



Apartado 2032-2050, San José, Costa Rica  
Tel: (506) 22241990 Fax: (506) 22830719  
Correo Electrónico: [fundacion@cdr.or.cr](mailto:fundacion@cdr.or.cr)  
Página Web: [www.cdr.or.cr](http://www.cdr.or.cr)

---

**EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL APOYO DE LA COOPERACIÓN PARA EL  
DESARROLLO DE LOS PAÍSES BAJOS AL CENTRO DE EXPORTACIONES (CEI)  
NICARAGUA**

*- Este informe ha sido encargado por la IOB. Sin embargo, el contenido del informe reside bajo la responsabilidad del autor. -*

Informe elaborado a solicitud del  
Departamento de Políticas y Evaluaciones (IOB) del Ministerio de Relaciones Exteriores  
del Reino de los Países Bajos

por el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CDR)

Alexandra Tuinstra Gomez  
Alejandro Uriza  
Leonardo Centeno

Abril, 2009



---

**El presente estudio fue elaborado por equipo de consultores-investigadores integrado por:**

*Alexandra Tuinstra Gomez*  
*Alejandro Uriza*  
*Leonardo Centeno*

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
San José, Costa Rica  
Abril, 2010.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>II. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL CONTEXTO</b>	<b>7</b>
A. CONTEXTO MACROECONÓMICO DE LA EXPORTACIONES EN LATINOAMÉRICA	7
B. CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS DE NICARAGUA	7
C. TRATADOS COMERCIALES DE NICARAGUA	8
D. COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES NICARAGÜENSES	10
E. PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN	13
<b>III. PROGRAMA DEL CEI: RELEVANCIA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN EL CONTEXTO DEL SECTOR EXPORTADOR NICARAGÜENSE</b>	<b>14</b>
A. LAS EXPORTACIONES NACIONALES Y LA COMPOSICIÓN DE LOS CLIENTES DEL CEI	14
B. OFERTA DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA EXPORTADORA	15
C. LOS SERVICIOS DEL CEI FRENTE A LOS OBSTÁCULOS DEL SECTOR	16
<b>IV. EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LAS EMPRESAS ATENDIDAS</b>	<b>17</b>
A. METODOLOGÍA, SELECCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	17
B. CAPACIDAD EXPORTADORA Y DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS	22
C. INCIDENCIA DEL CEI	25
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: POTENCIAL PARA MAYOR IMPACTO</b>	<b>30</b>
<b>VI. ANEXOS</b>	<b>33</b>
A. AGENDA DE TRABAJO DE CAMPO	33
B. GUÍA DE ENTREVISTAS	36
C. PRESENTACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASO, EMPRESA POR EMPRESA	38
1. ALDEA GLOBAL	38
2. APICOLA DE ORIENTE, S. A. (APIDOSA)	39
3. BURKE AGRO	40
4. LA CASA DE LAS CAJETAS	41
5. CEREALES DOÑA ZENEYDA	42
6. COOFRUTARI	43
7. COOPERATIVA DE MUJERES CJS	45
8. COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE PLÁTANO Y GUINEOS DE RIVAS COOPLARI	46
9. D´ABSTRACTO	47
10. DETAILS	48

11.	DISPROCUERO	49
12.	DISTRIBUIDORA EL CARMEN	50
13.	EL CARACOL	51
14.	EXPORTACIONES LUNAS	52
15.	FRUTICSA	53
16.	HIDROPÓNICA DE NICARAGUA	54
17.	KILAMBE COFFE	55
18.	MIEL DON PELAYO	56
19.	NICANONI	57
20.	NICARAOCOOP	58
21.	NICATTLER	60
22.	SANDALIAS TOSCA	60
23.	TECNOAGRO	62
24.	COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES TEPEYAC, R.L.	63
25.	UCOSEMUN. R.L.	64
26.	UNAG, SEDE LEÓN	65

## I. Introducción

En este documento el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CDR) presenta la evaluación de impacto del apoyo neerlandés al Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) de Nicaragua. La propuesta ha sido generada a partir de los Términos de Referencia del Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos (Departamento IOB), y en base a una sesión de trabajo con la dirección ejecutiva del CEI.

El Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (CEI) tiene como principal objetivo el fomento de la actividad exportadora con énfasis en las pequeñas y medianas empresas. Este ha sido apoyado por la cooperación neerlandesa desde el 2004, con énfasis en el programa de servicios especializados del CEI a las empresas del sector exportador nicaragüense. Este financiamiento corresponde a aproximadamente un 80% del presupuesto total del CEI.

En agosto del 2008 se publicó el informe la evaluación parcial del CEI sobre el periodo junio 2004-junio 2008. La misma evaluación observa que por las debilidades en el sistema de monitoreo de los servicios prestados es difícil aún establecer una relación directa entre los servicios prestados y cambios en la capacidad exportadora de las empresas atendidas. A solicitud del IOB, este estudio tendrá un carácter complementario para proporcionar mayor conocimiento sobre el efecto de los servicios del CEI con el fin de responder las siguientes preguntas principales:

- ¿Cuáles son los resultados del apoyo prestado sobre la **capacidad exportadora** y en términos generales del **desempeño de la empresa**?
- ¿Cuáles son los beneficios socio-económicos de mejoras en el desempeño empresarial en términos de **empleo, condiciones de trabajo e ingresos**?

El CEI trabaja a través de dos modalidades de atención a sus clientes. Brinda servicios puntuales de información a aproximadamente 1.000 – 1.500 clientes al año y en servicios especializados de acompañamiento técnico atiende a entre 100-150 empresas. El 75% de las empresas atendidas por el CEI son consideradas pequeñas y medianas; el 75% del total de empresas atendidas pertenece al sector agrícola.

De particular interés para este estudio son los servicios especializados como estudios de inteligencia competitiva, formulación de proyectos y planes de negocios y la capacitación en temas de calidad, inocuidad, acceso a mercados y temas relacionados.

### Metodología

El principal objetivo de la evaluación es de conocer más sobre la relación causal entre los servicios del CEI financiados por la cooperación neerlandesa y los efectos a nivel de las empresas; esto implica un análisis histórico de los resultados y el desempeño de las empresas atendidas.

Por lo tanto es necesario limitar la evaluación a:

- Las empresas receptores directos de los servicios y con énfasis en receptores de servicios especializados

- Los rubros/específicos donde, preferiblemente, hay una mayor concentración de cooperativas y/o empresas pequeñas o medianas.

El estudio comprende tres partes:

La primera parte es un estudio de escritorio sobre **la evolución** histórica de la composición de las exportaciones en el **contexto nicaragüense** (con énfasis en los rubros/áreas de prioridad en los servicios directos del CEI). Esta sección incluye:

- Descripción Macro de las características productivas de Nicaragua
  - Principales rubros / productos
  - Área Geográfica
  - Principales acuerdos comerciales
- Comportamiento histórico de la exportaciones Nicaragüenses en los últimos cinco años
  - Principales rubros de exportación
  - Volumen de exportaciones en cantidad y millones de dólares
  - Mercados
  - Principales empresas exportadoras

La segunda parte del estudio da una breve descripción del potencial y **obstáculos** para la exportación en los rubros de prioridad y un análisis para responder a la pregunta en qué medida los servicios prestados por el CEI han sido relevantes para lograr un mayor acceso a los mercados extranjeros.

Los insumos para esta parte provendrán, además de entrevistas con los empresarios atendidos, de entrevistas con personas clave del sector, como representantes del CETