultivo de la piña puede desaparecer en Nicaragua. Si los obstáculos o amenazas se solucionaran, se convertirían en oportunidades para estimular la inversión, aprovechar las fortalezas y superar las debilidades del sector piñero.

## **Propuesta de un plan estratégico de desarrollo**

76

El siguiente plan estratégico se desarrolla en tres fases: a) fortalecimiento de la base productiva y asentamiento de las bases para la exportación e incrementar la participación en la cadena de comercialización local del producto; b) aumento al máximo de las utilidades defendiendo la participación en el mercado nacional e internacional; y c) cuando el producto podría comenzar su etapa de declinación, se propone la estrategia para darle continuidad al ciclo.

Para iniciar la primera etapa, es indispensable solucionar los problemas. Por eso, la primera fase se detalla con más precisión. En la segunda fase, sólo se indica la estrategia para mantener los objetivos alcanzados en la primera y algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta. En la última fase, se indica la estrategia para dar continuidad al proceso. Todo ello para lograr el desarrollo sostenido del cultivo de la piña en el municipio de Ticuantepe mediante la reconversión integral del sistema productivo y el incremento en la rentabilidad.

### **Fortalecimiento de la base productiva**

En la primera etapa se busca fortalecer la base productiva y organizacional, incrementar el control en la cadena de comercialización local y regional y lograr la máxima participación en el mercado internacional. Para ello, es necesario desarrollar ordenadamente el área de organización y de producción.

En el primer paso, los productores deberán organizarse en cooperativas, bajo un esquema empresarial, para aprovechar los beneficios derivados de la Ley de Cooperativas. Este paso demandará transformaciones empresariales en dos niveles: el gerencial en cada unidad productiva; y el gremial, donde se generen estrategias conjuntas para lograr los objetivos.

En el área de producción, se trata de obtener el máximo rendimiento y calidad en la variedad para consumo nacional y en la de exportación, utilizando los recursos de la manera más eficiente, mediante el necesario financiamiento para capital de trabajo, de manera que se puedan aprovechar fluida y oportunamente las posibilidades de producción y las oportunidades de los mercados.

En esta área, habrá que tomar decisiones sobre: importación de material de siembra; renovación de las plantaciones de la variedad Cayena Lisa; aumento del área sembrada con variedad Cayena Lisa para garantizar el abastecimiento en el mercado internacional; mejorar los rendimientos de la variedad Monte Lirio; los procedimientos de producción se deben realizar de acuerdo a las técnicas establecidas en cuanto a la selección, preparación del terreno y siembra de hijos, prácticas agroquímicas, planificación de la inducción floral, cosecha y manejo post-cosecha; desarrollo de nuevas variedades de cultivos de exportación; capacitación de los productores en producción, organización empresarial y normas de calidad, enviándolos a países productores o mediante apoyo institucional.

En el ámbito de las inversiones, se exige un proceso riguroso de inversiones en tres niveles estratégicos:

*Inversiones e Infraestructura Pública y Servicios:* Dotar el área con caminos y carreteras; agua, energía eléctrica y comunicaciones en las plantaciones; e inversión en investigación y desarrollo, validación de tecnología, etc.

*Inversiones en las fincas:* Renovar las plantaciones de Cayena Lisa e incrementar el área sembrada de dicha variedad. Dados los bajos niveles de capital y de ingresos de los actuales productores, el crecimiento de las inversiones en las fincas debería beneficiarse de transferencias parciales.

*Inversiones al nivel de las organizaciones:* equipo de transporte para comercializar el producto; maquinaria para la siembra, mantenimiento y cosecha de la piña; tecnología para producción y comercialización; capacitación de los productores; importación de material de siembra con calidad de exportación; inversiones en equipo de comunicación que es de vital importancia para la exportación; inversión en infraestructura de acopio o bodega de almacenamiento.

En la primera etapa, los resultados financieros deberán pasar de los actuales márgenes negativos a márgenes de rentabilidad positivos. Este es el objetivo de esta etapa que se logrará mediante riguroso control de los costos y obtención de los mejores precios en el mercado nacional e internacional.

En esta etapa, la estrategia de mercadotecnia consiste en aumentar al máximo la participación en la cadena de comercialización local y la participación en el mercado internacional. La base de esta estrategia está en el cumplimiento en cuanto a volúmenes, fechas de entrega y normas de calidad.

Para aumentar la participación en la cadena de comercialización local hay dos estrategias: llegar al detallista o al consumidor final mediante el establecimiento de puestos en los mercados, que es donde se concentra el mayor volumen de comercialización del producto; y la generación de una flota de vehículos y un centro de acopio para vender el producto a los mayoristas en los mercados o directamente en las bodegas de almacenamiento.

Las bodegas de almacenamiento se deben construir en esta etapa para facilitar la comercialización local e internacional. La presentación de la fruta deberá garantizarse de acuerdo con las normas internacionales de calidad, para lo cual es conveniente organizar un centro de acopio y clasificación. Las exportaciones deberán iniciarse en el mercado

de Estados Unidos por las oportunidades que presenta este mercado y por los márgenes utilidad resultantes del proceso.

### **Servicios de apoyo e incentivos**

Si se realizan las necesarias y suficientes inversiones, mejorarán las condiciones de la zona. Pero además serán necesarios cambios en el entorno para facilitar al productor los medios para mejorar su producción y facilitar su acceso al mercado. Estas condiciones son: servicios financieros que faciliten acceso oportuno al dinero para capital de trabajo, y para inversiones a largo plazo; agilización de los procedimientos y trámites por parte de las instituciones de apoyo: trámites de exportación, de aduana, de permisos fitosanitarios, etc.; eficiencia en las instituciones de apoyo y promoción a las exportaciones para prestar sus servicios; incentivos y cargas fiscales que favorezcan la competitividad del producto en el mercado.

### **Segunda Fase**

78

La primera etapa trata de resolver todas las debilidades del sector y penetrar en el mercado internacional. El segundo paso busca fortalecer y mantener ese mercado en el que se entrará a competir con otros países exportadores. La meta será aumentar al máximo las utilidades defendiendo la participación en el mercado. La estrategia consistirá en diversificar las variedades para diferentes usos como fruta fresca y para industrialización.

Las inversiones en Investigación y Desarrollo deben mantenerse para desarrollar nuevas variedades de acuerdo a las tendencias de los gustos y preferencias de los mercados, además de invertir en otros aspectos necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

Por otro lado, es recomendable que las organizaciones de productores mantengan un riguroso control de costos para ser competitivos en el mercado internacional y vigilar los cambios en el mercado internacional, nuevas variedades, precios internacionales y sus tendencias, descubrimientos de nuevos nichos de mercado, etc.

### **Tercera Fase**

En este nivel, se podría pasar a otra etapa que consistiría en iniciar el proceso de industrialización de la piña para consumo nacional e internacional, pues la piña se consume como fruta fresca, pero también en conservas, jugos, vinos, etc.

Puesto que hay una planta agroindustrial instalada en la zona, que no ha iniciado operaciones por todos los problemas analizados, ésta es la oportunidad para dar continuidad al desarrollo del sector.

Naturalmente, deberán realizarse inversiones en tecnología, infraestructura, investigación y desarrollo, investigaciones de mercados internacionales, etc. Por último, diseñar la estrategia de penetración de los nuevos mercados. ■

## **Notas**

- 1 INTA, Ticuantepe
- 2 Guía Tecnológica para la Producción de Piña. SEE/ALA 86/30
- 3 Perfil del cultivo de la Piña, FNI
- 4 Los datos del costo de comercialización fueron obtenidos mediante consultas y entrevistas a las entidades correspondientes.
- 5 Validado por entrevista personal
- 6 Perfil de Mercado de la Piña, CEI.

## **Referencias bibliográficas**

- MEMBREÑO, Benito, INTA, entrevista realizada el 15 Junio de 1998
- OROZCO, Emilio, CENADE, entrevista realizada el 15 de Junio de 1998.
- Perfil de Mercado de la Piña, CEI.
- SEE/ALA 86/30, Guía Tecnológica para la Producción de Piña

# Análisis financiero para la determinación de quiebra

Roberto López<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006*

SE ESTUDIA LA PROBABILIDAD DE QUIEBRA DE EMPRESAS nicaragüenses en 1990, cuando surgió la banca privada tras acuerdos entre empresarios y el gobierno, que modernizaron las finanzas, pero presentaron riesgos empresariales. Se dieron restricciones legales, riesgos políticos y fragilidad de las instituciones financieras ante la banca internacional. Además, las fluctuaciones del tipo de cambio del córdoba originan cuatro riesgos: conversión, de transacciones, económico y operativo. Diferentes investigadores han desarrollado modelos de alertas financieras: J. Tobin, que desarrolló “Q de Tobin”; W. Beaver, para empresas manufactureras; M. Tamarí, un sistema de puntaje; y E. Altman desarrolló el modelo “Z de Altman”, que da un índice de baja, alta o altísima probabilidad de quiebra. Se aplicó este modelo a las empresas quebradas a fines de 2000: Banco Europeo de Centroamérica (BECA), Banco Nacional de Desarrollo (BANADES), Banco de Crédito Popular (BCP), Banco del Campo (BANCAMPO), y Banco Internacional (INTEBANK).

**Palabras clave:** quiebra, instituciones financieras-Nicaragua, riesgo (finanzas)

## Introducción

Esta investigación trata de identificar y evaluar los factores de riesgo y de fracaso empresarial. Hay pocos estudios de la Probabilidad de Quiebra de una empresa, pues los estudios pretenden encontrar los factores para el máximo rendimiento en una inversión. Sin embargo, el diagnóstico empresarial es un instrumento necesario porque, en el ámbito de los negocios, lo que aparentemente se presenta como una oportunidad de oro, puede convertirse en un barril sin fondo.

Analizar el riesgo es buscar las debilidades que hacen que una empresa vaya al fracaso e identificar sus fortalezas, para adecuar las estrategias al entorno económico. La investigación se apoya en los estados financieros, analizando cada componente de las cuentas de resultado y situación patrimonial, centrandó el análisis en el porqué de los resultados y en la toma de medidas correctivas.

La dinámica del mercado y la dirección por objetivos exigen nuevos planteamientos de gestión para la competitividad, lo que demanda una cultura investigadora para adecuarse

al entorno económico. El propósito es estimular la utilización del análisis y razones financieras de los estados financieros, para determinar las probabilidades de quiebra en las empresas.

Este estudio pretende analizar la posibilidad de señalar ese riesgo, apoyándose en herramientas utilizadas en el análisis de balances y razones financieras, para que sirvan de modelo y crear escenarios de trabajo.

Se busca identificar las variables económicas y financieras que constituyen la síntesis de la información para analizarla y definir criterios aplicando el método de Altman y Beaver, para relacionar las distintas cuentas de balance y de resultado y obtener la información de gestión. Hay poca documentación que identifique los indicadores críticos, que se puedan rastrear y que ejercen impacto negativo. Esto constituye un reto que se asume con responsabilidad, para hurgar en lo poco que se ha escrito y transmitir la información a los interesados.

### **Entorno económico**

En 1990 Nicaragua inició una transición política, económica y social desde la economía centralizada a la economía de libre empresa. Grupos de empresarios crearon instituciones bancarias privadas para generar ahorro interno y canalizarlo hacia la inversión privada y el consumo. La banca estatal fue gradual y deliberadamente reducida. Se restableció la Superintendencia de Bancos y, aunque no había muchos ahorrantes, nacieron muchos bancos que tuvieron que enfrentar muchos retos: modernización, desarrollo tecnológico, globalización de las finanzas, fronteras de mercado abierto y constante evolución de la teoría y práctica financiera que se enfoca hacia la estrategia. Simultáneamente, enfrentaron la normativa prudencial aplicada por la institución reguladora, al tiempo que mantenían su participación en el mercado bancario y procuraban la rentabilidad patrimonial.

Estos desafíos obligaron al sistema financiero privado a replantearse su estrategia, sacrificando el crecimiento en beneficio de la rentabilidad. En la misma línea, las tasas pagadas a los depositantes descendieron y las cobradas a los prestatarios aumentaron. Como consecuencia, el ahorro financiero nacional tiende a disminuir, lo mismo que las inversiones productivas, a causa del encarecimiento del financiamiento.

Simultáneamente, los modelos tradicionales de administración demostraron haber sido superados por la realidad, lo que generó en el mundo la llamada “modernización”, una de cuyas bases es la administración por resultados.

### **Análisis de riesgos**

#### *Riesgos empresariales*

Son muchas las causas que pueden generar la crisis empresarial: pérdida de rentabilidad, incremento de créditos incobrables, falta de liquidez, reducción de ingresos, etc. El mayor problema se plantea cuando se realizan inversiones bursátiles en distintos rubros sin respaldo suficiente, o no se registran las operaciones en los libros contables. Otro mecanismo para trasladar dinero del ahorrante justificándolo como préstamo financiero es la creación

de empresas financieras corporativas. Estos créditos arriesgados escapan al control del Banco Central de Nicaragua y de la Superintendencia de Bancos, porque no hay normas que faciliten la revisión de las operaciones. A ello, se suma a la inestabilidad política y social, y el encarecimiento de las tasas de interés de las fuentes financieras.

### *Riesgos tecnológicos*

Se suele concebir la tecnología como medio para automatizar procesos. Con frecuencia se invierten recursos sin motivar ni preparar al personal para utilizarla y sin un plan estratégico de cambio. Como consecuencia, se desperdician conocimientos y se olvida que lo que conduce al adelanto es la evolución de conceptos y modelos intelectuales que protejan contra el riesgo de la tecnología misma. Asimismo, hay que calificar a los recursos humanos para la transformación de la organización.

### *Riesgos económicos y políticos*

82

Los riesgos económicos tratan de evitarse mediante restricciones de orden legal: forma de organizar la administración, capital social requerido, restricciones en el orden de distribución de utilidades y obligación de encaje legal. Hay una hipótesis según la cual, la rentabilidad de la inversión y liquidez de las instituciones con restricciones, tiene menor riesgo que el de las empresas con menores restricciones financieras; pero los eventos son impredecibles.

Riesgos de orden político: ligados a la estabilidad social, del gobierno de turno y su cariz político y la clasificación de categoría de riesgo del país que tenga el organismo que quiere invertir. Nicaragua es un país de riesgo por sus condiciones políticas y económicas. Pero se han creado y modificado leyes para atraer al inversionista y dar confianza al capital. El sistema financiero nicaragüense está patrocinado por capital nacional y extranjero conforme la regulación de nuestras leyes; no obstante su composición, es permeable y débil ante la entrada de bancos internacionales y con cobertura mundial.

### *Riesgos de tipos de cambio*

*Riesgos de conversión:* Las fluctuaciones del tipo de cambio de la moneda nacional originan cambios en el ingreso contable, balance general y flujos de efectivo esperados, que presentan consecuencias de distorsión en los estados financieros y los costos históricos. Además, se vuelve inconsistente con la naturaleza de las normas contables. El riesgo de conversión puede implicar una utilidad o una pérdida en una transacción internacional por la aceptación de pago nominado en la moneda del país paterno de la institución que otorga los fondos. Reduce el riesgo de conversión para los bancos, el hecho de que estén autorizados por la nueva Ley<sup>1</sup> a efectuar operaciones en moneda nacional o extranjera y mantener activos y pasivos en moneda extranjera.

*Riesgo en las transacciones:* Ocurre cuando se realiza una transacción internacional que puede implicar pérdidas.

*Riesgo económico:* Consiste en variaciones no previstas en el tipo de cambio. Afecta las transacciones en el mercado monetario. Este riesgo puede manejarse de muchas formas<sup>2</sup> útiles: la administración de efectivo, contratos directos en moneda sólida, contratos a futuro, etc.

*Riesgo operativo:* Se define como riesgo de deficiencia en la estructura de la información. Trae como consecuencia fallas fatales en los negocios. Por lo tanto, el cuidado de entender el riesgo financiero debe ser prioridad de las estructuras administrativas.

Una de las deficiencias más graves de las estructuras de las instituciones es dar mayor importancia a las crisis que a las etapas de auge lo que resta importancia al rol preventivo que deben desempeñar<sup>3</sup>.

### **Comportamiento del riesgo**

El riesgo de quiebra es intrínseco a la empresa y al país, porque la especulación del capital muchas veces supera el monto del comercio y las inversiones mundiales. El comportamiento del riesgo en los mercados financieros está sujeto a la volatilidad, con grandes consecuencias para el patrimonio de personas y empresas, lo que ha provocado quiebras y crisis económicas.

El comportamiento de una serie de variables que convergen en el sistema financiero nacional e internacional, tiene que ser seguido constantemente para saber cómo operan los mercados y ver de qué manera intervienen las tasas de interés y tipos de cambio.

Para ilustrar este tema, se utiliza un ejemplo que brinda un documento del módulo de Finanzas Internacionales<sup>4</sup>:

1. Un prestatario que obtiene un financiamiento denominado en dólares estadounidenses a una tasa de interés flotante ligada a la LIBOR (London Interbank Offer Rate), puede incurrir en costos no previstos si aumenta dicha tasa.
2. Una compañía que contrata un préstamo en GBP (Libra esterlina), se expone a un mayor adeudo si el tipo de cambio dólares-libra esterlina se eleva, y el tipo de cambio de dólares-libra esterlina aumenta.
3. Un exportador con cuentas por cobrar en marcos alemanes (DEM), puede incurrir en una drástica reducción de sus utilidades, si el tipo de cambio marcos alemanes-dólares estadounidenses se eleva.

En consecuencia, analizar el comportamiento del riesgo implica tener herramientas para tomar la decisión de acuerdo a los objetivos de las instituciones y estas herramientas deben ser analíticas y útiles. Las instituciones deben comprender que lo que buscan los oferentes de capital es la liquidez de la empresa. Los acreedores indagan por medio de análisis profundos la capacidad de pago y la rentabilidad de sus proyectos. Por otra parte, las instituciones reguladoras desean conocer la tasa de rendimiento que obtiene una empresa sobre sus activos, y la proporción de fondos no relacionados con el capital utilizado en el negocio.

Para estos fines señalados, se utilizarán cuatro grupos de indicadores financieros que analizan razones de liquidez, razones de deuda, razones de rentabilidad y razones de cobertura, evaluando la comparación de las cantidades brutas y las razones de un balance general de un año de las instituciones financieras que estaban activas a finales del año 1995; también se aplicarán los indicadores recomendados por el economista E. Altman y el profesor William Beaver, quienes realizaron estudios particulares y aplicaron técnicas

diferentes a las tradicionales, que ayudaron a encontrar señales y advertencias de riesgos financieros.

El riesgo es de clasificación cualitativa y el uso de análisis cuantitativos facilita el mejor juicio cualitativo, siempre que la clasificación de riesgo sea una opinión, porque los factores fundamentales del negocio cambian con el tiempo y las administraciones reaccionan de forma diversa.

### Modelos de alerta financiera

#### *Q de Tobin*

El economista James Tobin desarrolló un modelo para conocer el momento de tomar la decisión de invertir o desvincularse de la actividad. Este método, llamado "*Q de Tobin*", se usa en las empresas que cotizan en Bolsa de Valores. Es el producto de dividir el valor de la empresa en función de la rentabilidad esperada, entre el costo de reponer sus activos reales.

84

La comprensión de esta operación está dada por el resultado y para ello Tobin definió que: Si *Q* es mayor que 1, la empresa está valorada por encima del precio de mercado. En consecuencia la empresa es rentable y da confianza para seguir en el negocio.

Si *Q* es menor que 1, la inversión no está produciendo la rentabilidad esperada y deben aplicarse medidas correctivas o finalizar la inversión.

Si *Q* es igual a 1, la inversión está en su punto de equilibrio, lo que significa que la rentabilidad es dudosa. Se debe vigilar atentamente el comportamiento de los indicadores para enderezar el rumbo de la empresa.

#### *William Beaver*

Realizó su análisis sobre una muestra de empresas manufactureras, algunas de las cuales quebraron y otras se mantuvieron activas. Analizó el desempeño de 30 índices financieros y clasificó los mejores como predictores de quiebra en el siguiente orden: 1) relación flujo de efectivo a deuda total; 2) relación utilidad neta a activos totales; 3) relación deuda total a activos totales; 4) relación capital de trabajo neto a activos totales y; 5) la razón circulante; asignando a cada uno un factor-valor para distinguir los resultados y evaluar la marcha de la empresa.

Flujo de caja/deuda total	=	entre 0.45 a 0.5 entre 0.15 a -0.15	Empresas buenas Empresas malas
Utilidad neta/activo total	=	entre 0.08 a 0.09 entre 0.02 a -0.02	No quiebra Quiebra
Deuda total/activo total	=	entre 0.37 a 0.45 entre 0.52 a 0.81	Empresa buena Quiebra
Capital de trabajo neto/activo total	=	entre 0.36 a 0.42 entre 0.30 a 0.06	Empresa buena Quiebra

Activo circulante/pasivo circulante = entre 3.2 a 3.4 No quiebra  
 entre 2.5 a 2.0 Quiebra

Enfatiza el profesor Beaver que su índice de flujo de caja a deuda total predice la quiebra con un porcentaje de certeza del 90% y el índice circulante vaticina con certeza del 80%.

### *M. Tamari*

Utilizó un sistema de puntajes, trabajando con seis índices financieros para pronosticar la quiebra: razón de endeudamiento; razón circulante; razón cobertura de deuda; capacidad financiera; razón de conversión de activos fijos; y reposición de capital de trabajo.

El total de puntos asignados fue de 100 y a dos de los índices los valoró en 25 a cada uno, otro 20 y al resto en 10 puntos cada uno, utilizando criterio de opiniones y sin ninguna base estadística. Al índice circulante le asignó un máximo de 20 puntos, utilizando la escala siguiente:

Valor índice	Puntos
> 2	20
1.5 a 2.0	15
1.1 a 1.5	10
0.9 a 1.1	5
< 0.9	0

Estos puntos se utilizan para formar los “Índices de Riesgo”. La sumatoria resultante se divide por categoría:

< 30 puntos	Probablemente va a la quiebra
de 30 a 60 puntos	Existe un riesgo marginal
> 60 puntos	La empresa es buena

Esta herramienta puede ser utilizada para fines crediticios, apoyándose sobre una base estadística para fortalecer los resultados y respaldar las opiniones y observaciones.

### *Edward Altman*

Desarrolló el método del análisis discriminante que prueba la correlación entre índices y acoge los que obtienen mayor valor discriminante, llamado “Valor de Z”. Es útil porque combina muchas características para tener un sólo valor con el que clasificar las alternativas de valor alto, bajo o intermedio.

El valor de Z alto caracteriza a una empresa financieramente saludable; un valor por debajo del resultado del Valor de Z bajo, advierte que la empresa está en peligro de quiebra. El valor de Z intermedio, es un resultado de connotaciones preocupantes porque es una empresa de futuro incierto.

A medida que profundizó en los estudios, fue desarrollando nuevas versiones del Valor de Z hasta obtener el Valor de  $Z_2$ , luego de recibir críticas de analistas que alegaban su inaplicabilidad a las empresas comerciales y de servicio.

La primera versión del Valor de Z fue la siguiente:

$$Z = 1.2 * X_1 + 1.4 * X_2 + 3.3 * X_3 + 0.6 * X_4 + 0.99 * X_5$$

Las ( $X_s$ ) son los índices que conforman el Valor Z y son como sigue:

- $X_1$  = Capital de trabajo neto/activo total
- $X_2$  = Ganancias retenidas acumuladas/activo total
- $X_3$  = Ganancias antes de intereses e impuestos/activo total
- $X_4$  = Valor de mercado del patrimonio/pasivo total
- $X_5$  = Ventas/Activo total

La valoración de referencia para el análisis se clasifica así:

- $Z \geq 2.99$             Baja probabilidad de quiebra
- $Z \leq 1.81$             Alta probabilidad de quiebra
- $1.81 > Z < 2.99$     Zona gris

El grado de importancia que tienen estos índices en relación a las funciones se ubica de la siguiente manera:

86

Índice	Posición
$X_3$	1 <sup>ro.</sup>
$X_5$	2 <sup>do.</sup>
$X_4$	3 <sup>ro.</sup>
$X_2$	4 <sup>to.</sup>
$X_1$	5 <sup>to.</sup>

El modelo se puede aplicar a un grupo de empresas o a una en particular. Para un grupo, se calcula cada índice señalado en el modelo para cada empresa y luego se saca el valor promedio del grupo y se sustituye en la función discriminante. En el caso de una empresa, el resultado es único para obtener el Valor de Z. Después de calcular el Valor de Z, se compara con los parámetros de referencia para ubicar el lugar de predicción en que califica.

#### Valor de $Z_1$

Después de esta primera versión siguieron dos más, mejoradas:  $Z_1$  y  $Z_2$ . En el Valor de  $Z_1$  se sustituye el numerador del índice  $X_4$ , que en el Valor de Z tiene como numerador el valor de mercado del patrimonio y en el Valor de  $Z_1$  pasa a ser el valor contable del patrimonio, porque según los críticos, para las empresas no cotizadas en el mercado es difícil precisar su valor. Entonces,  $X_4$  en la versión  $Z_1$  quedó registrada así:

$$X_4 = \text{Valor contable del Patrimonio/Pasivo Total}$$

También cambia el coeficiente de la función discriminante y queda de la siguiente manera:

$$Z_1 = 0.717 * X_1 + 0.847 * X_2 + 3.107 * X_3 + 0.42 * X_4 + 0.998 * X_5$$

y los parámetros de referencia cambian también:

- $Z_1 > 2.90$ :            Baja probabilidad de quiebra
- $Z_2 \leq 1.23$ :            Alta probabilidad de quiebra
- $Z_3 < Z_1 < 2.90$ :    Zona gris.

Después de esta versión, el cuestionamiento continuó, porque aún no satisfacía el uso en

otro tipo de empresas comerciales y de servicio que eran cotizadas o no en la Bolsa de Valores .

#### *Valor de $Z_2$*

La modificación realizada al Valor de  $Z_1$  consistió en la eliminación de  $X_5$ , manteniendo el resto de los índices. El índice de  $X_5$ , según los críticos, variaba significativamente el resultado del método y ocasionaba distorsión en el dato final, lo cual generaba interpretaciones equivocadas.

La función discriminante, luego de la modificación, se formula de esta manera:

$$Z_2 = 6.56*X_1 + 3.26*X_2 + 6.72*X_3 + 1.05*X_4$$

Por supuesto que también las referencias sufren cambios y limitan nuevos parámetros, conservando la forma de calcular la fórmula y valores de cada índice para encontrar el Valor de  $Z_2$  y la interpretación se hace bajo el siguiente perfil:

$Z_2 > = 2.60:$	Baja probabilidad de quiebra
$Z_2 < = 1.10:$	Alta probabilidad de quiebra
$1.10 < Z_2 < 2.60:$	Zona gris

#### *Significado de la resultante de Valores de Z*

La interpretación de los resultados del Valor de  $Z_2$ , deber reforzarse con otras herramientas para darle mayor fortaleza y confianza al análisis e interpretación de los resultados.

Una inclinación de  $Z_2$  con valores mayores que el parámetro de clasificación de baja probabilidad de quiebra indica que la empresa tiene una bonanza que le ayuda a enfrentar problemas coyunturales e inesperados.

La tendencia por debajo de la probabilidad de quiebra, de alguna manera implica que hay riesgo y que la empresa tiene alta probabilidad de riesgo de quiebra y que, si no se toman las medidas gerenciales a tiempo, lo más seguro es que la empresa quiebre.

La zona gris corresponde a la situación en la cual los valores marcan una tendencia intermedia y es cuando existe la posibilidad de que lo impredecible ocurra, en tanto es importante considerar la zona gris como una señal de advertencia y buscar nuevas estrategias independientemente de la versión del modelo de Z que se utilice.

El uso más frecuente de estos modelos se ha extendido a los análisis de crédito, análisis de inversiones, análisis de auditorías, análisis legal, análisis para fusión de empresas, análisis de costo-beneficio y control e informe de gestión. Prácticamente, el examen está ligado a todo el ambiente y entorno interno y externo, donde es posible tener una visión del panorama, coadyuvando a la toma de decisiones objetivas.

#### **Aplicación de los índices de riesgo**

Los modelos e índices señalados se utilizarán en los Estados Financieros cortados al año 1995 de las instituciones financieras que al año 2000 han desaparecido del mercado

financiero (BANADES, BECA, BANCAMPO, E INTERBANK).

El motivo de cierre de estas instituciones es conocido por el pueblo, pero se sintetizan las causas aparentes.

*Banco Europeo Centroamericano (Beca)*

El principal funcionario del BECA lanzó su candidatura para la presidencia de la república, lo que aceleró el cuestionamiento de la sanidad financiera del banco, porque acumulaba pérdidas desde los años anteriores a 1995 y la Superintendencia de Bancos preguntó sobre eso y sobre por qué no se había efectuado la reunión de la Asamblea General de Accionistas, como lo manda la Ley de Superintendencia de Bancos. Sin embargo, los funcionarios de la institución manifestaron que la pérdida reflejada en los estados financieros era consecuencia de la expansión de los servicios al resto del país. No obstante, los argumentos, cualesquiera que estos sean, el BECA no escapó a la falta de cuidado, visión y supervisión de las variables de riesgos estratégicos y operativos, clave para identificar los factores de transformación del círculo financiero y capacidad consistente y adecuada para mantener y ampliar el servicio sin perjuicio económico.

88

Los datos financieros obtenidos del informe de la Superintendencia de Bancos a 31 de Diciembre de 1995 permiten mostrar los cálculos con los modelos de Beaver y Altman.

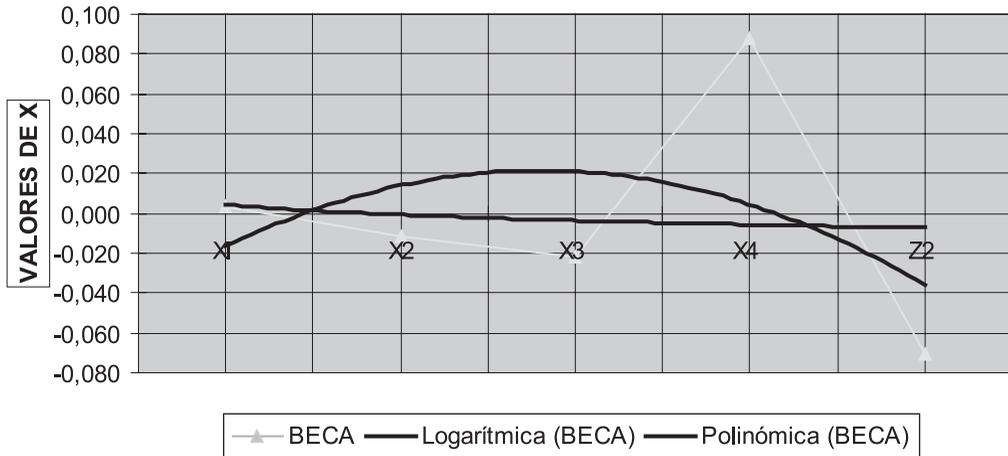
Se realizó un resumen de las aplicaciones de Altman a los estados financieros y se obtuvo un resultado final negativo de -0.07 y el indicador de  $Z_2 < = 1.10$  señala que, por debajo de ese valor, una empresa está en alta probabilidad de quiebra. Pero no existe la alta probabilidad de quiebra, sino la quiebra. En consecuencia, las autoridades superiores de la Superintendencia de Bancos tomaron una decisión técnica al determinar que el BECA tenía una situación de iliquidez y los socios no mostraron interés en reponer el patrimonio por pérdidas acumuladas, por lo que se hizo necesario intervenir y garantizar los depósitos del público.

La fórmula numérica y la gráfica evidencia la crisis financiera institucional:

X1 = Capital de trabajo neto/activo total (4)	0.003
X2 = Ganacia retenida acumulada/activo total (3)	(0.012)
X3 = Ganancia antes de interes e impuesto/ activo total (1)	(0.022)
X4 = Valor de capital patrimonial/pasivo total (2)	0.087
$Z_2 = 6.56X_1 + 3.26X_2 + 6.72X_3 + 1.05X_4$	(0.070)

La ilustración gráfica muestra la imagen del comportamiento de los valores de Xs y la tendencia logarítmica y polinómica que convergen hacia una misma dirección, buscando el resultado de Z de Altman.

**BECA: índice gráfico de ALTMAN**



Continuando el análisis con el método de Beaver, siempre sobre la situación del BECA, se tomó en cuenta su primer índice de predicción: flujo de caja a deuda total, el cual refiere que tiene una certeza del 90% para anunciar la quiebra. El resultado de esta operación es 0.024, valor que está dentro de los parámetros que le asignó el patrocinador de esta teoría: flujo de caja a deuda total = entre 0.15 a -0.15 son empresas malas.

*Banco Nacional de Desarrollo (BANADES)*

En 1995, BANADES fue sometido al análisis de las autoridades del Banco Central de Nicaragua para discutir su liquidación o disolución, pues estaba quebrado por la irresponsabilidad de sus autoridades el manejo de la política crediticia, al entregar préstamos a sectores no contemplados en los planes del gobierno y sin respaldo suficiente. Ya en 1992, la cartera del BANADES había sido saneada por el gobierno.

La incapacidad de conseguir que el gobierno central continuara con el flujo de efectivo y el no poder controlar los desajustes en el flujo financiero, hizo que la liquidación fuera la única alternativa de solución, lo cual resulta certificado con los resultados que aporta el índice Z de Altman y reforzado por el gráfico y las razones financieras de Beaver.

Edward Altman

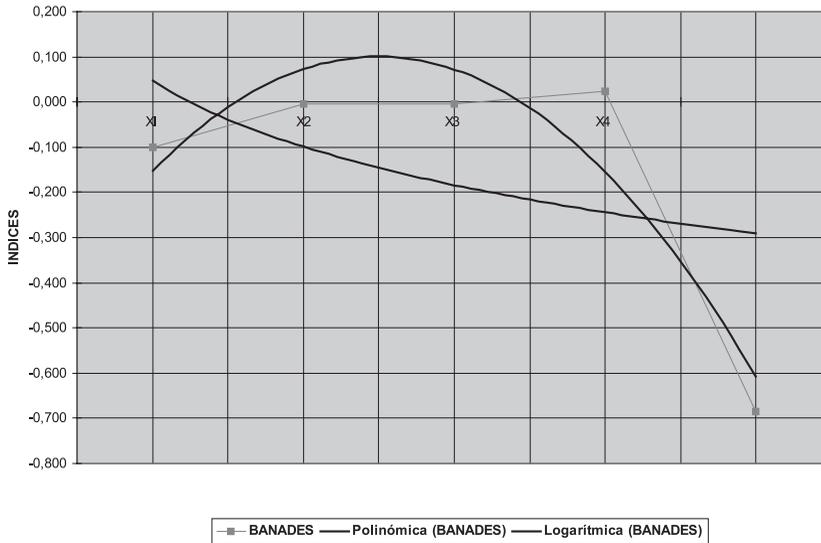
- $X_1$  = Capital de trabajo neto/ activo total (4) (0.101)
- $X_2$  = Ganancia retenida acumulada/ activo total (3) (0.004)
- $X_3$  = Ganancia ante interes e impuesto/ activo total (1) (0.005)
- $X_4$  = Valor de capital patrimonial/ pasivo total (2) 0.024
- $Z_2 = 6.56X_1 + 3.26X_2 + 6.72X_3 + 1.05X_4$  (0.685)
- $Z_2 < 1.10 > (0.685)$ , lo cual equivale a demostrar que el BANADES fue quebrado.

W, Beaver

Flujo de caja/deuda total	0.054
Utilidad neta/activo total	(0.004)
Deuda total/activo total	0.976
Capital de trabajo neto/activo total	(0.101)
Activo circulante/pasivo circulante	1.983
Cobertura del servicio de la deuda	
Utilidad antes de interes e impuestos/interés + (pago principal/1-tasa de impuesto)	(0.019)
Deuda total/capital contable	40.955
Razón de endeudamiento	
Flujo de efectivo/deuda a largo plazo	0.098
Razón circulante	
Activo circulante/Pasivo circulante	1.983
Activo circulante - Inventarios/Pasivo circulante	1.410

90

BANADES: modelo gráfico de Z de ALTMAN



*Banco de Crédito Popular (BCP)*

Fue una institución del estado orientada a financiar al pequeño comerciante y hacer préstamos a trabajadores. No escapó al factor de política y estrategia de los organismos internacionales que exigieron la privatización de la banca estatal. Pero aún con el respaldo económico del gobierno central, el BCP no escapó a los malos manejos administrativos y financieros. Tuvo limitaciones y restricciones para acceder al crédito financiero, lo que finalmente llevó a su liquidación. No se conocen mecanismos para sanear la institución cuando su capital contable necesita reponerse al menos treinta veces su valor para pagar la deuda, o que el flujo de caja genere lo necesario para amortizar la deuda a largo plazo.

El índice de Z de Altman aplicado a los estados financieros, refleja una cifra negativa mucho más elevada que la del BANADES, como puede observarse en el cuadro y gráfico siguiente:

Edward Altman

X1 = Capital de trabajo neto/activo total (4)	(0.193)
X2 = Ganancia retenida acumulada/activo total (3)	0.023
X3 = Ganancia antes de impuesto e interes/activo total (1)	(0.023)
X4 = Valor capital patrimonial /Pasivo total (2)	0.033

$$Z2 = 6.56X1 + 3.26X2 + 6.72X3 + 1.05X4 \quad (1.311)$$

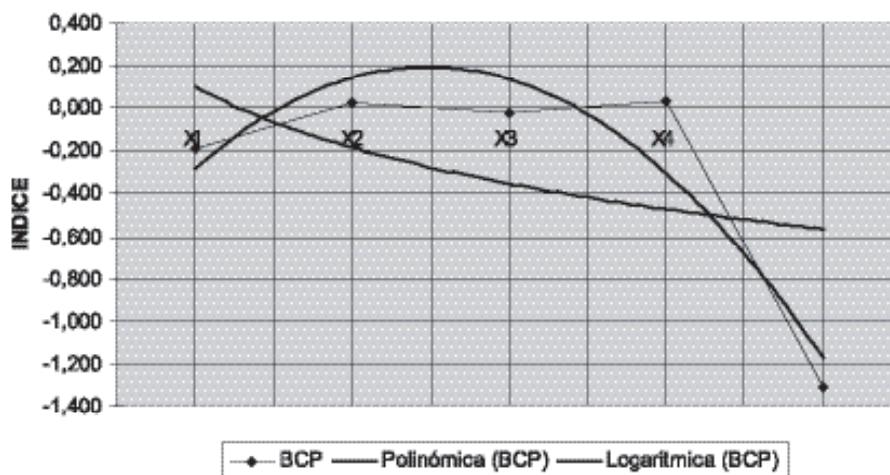
W, Beaver

Flujo de caja/deuda total	0.009
Utilidad neta/activo total	(0.026)
Deuda total/activo total	0.968
Capital de trabajo neto/activo total	(0.193)
Activo circulante/pasivo circulante	1.152

91

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA DETERMINACIÓN DE QUIEBRA

**BCP: índice gráfico de ALTMAN**



*Banco del Campo (BANCAMPO) (BANCO SUR)*

Uno de los primeros bancos privados que orientó su política de crédito hacia el sector rural fue el BANCAMPO. Su junta directiva, en su mayoría, estaba conformada por miembros de asociaciones agrícolas y ganaderas para atender al sector campesino que no financiaba la banca estatal ni la privada. Pero ante la falta de recursos externos que posibilitaran la asistencia al sector, la institución fue reestructurada en la composición de su directiva y la inyección de capital extranjero abrió las puertas a nuevos miembros accionistas que pasaron a ser dueños mayoritarios, de manera que se transformó en una nueva instancia legal: Banco Sur.

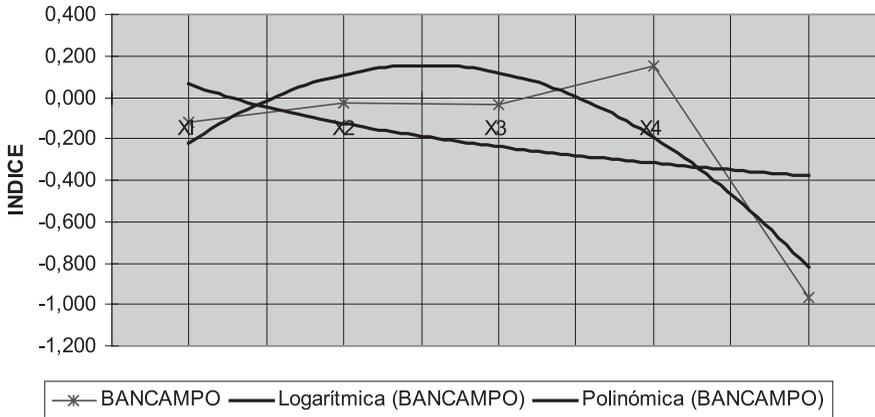
En 1999, esta empresa fue intervenida por la Superintendencia de Bancos, que solicitó la corrección y aportación de capital fresco al descubrir que los funcionarios directivos estaban involucrados en una supuesta falsificación de certificados negociables de inversión (CENI's) y negociación de letras de cambio de empresas independientes del banco, pero que BANCOSUR avalaba y que luego traficaban en el mercado financiero nacional para obtener recursos líquidos al margen de los registros contables y de la sanidad financiera de la institución lo cual provocó la parálisis financiera.

La crisis financiera de BANCAMPO se configura en sus estados financieros y permiten diagnosticar los aspectos de solvencia y rentabilidad, según sus documentos cortados al año 1995, aplicando los modelos y técnicas estadísticas de predicción de fracaso.

La crisis financiera de BANCAMPO se configura en sus estados financieros y permiten diagnosticar los aspectos de solvencia y rentabilidad, según sus documentos cortados al año 1995, aplicando los modelos y técnicas estadísticas de predicción de fracaso.

92	Edward Altman	
	X1 = Capital de trabajo neto/activo total (4)	(0.123)
	X2 = Ganancia retenida acumulada/activo total (3)	(0.029)
	X3 = Ganancia antes de interes e impuesto/activo total (1)	(0.034)
	X4 = Valor de capital patrimonial /pasivo total (2)	0.153
	$Z2 = 6.56X1 + 3.26X2 + 6.72X3 + 1.05X4$	(0.967)
	W, Beaver	
	Flujo de caja/deuda total	(0.012)
	Utilidad neta/activo total	(0.034)
	Deuda total/activo total	0.867
	Capital de trabajo neto/activo total	(0.123)
	Activo circulante/pasivo circulante	1.163
	Cobertura del servicio de la deuda	
	Utilidad antes de interes e impuesto/interés + (Pago principal/1-Tasa de impuesto)	(0.007)
	Deuda total/Capital contable	6.520
	Razón de endeudamiento	
	Flujo de efectivo/Deuda a largo plazo	(0.044)
	Razón circulante	
	Activo circulante/Pasivo circulante	1.163
	Activo circulante - Inventarios/Pasivo circulante	0.987

**BANCAMPO: índice gráfico de ALTMAN**



Respecto a la Z de Altman, su valor es concluyente en demostrar la alta probabilidad de quiebra al ubicarse por debajo del parámetro que señala el riesgo. También es inobjetable la certeza de predicción de quiebra del profesor Beaver cuando califica a las empresas que están ubicadas dentro del parámetro de 0.15 a -0.15 en la relación flujo de caja a deuda total, como empresas malas y asegura que este índice tiene una confianza de certeza del 90%.

*Banco Intercontinental (INTERBANK)*

Al 31 de diciembre de 1995, los estados financieros de esta institución no presentaban pérdidas en el ejercicio ni acumuladas, aunque la Z de Altman lo ubica en el parámetro de alta probabilidad de quiebra y el parámetro del profesor Beaver lo ubica como empresa mala. Pero tenía perspectivas de corregir y adecuar las estrategias porque el resultado de los índices aplicados son todos positivos, aunque con resultados de una empresa en riesgo de quiebra. Esta institución se financia y da asistencia financiera con los depósitos de los ahorrantes, de manera que su capital de trabajo es totalmente negativo situando al banco en una situación de insolvencia financiera y a su vez obstaculizando su desarrollo.

Aplicando el análisis discriminante de Altman y los predictores de quiebra de Beaver a los estados financieros de 1995, junto con la impresión gráfica se tienen los siguientes resultados:

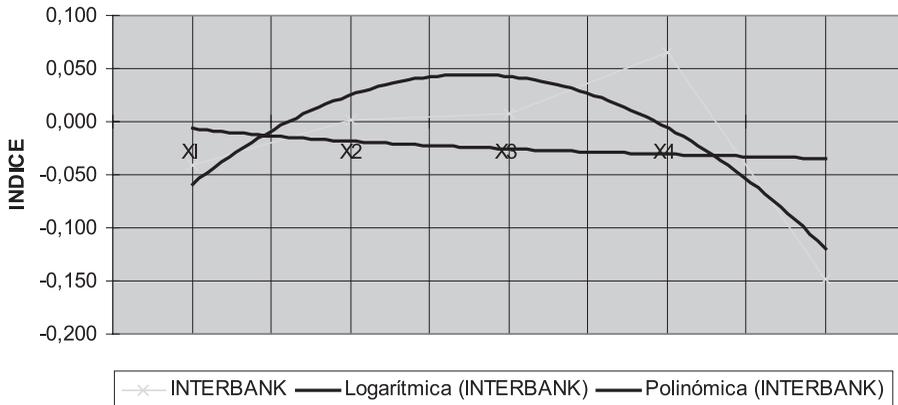
Edward Altman

- XI = Capital de trabajo neto/activo total (4) (0.041)
- X2 = Ganancia retenida acumulada/activo total (3) 0.001
- X3 = Ganancia antes de interes e impuesto/activo total (1) 0.008
- X4 = Valor de capital patrimonial/pasivo total (2) 0.066
- Z2 = 6.56X1 + 3.26X2 + 6.72X3 + 1.05X4 (0.149)

W, Beaver	
Flujo de caja/Deuda total	0.019
Utilidad neta/Activo total	0.005
Deuda total/Activo total	0.938
Capital de trabajo neto/Activo total	(0.041)
Activo circulante/Pasivo circulante	1.196
Cobertura del servicio de la deuda	
Utilidad antes de interes e impuesto/Interés + (Pago principal/1-Tasa de impuesto)	0.003
Deuda total/Capital contable	15.252
Razón de endeudamiento	
Flujo de efectivo/Deuda a largo plazo	0.097
Razón circulante	
Activo circulante/Pasivo circulante	1.196
Activo Circulante - Inventarios/Pasivo circulante	1.110

94

**INTERBANK: índice gráfico de ALTMAN**



### Conclusiones

Las instituciones financieras señaladas corren los riesgos que les son inherentes: falta de ejecución en tiempo; adquisición de bienes y servicios de baja calidad; adquisiciones innecesarias, inapropiadas y/o a precios elevados; falta de ejecución de una competencia plena y abierta.

Las presiones internas y externas que amenazan siempre la estabilidad financiera y la rentabilidad, también se suman con mayor rigor las operaciones irregulares y fraudulentas de personal de dirección que están relacionadas con decisiones ejecutivas. Esta ha sido la típica y constante causa de quiebra de las instituciones financieras.

Bajo el rubro de integridad, se pueden examinar ocurrencias de soborno, divulgación no autorizada de información sensible, pagos ilegales, favoritismo, nepotismo, etc. Además, el clima de competencia entre los distintos instrumentos financieros por la iniciativa de ofrecer nuevas posibilidades a los clientes, para encontrar solución a los problemas de financiamiento, obliga a que las empresas definan su perfil de riesgo y le den seguimiento continuo para evitar la intromisión del virus de fracaso o quiebra.

Por lo tanto, deben participar todas las áreas funcionales en la definición del objetivo principal para entender y cuantificar los niveles de tolerancia y predecir la posible aparición del riesgo, que implique la alteración de la composición del negocio y, sobre todo, estar pendiente de que los flujos de caja esperados se mantengan conforme a lo planeado, no olvidando que la volatilidad puede hacer competitiva a una empresa hoy y echarla del mercado al día siguiente

En consecuencia, el problema no está en detectar los problemas que hacen que la gerencia falle y sus proyectos o planes queden truncados. El propósito es que los gerentes identifiquen los problemas para prevenir que incurran en una conducción errónea. Existe una frase en uso por los auditores: "información creíble pero errónea". Es decir: se trata de algo que parece que está bien, pero que ha perdido la precisión.

La gerencia debe estar alerta para captar las causas originales. No se puede corregir si no se llega a la fuente del problema. Los gerentes ya deben tener implementado un sistema apropiado para identificar debilidades operativas y realizar prueba de correcciones efectivas.

Si pueden tomar acción correctiva como gerentes, deben tomarla y si el asunto necesita proceder a un nivel más alto, deben llevarlo, para tomar la acción correctiva y luego deben convalidarla para ver si fue eficaz ó efectiva. ■

---

## Notas

1 Ley 314- Ley general de bancos, instituciones financieras no bancarias y grupos financieros (Arto 47)

2 Explica con más detalle la administración del riesgo "Administración Financiera" de James C. Van Horne

3 Folleto de "Modulo de Finanzas Internacionales" (Made VII) página 13

4 La administración de riesgos: Una nueva tecnología , de la Gerencia Internacional BCN

## Referencias bibliográficas

-BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL, (1995). *Elemento para un plan de acción en el evento de producirse la quiebra del Banades*

-DIEZ DE CASTRO, L. y MASCAREÑAS, J., *Ingeniería Financiera, segunda edición, Osborne/McGraw-Hill*

-GERENCIA INTERNACIONAL BCN, (1996). *La administración de riesgo: una nueva tecnología*

-JORION, P., (1999). *Valor en riesgo, Editorial Limusa*

- KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M., *Economía Internacional, tercera edición, Documentos*
- LA GACETA, DIARIO OFICIAL DE NICARAGUA, *Ley N° 314 del 18 de Octubre de 1999*
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE NICARAGUA, (1995). *Informe*

# IV Postgrado

## Cooperación para el Desarrollo y Gestión de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo

96

### Dirigido a

Licenciados en Relaciones Internacionales, ciencias políticas, ciencias jurídicas, sociología, historia, economía, trabajo social. También pueden optar funcionarios de la administración pública en el campo de la cooperación y servicio exterior y gestores de la cooperación internacional.



### Matrícula

Julio 2006

### Inicio de clases

24 de julio de 2006

### Horario

De lunes a viernes de 6:00 a 9:00 p.m.  
y eventualmente los sábados



# La seguridad, la higiene industrial y la protección del medio ambiente en la administración empresarial nicaragüense

Onassis Santiago Delgado Castro<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA. Apdo. 69, Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2006 / Aceptado: mayo 2006*

ESTE TRABAJO SE ENFOCA EN LA IMPORTANCIA DADA EN Nicaragua a la seguridad, la higiene laboral y la protección del medio ambiente. Se analiza el impacto de la industrialización, la globalización, las políticas de los organismos internacionales y su incidencia en la gestión empresarial; se presenta una visión general del marco legal vigente en Nicaragua respecto de las condiciones laborales y la protección del medio ambiente; se exponen los aspectos ético, cultural, funcional y organizacional de la empresa y la importancia de implantar un sistema de seguridad, higiene y protección ambiental para aplicar cualquiera de las estrategia genéricas descritas por Michael E. Porter, liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Se analizan los cinco factores de competitividad y el correspondiente análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que impactan sobre los sectores industriales de Nicaragua. Sobre esta base, se proponen lineamientos que las empresas nicaragüenses deberían adoptar.

**Palabras clave:** seguridad industrial-legislación–Nicaragua, salud ocupacional–Nicaragua, protección del medio ambiente, competitividad

## Introducción

Actualmente, para que una empresa sea competitiva nacional e internacionalmente, además de ser rentable, tiene que tener una ética empresarial expresada en valores y políticas de obligado cumplimiento y que cumpla con las normas de seguridad, higiene industrial y protección del medio ambiente. Este trabajo pretende a proponer lineamientos relacionados con este asunto que se puedan implantar, como parte de la gestión gerencial, en las empresas nicaragüenses, sirviendo de base para reformular la

actual estrategia competitiva.

Muchas empresas han enfrentado demandas por violaciones a las normas de seguridad y daños ocasionados al ambiente, lo que ha deteriorado su imagen ante los consumidores. El objetivo de las empresas es incrementar su valor a largo plazo, maximizando sus utilidades. Pero este planteamiento está siendo cuestionado por un enfoque ético que tiene como precepto la seguridad, la higiene industrial y la protección del medio ambiente.

Se espera que este trabajo aporte al país la promoción del cambio hacia esa nueva cultura empresarial, motive a gerentes y empresarios a establecer estrategias competitivas que incluyan la observancia de la seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente porque los lineamientos presentados son pertinentes a las estrategias básicas y aplicables al mercado nacional, a las funciones de seguridad e higiene industrial en la estructura organizativa de las empresas, y a los requerimientos legales vigentes en Nicaragua.

### **Impacto de la industrialización**

98

La industria es un conjunto de operaciones y procesos tecnológicos que posibilitan la transformación de los recursos naturales o de productos semielaborados, en otros que satisfagan las demandas de un grupo de personas, de otras empresas o de un mercado específico. Tras la revolución industrial se experimentaron entre otras cosas:

- Incremento de la producción.
- Mejoras organizativas, que parten de la división del trabajo, la especialización y la producción en cadena.
- Reducción de costos de producción, producción estandarizada y masiva y producción en serie.
- Incremento del consumo y de la demanda, reducción de precios de los productos e incremento de la competencia.

Pero también:

- Desempleo que abaratará la mano de obra.
- Aumento de la brecha económica entre países y a lo interno de cada país.
- Mayor exposición de los trabajadores a riesgos y peligros inherentes al nuevo ambiente de trabajo.
- Contaminación de la atmósfera, las aguas y los suelos.

Aunque de manera muy incipiente, la industrialización ha impactado a Nicaragua. Por lo tanto, es hora de incluir en la visión y misión de las empresas el respeto y protección del medio ambiente y la mejora de las condiciones laborales.

### **Impacto de la globalización**

La globalización es la facilidad de movilización de capitales de una plaza a otra y el incremento del comercio internacional entre países. Actualmente, la globalización es una realidad con la que hay que vivir o a la que hay que sobrevivir. En el proceso de globalización, compiten empresas, organizaciones, y corporaciones mundiales para obtener los beneficios

de la estrategia global para ser más competitivos que el oponente.

Hay una estrecha relación entre industrialización, globalización y riesgo. La influencia de la globalización en la seguridad, higiene industrial y protección del medio ambiente está intrínsecamente ligada con la globalización del riesgo, con dos vertientes:

- Efectos transnacionales, como los efectos de accidentes relativos a la explotación de fuentes nucleares (caso Chernóbil, Abril 1986); el “efecto invernadero” de alcance mundial; la destrucción de la capa de ozono, etc.
- La globalización económica y de intercambios comerciales implica un proceso de transferencia de fuentes de peligro: la carne de las “vacas locas”; propagación de enfermedades como el dengue o el SIDA, a regiones donde antes no existían; etc.

En estas condiciones: ¿vale la pena participar de la globalización? Definitivamente, sí.

- Porque significa vincularse con el potencial alentador que conlleva.
- Porque es un proceso indetenible.

### **Organismos internacionales, seguridad laboral y protección del medio ambiente**

A medida que el mundo se globaliza, los organismos internacionales influyen más sobre los países miembros en su actividad económica, política y social, pero también sobre la seguridad, la higiene laboral y la protección del medio ambiente.

Estos organismos han incorporado requerimientos de protección ambiental para perseguir un desarrollo económico sostenible en los países beneficiados y asegurarse un mejor futuro común, de forma que el financiamiento de los proyectos de desarrollo incluyen estudios previos de impacto ambiental.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su estudio del desarrollo humano en Nicaragua 2000, expresa que el desarrollo sustentable se basa en comprender mejor la diversidad de los ecosistemas, brindar soluciones localmente adaptadas a los problemas del medio ambiente, y vigilar mejor las consecuencias del desarrollo sobre el ambiente.

Igualmente, en el ámbito del tratado del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), del cual Nicaragua es participante, los dos últimos objetivos de las negociaciones son:

A. Procurar que las políticas ambientales y de liberalización comercial se apoyen mutuamente, tomando en cuenta los esfuerzos emprendidos por la OMC y otras organizaciones internacionales.

B. Asegurar, de conformidad con las respectivas leyes y reglamentos, la observancia y promoción de los derechos laborales, renovando los compromisos de respetar las normas fundamentales del trabajo internacionalmente reconocidas, y reconociendo que la Organización Internacional del Trabajo es la entidad competente para establecerlas.

## La seguridad e higiene laboral

El Consejo Nacional de Higiene y Seguridad se creó el 18 de agosto de 1993, por Decreto 1-90 del 25 de abril de 1993 y se declara el 18 de agosto Día Nacional de la Seguridad, Higiene y Salud de los Trabajadores. Además, en diversas instituciones se ofrecen diplomados en Higiene y Seguridad Industrial, que debieran mejorar los conocimientos de quienes manejen los programas de higiene y seguridad.

Pero según registros del Ministerio del Trabajo, en 1999 ocurrieron 46 accidentes laborales mortales; 776 graves y 15 muy graves. Estas cifras corresponden a los accidentes reportados. Los sectores más susceptibles de accidentes laborales son el eléctrico y el industrial.

Por otra parte, muchos empleadores violan las disposiciones legales del Código del Trabajo en materia de pago de prestaciones sociales, salarios y cumplimiento de los reglamentos de higiene y seguridad del trabajo. En consecuencia, los obreros son afectados por falta de equipos de protección personal y por desconocimiento.

100

Asimismo, muchos trabajadores padecen enfermedades ocupacionales. También se maltrata verbal, psicológica y hasta físicamente en algunas empresas. Según una encuesta del Movimiento de Mujeres Desempleadas "María Elena Cuadra", sobre una muestra de mil 500 trabajadores encuestados, el 74% no ha recibido capacitación sobre los riesgos inherentes a su trabajo y el 61% no tiene equipo de protección personal.

Sin embargo, la mejora en la seguridad reporta beneficios económicos, pues los accidentes tienen consecuencias económicas a las empresas e impactan en las relaciones laborales. Una dificultad surge porque los accidentes se conciben como causados por la fatalidad, pero se deben a la falta de análisis del riesgo en el trabajo. Además, se cree que basta con tener procedimientos específicos para evitar accidentes laborales; pero también es necesario aplicarlos.

En 2001, el INSS reportó 15,296 accidentes y enfermedades ocupacionales en Nicaragua, versus 12,830 reportados en el año 2000. Las actividades económicas que más riesgo reportan son los servicios sociales, fabricación de textiles, fabricación de prendas de vestir y de productos alimenticios; en cuanto al sector agroindustrial, se deben a la introducción de tecnología mecanizada e intoxicación por sustancias químicas.

Hay diferencias entre los datos del MITRAB y del INSS, lo que confirma que no todos los accidentes son reportados al MITRAB, porque quien reporta al MITRAB es el empleador; en cambio, quien reporta al INSS es el empleado, pues necesita recibir atención médica.

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), el PIB incrementó, en millones de córdobas de 1980, en 4.6% en 1996; 5.1% en 1997; 7.4% en 1999; 5.5% en el 2000; y 3% en el 2001. Simultáneamente, el número de trabajadores se incrementó de 1,537,000 en 1996 hasta 1,900,400 en el 2001. Esto representa un incremento total de empleados en ese período de 363,400 (72,680 empleados anualmente) y equivale a un incremento total del 23.6% y a un incremento anual promedio del 4.7%. De la combinación de estadísticas del BCN y el INSS se

deduce que si en el año 2001 se emplearon 1,900,400 nicaragüenses y se reportaron 15,296 accidentes, ocho de cada 1,000 nicaragüenses se accidentan en sus labores en un período de un año (casi el 1%).

### **Protección del medio ambiente**

La Ley 217 del Medio Ambiente y los Recursos Naturales señala que el ambiente es patrimonio común de la nación y constituye la base para el desarrollo sostenible del país. Por lo tanto, es deber del estado y de todos los habitantes proteger los recursos naturales y el ambiente, restaurarlos y procurar eliminar los patrones de producción y consumo no sostenibles.

El uso actual de los recursos naturales determina el futuro de Nicaragua. El desarrollo económico es sostenible cuando la actividad productiva respeta al medio ambiente. Los recursos vivos de Nicaragua están conformados por:

- 9 regiones ecológicas
- 2.2 millones de hectáreas en áreas protegidas.
- 9,000 especies (46 endémicas) de plantas vasculares.
- Más de 400 especies de plantas útiles y cultivadas.
- 251 especies de mamíferos.
- 676 especies de aves.
- 172 especies de reptiles.
- 62 especies de anfibios.
- 45 especies de peces de agua dulce.

Los suelos planos arables cubren el 11% del territorio. Entre 1960 y 1998, unos 6.3 millones de hectáreas, anteriormente cubiertas por vegetación natural, se incorporaron a la agricultura y la ganadería; y la cobertura boscosa bajó de ocho a cuatro millones de hectáreas en ese lapso de tiempo. De continuar con ese ritmo de destrucción de bosques, Nicaragua podría perder su potencial agropecuario. Para mantener y recuperar la capacidad productiva es necesario ampliar el marco de la legislación ambiental; promover un ordenamiento en la tenencia y uso de la tierra; aplicar políticas y mecanismos que promuevan la transformación tecnológica de las fincas; promover planes y programas de ordenamiento territorial que permitan explotar la tierra según su vocación.

En cuanto al manejo del agua, es necesario ordenar su uso mediante una planificación maestra que dicte las regulaciones de gestión para los diferentes usuarios, para asegurar la recarga de los acuíferos superficiales y subterráneos, detener y revertir la contaminación de las aguas, proteger la biodiversidad acuática y conservar el potencial energético, turístico y recreativo.

Respecto de los desechos sólidos, todo indica que en el futuro se generarán más por lo que es necesario: reducir la cantidad de materiales arrojados en vertederos; reciclar los desechos; lanzar campañas educativas sistemáticas que motiven a la población a disponer adecuadamente su basura y mantener limpia la localidad; adoptar tarifas con las cuales los sectores de mayores ingresos, las zonas comerciales y las industrias soporten una parte del costo de los servicios a los sectores pobres; implementar soluciones para eliminar los

desechos peligrosos domésticos, agrícolas, industriales y hospitalarios.

### **Marco jurídico de la seguridad e higiene laboral**

En 1996 se promulgó un nuevo Código del trabajo, Ley 185, pues el de 1945 había sido superado. En él se incluyen regulaciones claras sobre la higiene y seguridad ocupacional y los riesgos profesionales. Posteriormente, el Código se ha complementado con 19 normativas sobre Higiene y Seguridad Laboral.

Además, Nicaragua es miembro fundador de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). De esta membresía nacen derechos y obligaciones entre la OIT y el estado de Nicaragua. En los estados miembro se instituye una relación entre los empleadores, las organizaciones de trabajadores y el gobierno, denominada “Tripartismo” ( Empleadores–Trabajadores–Gobierno).

102

Como consecuencia de esta relación, Nicaragua está incluida en el Proyecto Regional de Seguridad y Salud Ocupacional para Centroamérica, Belice, Panamá y República Dominicana, cuyo compromiso es trabajar con gobiernos, empresarios y trabajadores de Centroamérica para abordar las necesidades críticas de mejoramiento de la seguridad y salud laboral en la región. La meta de este proyecto de dos años es reducir la incidencia de accidentes, lesiones y enfermedades laborales en los países integrantes.

### **Marco jurídico del Medio Ambiente**

El artículo 60 de la Constitución reconoce el derecho a vivir en un ambiente saludable y el deber de preservarlo, conservarlo y rescatar el medio ambiente y los recursos naturales. Otros artículos relacionados con el Medio Ambiente son el 89, 102, 128, 177 y 181. En la década de los 90, se firmaron y ratificaron los instrumentos y declaraciones de la Cumbre de Río y a nivel Centroamericano: el Convenio de Biodiversidad, de Cambios Climáticos, de Plantaciones Forestales, etc.

En 1996 se aprueba la Ley 217, del Medio Ambiente y los Recursos Naturales que establece las normas para la conservación, protección y restauración del Medio Ambiente y los Recursos Naturales que lo integran, asegurando su uso racional y sostenible, de acuerdo a lo señalado en la Constitución.

Esta ley tiene como objetivos: prevención; promoción de la función social-ambiental de la propiedad; explotación racional de los recursos naturales; utilización correcta del espacio físico (ordenamiento del territorio); creación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas; garantizar el manejo adecuado de las cuencas; la educación ambiental y el derecho a la participación ciudadana.

Nicaragua es también signataria de diferentes Convenios Internacionales relacionados con el Medio Ambiente, entre ellos: Convención sobre la Diversidad Biológica; Convenio de Basilea sobre el Control de Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación; Convenio de Estocolmo sobre los Contaminantes Orgánicos Persistentes (COP);

Convenio de Viena y Protocolo de Montreal para la Protección de la Capa de Ozono.

### **Estrategias competitivas**

Las empresas deben monitorear cuatro entornos íntimamente relacionados: el macroentorno (aspectos demográficos, macroeconómicos, regulaciones gubernamentales, etc.); el entorno industrial (estructura de la industria, forma en que se financia, productos típicos, etc.); el entorno competitivo (perfiles del competidor, modelos de segmentación, investigación y desarrollo, etc.); y el entorno interno de la organización (estructura de la compañía, su cultura, sus fortalezas y debilidades).

La intensidad de la competencia de una industria depende de cinco fuerzas que combinadas, determinan el potencial de un sector industrial:

- Riesgos de nuevas empresas o entrada de nuevos participantes.
- Intensidad de la rivalidad de los competidores actuales.
- Presión de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

También se agrega la fuerza del gobierno. Cada empresa merece un análisis de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia; sólo después se pueden determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la industria, y las oportunidades y amenazas que se le manifiestan en el entorno. Una buena estrategia emprende acciones ofensivas y defensivas para lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas.

### **Liderazgo en costos**

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a éste objetivo y exige:

- Construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente.
- Búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia.
- Control riguroso de gastos variables y fijos.
- Evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas de investigación y desarrollo.
- Fuerzas de ventas, publicidad y otras.

En toda la estrategia, los costos, que están íntimamente ligados con la calidad, el servicio y otras claves del éxito, son el tema central. Un principio básico en la operatividad de una organización es que la falta de planificación y organización salen muy caros. Además, la inseguridad y la falta de condiciones laborales hacen incurrir en pérdidas materiales, de tiempo y recursos humanos, que redundan en pérdidas financieras e incremento de los costos.

### **Diferenciación**

Esta estrategia genérica persigue diferenciar el producto creando algo que se perciba

como único. Actualmente, los consumidores buscan productos que no afecten a la salud, no contaminen, no destruyan la capa de ozono, no incrementen los gases con efecto invernadero, que se elaboren mediante procesos amables con el ambiente, que no produzcan residuos peligrosos, que los empaques puedan ser reciclados, que no destruyan la flora y la fauna.

Los negocios giran en torno a los deseos de los consumidores, quienes marcan las pautas para la producción de bienes y servicios. A medida que las personas se hacen más conscientes de que se deben cuidar de los productos que contienen sustancias peligrosas, o que deben de proteger el medio ambiente, surge la oportunidad de desarrollar productos con nuevos valores.

La gama de estos valores cada día se amplía más y toca aspectos tales como: trabajo infantil, condiciones laborales, discriminación racial, discriminación de género, sistemas políticos totalitarios, bajos salarios, impacto sobre la salud de los trabajadores, accidentes laborales, contaminación, destrucción de fauna y flora, etc.

104 Un ejemplo: en los 80, la marca “Niké” fue acusada de obtener ganancias onerosas pagando salarios bajísimos a trabajadores asiáticos, en condiciones de trabajo deplorables. Incluso algunas revistas, en los Estados Unidos de América, instaron a rechazar sus zapatos. Esto afectó la imagen de esta empresa y disminuyó sus ventas. ¿Qué le ocurriría a una pequeña empresa nicaragüense que intente ingresar a un mercado exigente, si le señalan como responsable de contaminación?

La estrategia de diferenciación de un producto puede capitalizar el sistema de seguridad, higiene y protección ambiental:

- Se produce a través de procesos “limpios”.
- Es natural y no contamina el ambiente.
- El empaque es reciclable o biodegradable.
- Imágenes de publicidad que evoquen el respeto al medio ambiente.
- Uso de la frase “hecho bajo las más estrictas normas de higiene y calidad.”
- Producto de uso seguro.

### **La ética y los valores en la empresa**

La ciencia y tecnología son manifestaciones humanas extraordinarias. Pero el desarrollo tecnológico encierra graves peligros si no le acompaña una ética de los valores que dé sentido humano a los avances. La ética es el único medio para contemplar el actual desarrollo tecnológico sin degradarlo porque, aunque la ciencia hace progresar al hombre, no lo vuelve más humano. Por el contrario, puede deshumanizarlo si una ética no encauza los avances.

La Seguridad, la Higiene Industrial y la Protección del Medio Ambiente constituyen un problema ético, considerando la ética como un conjunto de reglas de comportamiento y formas de vida, a través de los cuales tiende el hombre a realizar el valor de lo bueno. Y se consideran valores las cualidades que poseen las personas o grupos. Cada valor tiene siempre un antivalue; además, los valores son mudables dependiendo del tiempo y el lugar.

## Ética empresarial

Se define la ética empresarial como el código interno de cada compañía, por el que se establece un marco jurídico propio, escrito o consuetudinario, por el que se autorizan o sancionan determinadas conductas. Ese código interno se expresa en políticas que se transforman luego en normas y reglamentos.

La ética empresarial concuerda con la ética de su entorno, pues las empresas no son islas e interactúan con otras empresas, la comunidad y el gobierno. De esta manera, si uno de los valores de la empresa es la justicia, la ética empresarial, que es el conjunto de normas a través de las cuales realiza sus negocios, debe estar en armonía con el cumplimiento de las leyes del país.

La implantación, aunque sea paulatina, de códigos de ética empresarial en las empresas de Nicaragua sería un poderoso factor de cambio en la economía nicaragüense. Por mencionar algunos problemas de ética empresarial que tendrían que ser evitados: el fraude y la corrupción; evasión fiscal; publicidad engañosa; venta de productos vencidos; omisión de información de efectos perjudiciales del producto; contaminación del ambiente; condiciones inseguras de trabajo; pago de salarios inferiores al salario mínimo, ya no se diga los que no cubren ni las necesidades básicas; no pagar deudas o erogaciones; asumir compromisos financieros imposibles de realizar; declaraciones falsas de propiedad; estelionato y hurto; modificación de los registros financieros con fines ilegales; etc. Cada una de estas acciones trae consigo sus consecuencias y penalidades legales.

## Cultura y valores organizacionales

La cultura es un conjunto de creencias y expectativas que mantienen en común, y profundamente, los miembros de una comunidad. Los valores empresariales originan normas situacionales, “la forma como hacemos las cosas aquí”, que se evidencian en el comportamiento observable. Este comportamiento normativo se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores originan las normas. El circuito cerrado creencias-valores-normas-creencias constituye el proceso de desarrollo cultural al que se atribuye la tenacidad de las culturas.

En consecuencia, para establecer una nueva cultura de seguridad, higiene y protección ambiental dentro de la organización, como parte de un plan estratégico para asegurar competitividad, se debe trabajar en las creencias, en los valores y en las normas. Un individuo que cree que no es necesario usar el equipo de seguridad, o que no es importante cumplir con los procedimientos y medidas de seguridad, manifiesta falta de cultura organizacional de seguridad.

Una organización es un sistema social con límites relativamente establecidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos intraorganizativos e interorganizativos y unos valores.

Las organizaciones están compuestas por personas que, en el ejercicio de sus funciones, aportan sus propios valores. Por lo tanto, los valores empresariales y organizacionales son el resultado de la interacción o sinergia de valores y podría darse el caso de que en una empresa existan políticas y normas ajustadas a ciertos valores y también es posible que el comportamiento de sus miembros difiera, porque no las comparten.

Los valores organizacionales son características terciarias; no son visibles ni tangibles, y sólo son observables a través del comportamiento de sus miembros. Por ello, implantar un cambio de cultura organizacional, es una tarea compleja, que enfrenta la resistencia al cambio que presentan los miembros de una organización.

### **Ética y rentabilidad**

106

La contribución primordial de las empresas a la sociedad es su eficacia para transformar recursos y distribuirlos como productos. En este proceso se toman decisiones de negocios de acuerdo a un código de ética empresarial que se basa en valores; por lo tanto, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores.

Por otra parte, el objetivo de toda organización empresarial es generar utilidades de forma rentable, esto es incrementar su valor de manera sostenible a lo largo del tiempo. Entendiendo como “valor”, el valor presente de los flujos de efectivo de la empresa esperados en el futuro. Dicho de otra forma, el objetivo es maximizar los beneficios.

Hace más de 200 años el economista inglés, Adam Smith, escribió en su libro, “La riqueza de las naciones (1776)”: No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de sus propios intereses.

Es decir: las empresas existen sobre todo porque han demostrado ser mecanismos útiles para la producción y distribución eficaz de bienes y servicios; además, las empresas miran en las necesidades insatisfechas de un mercado una oportunidad de negocio, considerando sus propios intereses.

De hecho el énfasis estratégico de las empresas ha evolucionado. Al principio, se ponía el énfasis en el producto; luego, en los procesos tecnológicos; después, en la calidad total; y por último, en la satisfacción del cliente. Posiblemente se seguirá evolucionando, pero el objetivo es el mismo: maximizar los beneficios.

Surge entonces la pregunta: la ética empresarial, ¿es una limitante de la rentabilidad o de la oportunidad de negocios?

En realidad la rentabilidad y la oportunidad de negocios tienen límites: Llega un punto en que es muy difícil reducir el costo de producción sin detrimento de la calidad; diferenciar un producto por precio tiene un límite, que es la elasticidad de precio, el empuje de los competidores y las leyes de oferta y demanda del mercado. En el caso de la oportunidad de negocios hay límites como las leyes civiles y mercantiles; la propia salud y resistencia física y psíquica; hasta los horarios de trabajo y las relaciones familiares que, en determinado

momento, pudieran imponer un costo de oportunidad emocionalmente superior.

Desde ese punto de vista podría decirse que la ética es una limitante, ya que define normas y reglas de comportamiento, limitando el radio de acción para los negocios. Por ejemplo, no se permite el soborno. Pero lo característico de los principios éticos es evitar consecuencias indeseables, tales como la pérdida de imagen de la empresa, multas, pagos de indemnizaciones e incluso cierres, y está dirigida u orientada a conseguir las mejores actuaciones posibles. Entonces la ética persigue la laboriosidad, el orden, la confianza, la disciplina, la sintonía para trabajar en equipo, cumplimiento de las leyes; valores que, en el fondo, no representan limitantes sino factores útiles para lograr ventajas competitivas.

Puesto que el código de ética empresarial en el mundo actual y por ende en Nicaragua exige la seguridad, higiene industrial y la protección del medio ambiente, cada empresa debe expresar sus principios y valores éticos relativos a este tema a través de políticas, que deben ser comunicadas a todos los empleados para su observancia. A la luz de estas políticas deben girar las actividades y negocios que se realizan, y los procedimientos deben ser elaborados en observándolos estrictamente.

### **Cultura organizacional**

Los recursos humanos son los más importantes de una empresa. Por lo tanto, es necesario cuidarlos, darles mantenimiento y desarrollarlos. Esa responsabilidad corresponde al sistema de higiene, seguridad y protección personal, que debe ser adoptado como una necesidad básica. Por lo tanto, es necesario un cambio de mentalidad que genere una nueva forma de hacer y gerenciar negocios, mediante:

- Reconocer que el capital humano empresarial es un elemento indispensable.
- Reconocer que la seguridad laboral es una necesidad básica de los individuos.
- Reconocer la importancia de estas funciones en la organización.

### **Importancia del capital humano**

Actualmente, el capital humano se conceptúa como inherente a la empresa. Sin embargo, el empresariado nicaragüense dedica más esfuerzo al mantenimiento de equipos y herramientas de trabajo, que al trabajador, de cuyo desempeño depende el uso de los recursos materiales, la eficiencia y la eficacia de las operaciones. De esta forma, es común asignar recursos al mantenimiento de equipos y no a la capacitación, desarrollo del trabajo en equipo, mejora de las condiciones laborales, diseño de instalaciones más seguras, etc.

En Nicaragua abunda la mano de obra no calificada, lo que constituye un reto a las empresas para que sus negocios sean competitivos. Los bajos salarios, la carencia de una cultura de trabajo con aceptables estándares de seguridad, y las malas condiciones laborales son una barrera a superar en el medio empresarial. En consecuencia, los empresarios nicaragüenses y el gobierno tienen que reconocer la importancia de los recursos humanos en las empresas y propugnar por una mayor inversión para su desarrollo y protección, igual que los demás activos.

## La pirámide de Maslow

La motivación impulsa al ser humano a actuar de determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Maslow considera que las necesidades del hombre son crecientes a lo largo de su vida y a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Maslow presenta la siguiente jerarquía de necesidades, de configuración piramidal:

*Necesidades fisiológicas:* alimento, agua, aire y descanso.

*Necesidades de seguridad:* protección contra el peligro o las privaciones. Incluye la necesidad de seguridad en los sentidos físico y psicológico. *Necesidades sociales:* amistad, pertenencia a grupos, etc. Supone la necesidad de atención y aceptación social.

*Necesidades de autorrealización:* realización potencial, utilización plena de los talentos individuales. Es la forma suprema de motivación, de ser mejor en todo sentido.

108

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos. En la medida que el individuo controla sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas; sociales, de estima y autorrealización. Cuando el individuo satisface sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades, de acuerdo a Maslow, sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo.

Una forma efectiva de promover la seguridad en una empresa es usando la motivación que impulsa al personal a alcanzar objetivos y adoptar actitudes positivas ante la seguridad, porque la considera beneficiosa.

Para motivar al personal es necesario hacer un diagnóstico de sus necesidades, especialmente de quienes por su trabajo corren mayores riesgos.

## Funciones de la Seguridad, Higiene Laboral y Protección Ambiental

La higiene laboral es de carácter preventivo y evita que el trabajador se enferme o se ausente de forma provisional o definitiva del trabajo eliminando las causas de enfermedad profesional; reduciendo los efectos perjudiciales provocados por el ambiente de trabajo en personas con capacidades diferentes; manteniendo la salud de los trabajadores; y aumentando la productividad por medio del estudio y control del ambiente de trabajo.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. Contempla tres áreas: prevención de incidentes; prevención de robos; y prevención de incendios.

## **Comité de seguridad**

Adicional al departamento o sección de seguridad, higiene y protección personal, la gerencia debe nominar un comité de seguridad, que debe incluir a los gerentes de departamento y al director o gerente de la sección de seguridad. Este comité apoyará de forma directa e institucional, y en cada uno de los departamentos bajo su mando, los lineamientos, programas, normas y procedimientos de seguridad que con apoyo de la gerencia general impulsa el departamento de seguridad.

Adicionalmente, servirá para tratar asuntos claves de este tema en la empresa, y que por su naturaleza podrían requerir una toma de decisión importante, estudiar propuestas de modificación al presupuesto, la aprobación de proyectos relacionados con la materia y analizar propuestas de nuevos proyectos que puedan afectar la seguridad de la empresa o de sus procesos.

Todo recurso asignado a la higiene, seguridad y protección del medio ambiente, correctamente administrado, constituye una inversión y no un gasto, pues los beneficios superan los recursos invertidos.

## **Compromiso y liderazgo gerencial**

El cumplimiento de las normas de seguridad en una empresa es inherente a los valores y normas éticas de la empresa; por lo tanto, el problema de la seguridad y la higiene es un problema de ética y valores. Es allí donde entra la responsabilidad de los directivos de la empresa en promover los valores y en conducir a la empresa dentro de sus políticas o normas de ética como una actividad intrínseca en el cumplimiento de la misión.

La organización, la administración y la dirección son los tres pasos que comúnmente se siguen para distribuir asignaciones entre el personal de la empresa, poner el trabajo en movimiento y definir responsabilidades y obligaciones a fin de generar orden y control. Cuanto mayor sea el número de personas que trabajan en una organización, tanto más importante es emplear un enfoque sistemático, pues un programa no es suficiente.

La seguridad se ha definido como una responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización. Pero, dentro de la organización, esta definición podría ser engañosa pues la mayoría de las funciones de la sociedad moderna se cumplen a través de una jerarquía. Por lo tanto, la responsabilidad por la seguridad de otros aumenta a medida que ascienden los niveles jerárquicos.

Corresponde a los jefes de toda organización asegurar el mantenimiento de las instalaciones y proporcionar el ambiente idóneo para que el capital humano de la empresa ejecute su trabajo satisfactoriamente. Los dirigentes de una empresa deben estar conscientes de que las lesiones son costosas. No solamente se incurre en costos médicos e indemnizaciones, sino también de tiempo productivo y valioso y pueden producirse daños a la propiedad, por los que un administrador tiene que responder ante accionistas o dueños. Además, hay costos emocionales de gran alcance en la actitud de los trabajadores ante la empresa y el trabajo.

Se espera entonces, que los dirigentes de las empresas nicaragüenses den los pasos necesarios, -por medio de la educación y capacitación de los trabajadores, estableciendo políticas y normas de seguridad, brindando las condiciones necesarias para una ejecución de trabajos segura-, para prevenir accidentes lamentables.

### **La resistencia al cambio**

Las empresas, como todas las organizaciones sociales, son relativamente conservadoras y generalmente no están preparadas para enfrentar el cambio. Muchas circunstancias actuales están obligando a un cambio de cultura organizacional en relación con las condiciones laborales: el avance de la globalización, el empuje externo para establecer leyes que protejan los derechos de los trabajadores, las demandas de un mercado cada vez más consciente de los peligros de la contaminación y las condiciones laborales, los requerimientos de las organizaciones para brindar financiamiento, etc.

110 El proceso de cambio implica necesariamente la reformulación de conceptos, paradigmas y valores muy incorporados a la cultura de la organización y de sus dirigentes. Pero ¿cómo lograr el cambio en el ámbito de la seguridad e higiene laboral?

La respuesta en manos de la dirigencia y se resuelve mediante acciones: mostrando compromiso con la seguridad e higiene industrial por parte de la gerencia; facilitando recursos humanos, materiales y financieros; creando un ambiente de trabajo seguro con diseños adecuados; seleccionando al personal adecuado; y estableciendo un programa de capacitación, que oriente hacia el cambio de cultura e indique sus beneficios.

### **Áreas a ser desarrolladas en las empresas nicaragüenses**

- Visión y misión. Incluir la realización de negocios en un lugar seguro donde “nadie salga lastimado”.
- Valores y cultura. Adoptar estos valores y crear una cultura organizacional en concordancia a sus principios.
- Gerencia. Mayor liderazgo y compromiso en esta materia.
- Condiciones laborales. Los empresarios y gerentes deben priorizar dar a los trabajadores un ambiente de trabajo sano y seguro.
- Sistema de Seguridad. Destinar recursos a la creación de un sistema de higiene y seguridad que sea parte de la estructura organizacional.
- Análisis de riesgo. Los encargados de seguridad e higiene de la empresa deben coordinar análisis de riesgos para mitigarlos.
- Personal y capacitación. Capacitar adecuadamente al personal para operar los equipos necesarios.
- Equipo de protección personal. Facilitar al personal los equipos de protección requeridos para trabajar con seguridad.
- Procedimientos y normas. Elaborar un manual de procedimientos y asegurar su conocimiento y uso.
- Investigación de accidentes. Investigar cada accidente laboral hasta encontrar sus causas y modificarlas.

- Grupos de seguridad. Gestionarán la seguridad en sus áreas de trabajo identificando peligros y proponiendo soluciones.
- Motivación. Mejorar el “mercado” de la seguridad para mostrar los beneficios del cumplimiento de las normas.

## La Higiene Laboral

La higiene ocupacional se define como la ciencia que investiga la prevención, reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales en el lugar de trabajo y que pueden causar enfermedades, deterioro de la salud e incapacidad entre los trabajadores y miembros de la comunidad. La higiene ocupacional determina los siguientes causales de enfermedades ocupacionales: tipo de agente; vía de entrada; tiempo de exposición; e intensidad de la exposición.

Los agentes que más afectan a los trabajadores son: ruidos; falta de ventilación; vibraciones; radiaciones, que pueden ser ionizantes (nuclear y rayos X) y no ionizantes (electromagnética, ultravioleta, infrarroja, las microondas y las ondas de radio, la radiación del radar, y el rayo láser); iluminación; temperatura; presión; agentes químicos; y ergonomía.

## Análisis de riesgos en las empresas

Para analizar los riesgos, es necesario primero identificarlos, empezando por identificar los peligros y sus consecuencias. Peligro es un concepto diferente de riesgo. Peligro es cualquier condición existente que puede generar daños. Por ejemplo, un horno con carcasa metálica sin aislamiento es un peligro, pues puede provocar quemaduras que pueden ocasionar inhabilitación y muerte.

El riesgo, por su parte, tiene dos componentes: probabilidad y consecuencia. La probabilidad es un cálculo matemático, que puede estar basado en datos estadísticos, propios de la empresa, sectoriales o nacionales. Por ejemplo, la probabilidad puede calcularse a partir del número de accidentes ocurridos durante un lapso de tiempo en el país o en el sector.

La consecuencia tiene que ver con la gravedad del accidente y se mide por su impacto. Por ejemplo: ¿qué consecuencia tendría si un trabajador cae desde un lugar alto? ¿Qué impacto tendría sobre las operaciones de la empresa? El impacto puede ser financiero, a la imagen de la empresa, en la producción, sobre los activos o la propiedad y, por supuesto, impacto humano.

El análisis de riesgo se hace cuando se han identificado peligros que pueden acarrear consecuencias. Es parte de un estudio de identificación de procesos riesgosos en la planta. Entre ellos:

- Actividades donde hay conocimiento de frecuentes accidentes graves.
- Operaciones de grúas y montacargas.
- Levantamiento de objetos pesados con tecles.
- Trabajos en equipos o instalaciones de alto voltaje.
- Transporte de líquidos inflamables.

- Manejo de materiales tóxicos o peligrosos.
- Trabajos sobre andamios, o en lugares elevados o altos.
- Ingreso a recipientes que contuvieron productos peligrosos.
- Soldadura en lugares cerrados.
- Lugares donde hay fuentes de alta temperatura.

El análisis de riesgos es un método de prevención de accidentes usado en la industria moderna y consta de los siguientes pasos:

1. Establecer el escenario.
2. Categorizar la probabilidad y la consecuencia.
3. Analizar el escenario y contestar a preguntas como: ¿Qué medidas pueden tomarse para evitar ocurra un accidente? Analizan las condiciones inseguras, reconocer y estudiar los elementos que entran en acción durante la ejecución de ese trabajo.
4. Hacer las recomendaciones correspondientes.
5. Definir las medidas mitigantes.
6. Comunicar el análisis de riesgo al personal pertinente.

112

### **Investigación de accidentes**

El propósito de la investigación de accidentes es dejar en claro las causas que lo originaron para prevenirlos en el futuro. Se deben investigar los accidentes que involucran daños a la propiedad o instalaciones, los que implican primeros auxilios al personal, lesiones o fatalidades, contaminación, violación a las leyes del país, accidentes vehiculares, etc. Asimismo, las situaciones en que “casi” ocurrió un accidente.

Estadísticamente, en las industrias, por cada accidente grave, se dan 600 casos de “casi” accidentes, que constituyen una gran oportunidad aprender, especialmente porque no ocurrieron. La metodología de investigación de accidentes sigue los siguientes pasos:

1. Recolección de hechos.
2. Determinación de la causa del accidente.
3. Formulación de recomendaciones y propuesta de plan de acción.
4. Una vez aceptadas las causas, las recomendaciones y el plan de acción deben comunicarse al personal. El objetivo es que el accidente no vuelva a ocurrir.

### **Capacitación del personal**

La experiencia en la industria demuestra que un gran número de accidentes se deben a la falta de capacitación de las personas directamente involucradas en determinada actividad:

- Desconocen de los peligros de la actividad.
- Desconocen de las medidas de seguridad.
- No saben identificar los peligros y riesgos en el área de trabajo.
- No han recibido entrenamiento suficiente para desempeñar el trabajo.
- Acaban de ingresar a la empresa y su experiencia es pobre.
- Fueron transferidos de puesto de trabajo dentro de la misma empresa.

Por ello, en la empresa debe existir un programa de capacitación para los empleados,

que esté acorde con la complejidad técnica, conocimientos requeridos y niveles de riesgo del trabajo que realiza el empleado, para asegurar un buen desempeño. Los aspectos de seguridad deben ser parte de este plan o programa.

### **La protección del medio ambiente**

El rol de la administración o gerencia en torno a este tema debe incluir:

- Estudios de impacto ambiental.
- Análisis de riesgos medioambientales.
- Auditorías internas relacionadas con la protección del medio ambiente realizadas periódicamente.

Esta gestión empresarial de protección del medio ambiente se puede combinar con aspectos estratégicos, que aseguran la competitividad, como:

- Mantener el primer puesto en el mercado.
- Producir lo mejor al menor coste.
- Sobrepasar las necesidades y expectativas de los clientes.
- Proteger y destacar la marca registrada y el valor de las acciones.
- Diferenciar sus productos y servicios.
- Reforzar los valores y la cultura de la organización.

### **Estudio de Impacto Ambiental**

El estudio de impacto ambiental es parte del análisis de riesgo que las empresas deben realizar de acuerdo a su responsabilidad social y es uno de los más importantes en la gestión de protección del medio ambiente. La identificación, evaluación y jerarquización de los objetos de riesgo harán más visibles los peligros y más efectiva la protección a las personas, las propiedades y al medio ambiente.

Las personas responsables de tomar decisiones en las industrias deben reconocer la necesidad del manejo seguro de éstos riesgos atendiendo a las siguientes razones:

- La salud y seguridad de los trabajadores y vecinos de la empresa.
- Evitar daños a la propiedad, al medio ambiente y a los medios de producción de la propia empresa.
- La necesidad de mantener buenas relaciones con las autoridades y el público para su desarrollo positivo.
- La necesidad de una producción continua, mantener una entrega confiable y las buenas relaciones con los clientes y proveedores.

Los estudios de impacto ambiental están dirigidos tanto a los procesos presentes en la empresa y a los proyectos de modernización o de ampliación propuestos, y deben ser condición sine qua non para seguir operando en ese giro de negocio o de aprobar presupuesto de capital para proyectos, con la misma prioridad que la rentabilidad.

El gobierno de la República estimula las acciones a favor de la conservación del patrimonio natural y cultural de Nicaragua por parte de la ciudadanía.

## Proyectos relacionados con la protección del medio ambiente

En el caso del medio ambiente, el marco legal de Nicaragua introduce como variables importantes en el ámbito de negocio de las empresas, estándares y límites máximos permisibles de diversos parámetros.

En consecuencia, la instalación de una planta, su ampliación o la introducción de un nuevo proceso tecnológico, necesita ser estudiada a la luz de estas condiciones para asegurar su cumplimiento y evitar violaciones sanitarias, civiles, penales u otras.

Igualmente, las empresas actuales, si aparecen nuevas leyes y regulaciones que dejan obsoletos sus parámetros operativos (manejo de residuos líquidos, emisiones a la atmósfera, tratamiento de desechos, contaminación de las aguas, destrucción de la flora o fauna, probabilidad de daños a la comunidad, riesgo de la salud de sus empleados, etc.) deben alcanzar los estándares requeridos por el gobierno y entidades correspondientes o enfrentar las consecuencias, que podrían implicar multas, acciones para remediar daños, indemnizaciones, disminución de ventas e, incluso, cierre.

114

Para evaluar propuestas ambientalistas, que no implican incremento en la producción o flujos de efectivos positivos, sino que constituyen costos desde el punto de vista contable, no es adecuado aplicar el método de la TIR o el VAN.

De acuerdo a Gabriel Baca Urbina, en su libro “Evaluación de Proyectos”, existen entre otros, dos métodos para evaluar estos proyectos:

1. El método de la razón Beneficio/Costo (B/C) que se utiliza para evaluar inversiones gubernamentales o de interés social. De este modo, no se cuantifican los beneficios y los costos, sino los criterios sociales. En este caso, de protección del medio ambiente.
2. El método del flujo anual (FA), que tiene los mismos principios que el VAN y la TIR. El Flujo anual (FA) se obtiene descontando todos los flujos de efectivos al presente y analizándolos a lo largo de todo el horizonte de planeación, es decir distribuyéndolos en cantidades iguales y equivalentes en todos los años de estudio.

Un ejemplo: hay que reducir las emisiones contaminantes de un equipo durante el proceso de producción, y hay varias alternativas para lograrlo. Dada su naturaleza, la realización de cualquier alternativa no incrementará la producción, pero traerá beneficios como no ser multados, no incurrir en gastos legales, en indemnizaciones o no sufrir cierres.

Entonces, para el análisis económico y selección, se usa el método FA, que hace una comparación de costos individuales entre las varias alternativas. Es decir, éste método permite analizar los costos en que se incurriría en cada alternativa, seleccionándose la que tenga menores costos.

Los proyectos relacionados con la seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente tienen un valor superior al financiero, que es el valor humanitario y ético. El compromiso gerencial con sus valores y la ética debe tener cabida en todos los ámbitos del negocio, incluidos los proyectos de corto, mediano y largo alcance. Una empresa que contamina el

ambiente y no brinda las condiciones higiénicas y de seguridad laboral a sus empleados, no tiene ética empresarial y ha desvirtuado sus valores.

## **Conclusiones**

En las empresas privadas y gubernamentales, y en la sociedad civil de Nicaragua aún hace falta trabajar mucho para desarrollar una adecuada cultura de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente.

La industrialización ha traído consigo progreso y bienestar, pero también el incremento de los riesgos laborales en los centros de trabajo y la contaminación del medio ambiente. Como resultado, han aparecido problemas globales: destrucción de la capa de ozono, incremento de los gases con efecto invernadero en la atmósfera, calentamiento global y desequilibrio climático, entre otros.

El proceso de globalización, empujado por la búsqueda de nuevos mercados, de materia prima y de los productos terminados de los países industrializados y desarrollados, globalizó los riesgos de contaminación y destrucción del medio ambiente.

El desarrollo económico sostenible, propugnado por los organismos internacionales, considera el respeto a los derechos de las personas y el uso responsable de los recursos naturales.

Los tratados de libre comercio entre países, resultado del avance de la globalización y el empuje de los organismos internacionales, integran en sus cláusulas la seguridad, la higiene laboral y la protección del medio ambiente como condición para participar de estos mercados.

Nicaragua, desde 1945, ha desarrollado su marco legal en relación con la seguridad e higiene laboral. En la década de los noventa, suscribió convenios con distintos organismos internacionales en materia de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente. Como resultado, el marco jurídico en estas materias ha vivido un gran desarrollo.

Este nuevo marco legal ha fortalecido y creado nuevos entes gubernamentales que conforman la actual estructura normativa, regulatoria y ejecutoria en torno a la seguridad, la higiene laboral y la protección del medio ambiente.

Los tratados de libre comercio y la eliminación de las barreras arancelarias son factores que favorecen a las empresas más competitivas y desfavorecen a las que no lo son.

Actualmente, las empresas nicaragüenses encuentran un entorno en relación a la seguridad, higiene laboral y la protección ambiental que condiciona las fuentes de financiamiento al cumplimiento de las normativas. Igualmente, se exige mayor control de los procesos productivos y de la calidad de los productos terminados, tratamiento de las aguas residuales, de desechos, de emisiones a la atmósfera, cumplimiento de las leyes y regulaciones nacionales e internacionales en relación a estas materias y penaliza la contaminación.

Un factor de éxito de las empresas es incluir en su visión y misión el aspecto de seguridad, higiene industrial y protección del medio ambiente y tener políticas empresariales acordes con estos valores.

Según estadísticas de las compañías que operan a nivel mundial, de cada diez accidentes, nueve tienen origen en la actitud y el comportamiento humano y solamente uno se debe a las condiciones físicas o factores de trabajo. Este hecho presenta una oportunidad para disminuir los accidentes cuidando los hábitos, los comportamientos y las acciones inseguras.

### **Recomendaciones**

Una cultura de seguridad, higiene y protección del medio ambiente deberá promoverse en todos los niveles de la organización e integrar los valores empresariales.

116

Los accionistas y gerentes deben optar por operaciones rentables comprometidas con sus valores, tales como la seguridad, la higiene laboral y protección del medio ambiente. En consecuencia, todas las áreas del negocio deben ser conducidas con ética empresarial. Prioridad gerencial en la gestión de los negocios, debe ser la observancia de las leyes vigentes en Nicaragua en materia laboral y del medio ambiente. Las estrategia empresarial de corto, mediano y largo plazo deberá considerar para su planeación y presupuesto estos temas. Adicionalmente, a esta estrategia debe corresponder una adecuada estructura organizacional.

La planeación estratégica y el presupuesto deben incluir proyectos dedicados a asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones del gobierno de Nicaragua de la materia en cuestión, de acuerdo a los términos y plazos establecidos por la ley y a través de las resoluciones de los entes correspondientes.

En la empresa debe existir un sistema de seguridad, decididamente apoyado por la gerencia que coadyuve al logro de los objetivos.

Las funciones de seguridad, higiene y protección del medio ambiente deben ser parte integral de la organización. La gerencia debe expresar a todos los miembros de la organización, como parte del credo de la empresa, que la seguridad y protección del medio ambiente es una tarea y compromiso de todos.

El sistema de seguridad debe presentar como principal objetivo operar de manera segura y que las personas no sufran accidentes que les causen lesiones o muerte.

El “mercadeo” de la seguridad y la implantación de una nueva cultura de trabajo deben centrarse en los beneficios que obtendrán los trabajadores visualizados como “los compradores”.

Dado que el origen del noventa por ciento de los accidentes se debe a actos inseguros, el sistema de seguridad debe dirigirse a la corrección de hábitos inseguros.

La contabilidad de costos de la empresa debe incluir rubros o centros de costos o cuentas que permitan el análisis de los costos versus beneficio del sistema de seguridad. ■

---

### Referencias bibliográficas

- BACA, G. (2000). Evaluación de proyectos, 4ta. edición, México, Ed. Mc. Graw Hill
- CHIAVENATO, I., (1998). Administración de Recursos Humanos, 2da. edición, Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- CLEMENT, C. (2000). Economía, Enfoque para América Latina, 4ta. edición, Ed. Mc. Graw Hill, México.
- DENTON, D. (1995). Seguridad Industrial, Administración y Métodos, Ed. Mc Graw Hill, México.
- GOODSTEIN, L.; NOLAN, T. y PFEIFFER (1997). Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill, Colombia.
- GRIMALDI, J., ROLLIN, H. (1991). La Seguridad Industrial y su Administración, 2da. edición, Editorial Alfa Omega, México.
- HARRISON, L. (1997). Manual de Auditoría Medioambiental, Higiene y Seguridad, 2da. edición, Mc Graw Hill, México.
- LETAYF, J. y GONZÁLEZ, C. (1994). Seguridad, Higiene y Control Ambiental, Editorial Mc Graw Hill, México.
- MINISTERIO DEL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES (MARENA), (2000). Manual sobre regulaciones de calidad ambiental, IMPRIMATUR, Artes Gráficas S.A., Nicaragua.
- MINISTERIO DEL TRABAJO (MITRAB) (2000). Código del Trabajo de la República de Nicaragua, BITECSA, Managua.
- ROMERO, J., (2001) Informe estado del ambiente en Nicaragua 2001, MARENA, Nicaragua.
- SERRANO, A., (2000) Derecho y Ética Empresarial, Apuntes para Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Centroamericana (UCA) Managua.

# Publicaciones

## **La muerte de los mitos y las ideologías: ¿Qué hacer?**

*Por Carlos Comas Giralt*

*UCA Publicaciones: 2006, 304 páginas*

*ISBN 99924-36-19-0*

José Luis Rocha

118

Con pluma sabia y paso ligero , el autor nos hace transitar por siglos de reflexión en múltiples arenas científicas: la epistemología, y antropología kantianas, el falsacionismo de Popper y la teoría de las revoluciones científicas de Khun, el reto de Polanyi de antropologizar los planteamientos económicos , el liberalismo de viejo y nuevo cuño, los traumas revelados por el psicoanálisis, etc.

La obra es un texto irreverente con las fronteras de las disciplinas académicas, que atraviesan como un migrante , aunque no enteramente indocumentado, porque lleva muy buenas credenciales y acompañantes, pero sí con el riesgo de camina sobre el filo de muchas controversias vivas, antiguas y actuales, sobre las que estamos lejos de alcanzar un consenso.

Este texto está urdido en tres dimensiones: lo que ha ocurrido en la historia, las reflexiones sobre esa realidad histórica (económica, científica, social, política, literaria, etc.) y la meta-reflexión sobre esas reflexiones y sus implicaciones para el desarrollo pleno del ser humano. La publicación trata en definitiva de la sensibilidad y grandeza del espíritu humano, de los valores que apuntan hacia su despliegue y de los demonios que acechan y amenazan con amordazarlas, comercializarlas o extinguirlas).



## **Diccionario trilingüe. Miskitu-Sumu/Mayangna-Español**

*Por Melba McLean Cornelio y Miguel Urbina Moncada*

*CIDCA-UCA: 2005, 240 páginas*

*ISBN 99924-898-0-4*

Este diccionario escolar trilingüe (miskitu-mayangna-español) comprende 1,600 vocablos o léxicos. La obra rescata y valoriza la cultura indígena, el intercambio formativo entre las comunidades y evalúa las actividades económicas tradicionales ecosostenible desarrolladas en la Costa Caribe nicaragüense. La publicación incluye ilustraciones además de la pronunciación de cada palabra en la lengua correspondiente).



### **Políticas forestales nacionales y locales: ¿institucionalidad para la participación ciudadana?**

Por Anne M. Larson, Virginia Zeledón y Tupac Barahona

Nitlapán-UCA: 2006, 139 páginas

ISBN 99924-0-495-7



La publicación contrasta el tema de la descentralización y la democratización en función del aprovechamiento de los recursos forestales. Revaloriza la asociación entre el concepto de lo forestal vinculado a la reforestación u área protegida. Desde una novedosa perspectiva la obra resalta el entendido en que los bosques y árboles ofrecen un abanico de bienes y servicios a muchos pobladores locales y externos a la comunidad. En este contexto se analiza la implementación de las políticas y la participación, en varios niveles, de las instituciones avocadas a la gestión forestal, con la intención de entender la vinculación de los actores locales en la utilización y manejo de los recursos forestales. Por último se presenta información recopilada y analizada en base a una revisión de las leyes nacionales que regulan la actividad forestal).

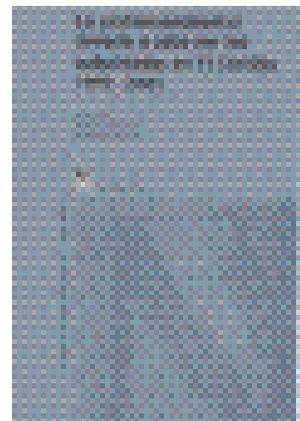
119

### **La gestión ambiental llevada a cabo por las autoridades en El Castillo 1999-2005**

Por Mariana Barrios y Rikke Broegaard

Nitlapán-UCA: 2006, 82 páginas. Cuaderno de Investigación 23.

ISBN 99924-0-509-0



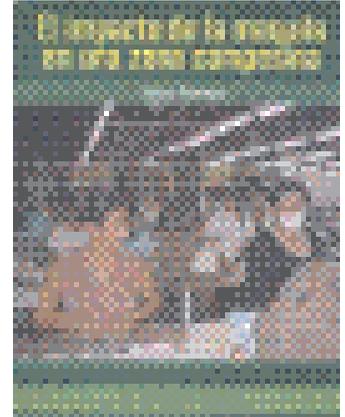
La publicación analiza el papel normativo que llevan a cabo las instituciones del Estado y el gobierno municipal en la gestión ambiental en el municipio de El Castillo, en cuanto a la protección de la Reserva Biológica Indio Maíz, y le uso y aprovechamiento de los recursos naturales en su zona de amortiguamiento, con el objetivo de comprender la manera en que el uso de los recursos ha sido regulado. A pesar de la importancia de la reserva la gestión ambiental tiene poco arraigo en la población local. El presente estudio expone y analiza los dilemas a los que se enfrentan las instituciones que trabajan en la gestión ambiental en el municipio de El Castillo, los cuales nacen de la discrepancia entre el papel formal y la práctica, debido a los traslapes, limitaciones y vacíos en las competencias institucionales, así como a las presiones de diferentes actores).

**El impacto de la maquila en una zona campesina: Sèbaco, Nicaragua**

Por Jon Ander Bilbao Ercoreca, Magdalena Mayorga Gaitàn y Olga Rocha Ulloa  
Nitlapán-UCA: 2006, 264 páginas  
ISBN 99924-0-494-9

Onofre Guevara Lòpez

Es una obra extraordinaria. Es una demostración documental incuestionable de una cruel realidad, prácticamente desconocida, y enfocada con una objetividad muy profesional. Es una publicación que impacta a la sociedad, porque desnuda hasta el detalle la actividad por dentro de una fábrica de la maquila, y sus efectos dramáticos en la vida de los campesinos convertidos de la noche al día en obreros fabriles, en un transplante violento, sin transición y con un maltrato inhumano.



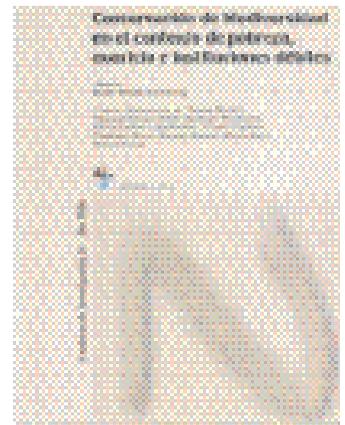
120

La descripción de las condiciones de vida de las personas convertidas en obreras por la fuerza de la necesidad, las tremendas injusticias sociales que son punto de partida y apoyo de la explotación de la mano de obra barata- barata por abundante y descalificada por semi analfabetas-, de gente humillada por la indefensión que le condiciona su pobreza, es casi cinematográfica).

**Conservación de la biodiversidad en el contexto de pobreza, avaricia e instituciones débiles**

Por Helle Munk Ravnborg  
Nitlapán-UCA: 2006, 58 páginas. Cuaderno de Investigación 25.  
ISBN 99924-0-523-6

Las áreas protegidas constituyen un elemento importante en los esfuerzos para contribuir a la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica. No obstante, la declaración de áreas protegidas se encuentra con la oposición local. Durante las últimas décadas la respuesta ha sido buscar el apoyo local para la conservación a través de proyectos que combinan la preservación con el desarrollo local. Las acciones llevadas a cabo de promover la conservación y el desarrollo de la Reserva Biológica Indio Maíz y su zona de amortiguamiento en El Castillo son parte de estos esfuerzos. Este informe señala algunos problemas asociados con estas acciones de integrar objetivos de conservación y desarrollo).



### **Las TIC para el desarrollo local y la gestión ambiental**

*Por Niels Thygesen, Mario López y Vera Amanda Solís*

*EL@C: 2006, 180 páginas. Memoria de la II Conferencia Internacional.*

El documento sintetiza la memoria de la II Conferencia Internacional EL@C (European and Latin American Consortium) sobre el uso de las tecnologías de la información para el desarrollo local y la gestión ambiental. La conferencia se desarrolló con el objetivo de visualizar y difundir la propuesta educativa y de colaboración al desarrollo propuesto por EL@C. Al mismo tiempo intercambiar experiencias e iniciativas nacionales e internacionales en torno al uso de las TIC y contribuir al desarrollo por medio de la sociedad de la información).



### **Tendencias de la educación básica y media en América Central**

*Por Miguel de Castilla, coordinador*

*IDEUCA: 2005, 103 páginas.*

La educación en los países de la región centroamericana se encuentra determinada por una gran complejidad de múltiples factores endógenos y exógenos que definen su derrotero e influyen en su desarrollo. En el ámbito de las demandas, éstas van desde los múltiples cambios que se están dando en los campos de la economía, la cultura y las relaciones de poder a nivel mundial, hasta los propios requerimientos de las economías, las sociedades e instituciones públicas centroamericanas en proceso de modernización. En este contexto de múltiples y entrecruzadas demandas, surge la pregunta que trata de responder esta obra, ¿de qué manera las educaciones de los países se encaminan al cumplimiento de los acuerdos y las metas contraídas por los gobiernos de la región en las conferencias mundiales, o por el contrario, existen obstáculos y rémoras que están impidiendo el logro de las y las mismas?. Para el IDEUCA esta obra pretende contribuir al debate de las ideas y a la búsqueda de las soluciones a los urgentes problemas, que en los campos de la equidad y la calidad de la educación, presentan los países de la región centroamericana).



### **Masculinidad y factores socioculturales asociados a la paternidad**

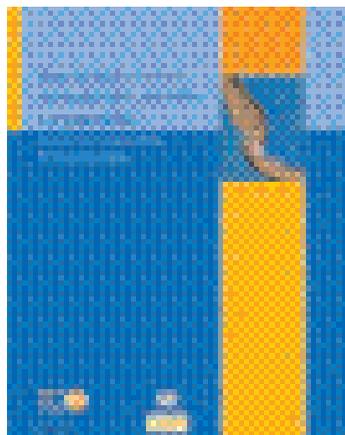
*Estudio en cuatro países de Centroamérica*

*Por Manuel Ortega, Marcelina Castillo y Rebeca Centeno*

*UNFPA-CEPAL: 2005, 303 páginas*

*ISBN 99924-0-415-9*

La obra aborda desde el punto de vista de la cultura en general, entendida como la manera en que los actores sociales se representan su realidad. Particularmente, identifica las representaciones o ideas que tienen los hombres centroamericanos sobre la masculinidad y la paternidad; la manera de pensar y los valores que orientan el comportamiento de los hombres de esta región en su papel de padres y los factores que inciden en esas maneras de pensar. El estudio tiene un enfoque sociocultural; ha buscado el análisis de las representaciones o ideas que los hombres se hacen de su rol de padres a partir de su experiencia concreta de vida y que explican su comportamiento).



122

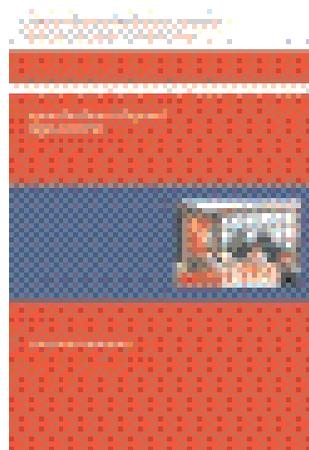
### **Derecho de Sociedades Mercantiles**

*Por Cristian Alberto Robleto Arana*

*Colección Facultad de Ciencias Jurídicas UCA: 2006, 352 páginas*

*ISBN 99924-0-492-2*

El texto aparece en los momentos en que Nicaragua se enfrenta al reto de implementar el Tratado de Libre Comercio, suscrito entre los países centroamericanos, República Dominicana y Estados Unidos. Contribuye a la ciencia jurídica de nuestro país, tratando de llenar ese vacío existente. Es eminentemente jurídico y con un enfoque moderno que muestra las principales corrientes doctrinarias en la materia y legislaciones extranjeras que regulan de manera concreta las sociedades mercantiles. La actual edición, sistematiza las sociedades y asociaciones mercantiles reguladas en nuestra legislación, apunta a actualizar y modernizar la formación académica de nuestros estudiantes y profesionales del Derecho, desde un punto de vista teórico y práctico).

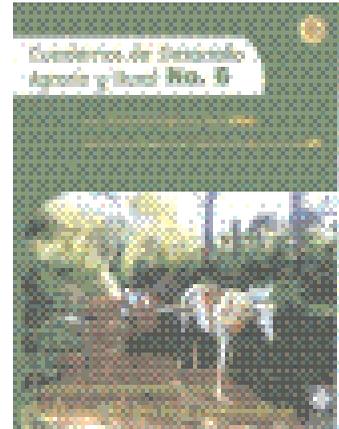


**Crédito no convencional: desde una perspectiva comunitaria**

*Por Claudia Regina Picado Rodríguez*

*ADAA-UCA: 2005, 58 páginas. Cuaderno de Desarrollo Agrario y Rural No. 6*

Casi paralelo a lo que fue la liberalización de los mercados financieros a partir de 1990, surgieron los primeros servicios financieros no convencionales o alternativo, como respuesta a la demanda de segmentos de la población rural y urbana, que el sistema bancario convencional había excluido de su clientela. Las formas de financiamiento no convencionales se iniciaron en el ámbito rural donde la experiencia expuesta en esta publicación no ha tenido como propósito organizar a los productores alrededor del crédito, sino promover el acceso y la colocación de los beneficiarios de manera más competitiva en el nuevo modelo económico. Lo que se pretende es fortalecer las organizaciones ya existentes y facilitar la organización de algunas que surgieron durante la intervención para que ellos mismos realicen sus gestiones y tomen sus propias decisiones).



# 3ER CONCURSO NACIONAL E INTERNACIONAL

# Revista Encuentro

Podrán participar todos aquellos profesionales e intelectuales nicaragüenses o de cualquier otra nacionalidad, radicados en Nicaragua o en el extranjero, que presenten los resultados de una investigación inédita o ensayo académico sobre cualquier aspecto de la realidad centroamericana.

La fecha límite para la recepción de los trabajos es el 4 de septiembre de 2006, a las 5:00 p.m. Estos deberán ser enviados a la siguiente dirección: revista Encuentro, Universidad Centroamericana, Apartado postal 69, Managua, Nicaragua. También pueden ser enviados por correo electrónico a las siguientes direcciones: [dirinv@ns.uca.edu.ni](mailto:dirinv@ns.uca.edu.ni), o bien [ucapublic@ns.uca.edu.ni](mailto:ucapublic@ns.uca.edu.ni), cualquier información sobre el concurso puede ser solicitada al teléfono 278 3923 Ext.: 236, 192 ó 313.

Se premiará a los tres mejores trabajos participantes en el concurso. Los premios consistirán en:

<b>Primer lugar</b>	<b>US \$ 1,200.00</b>
<b>Segundo lugar</b>	<b>US \$ 800.00</b>
<b>Tercer lugar</b>	<b>US \$ 500.00</b>

Estos premios serán entregados el día 10 de octubre de 2006, a las 5:00 p.m. en el Auditorio "Amando López" de la UCA.

Convocatoria y bases del Concurso disponibles en <http://www.uca.edu.ni>





## Tercer Concurso de la Revista *Encuentro* de la UCA Convocatoria y Bases del Concurso

La revista *Encuentro* de la Universidad Centroamericana (UCA) convoca por este medio a su *Tercer Concurso Nacional e Internacional*

1. Podrán participar en el *Tercer Concurso de la Revista Encuentro* de la UCA, todos aquellos profesionales e intelectuales nicaragüenses o de cualquier otra nacionalidad, radicados en Nicaragua o en el extranjero, que presenten los resultados de una investigación inédita o ensayo académico sobre cualquier aspecto de la realidad centroamericana. Cada participante tiene derecho a presentar un solo trabajo.
2. Los trabajos que deseen participar en el concurso pueden tener una autoría individual o colectiva y deben presentar las siguientes características:
  - Originalidad en el tema de estudio, los datos empíricos o en el abordaje teórico o metodológico.
  - Riqueza y calidad de la información empírica sobre el tema que es objeto de análisis.
  - Claridad en la exposición y coherencia lógica interna del documento elaborado.
  - Los trabajos presentados deben ser inéditos y redactados en español.
  - Los artículos tendrán una extensión máxima de 20-25 páginas (incluyendo la bibliografía y los anexos de cualquier tipo). Sus autores deberán enviarlos en un disquete (Word), junto con dos copias impresas en papel a espacio continuo.
  - El autor debe de indicar en su artículo su nombre y apellido, dirección postal, teléfono, fax y dirección electrónica.
3. La fecha límite para la recepción de los trabajos es el **4 de septiembre del 2006**, a las 5:00 p.m. Estos podrán ser enviados a la siguiente dirección: revista *Encuentro*, Universidad Centroamericana, Apartado postal 69, Managua, Nicaragua. También pueden ser enviados por correo electrónico a la siguiente dirección: [dirinv@ns.uca.edu.ni](mailto:dirinv@ns.uca.edu.ni). Cualquier información sobre el concurso puede ser solicitada al teléfono 278-3923/27, ext. 236, 192 o 313.
4. Se premiará a los tres mejores trabajos participantes en el concurso. Los premios consistirán en la suma de un mil doscientos dólares (US\$ 1200.00) o su equivalente en moneda nacional al primer lugar; ochocientos dólares (U\$ 800.00) para el segundo lugar y quinientos dólares (U\$500.00) para el tercero. Estos premios serán entregados el día **10 de octubre del 2006**, a las 5:00 p.m. en el auditorio "Amando López" de la UCA.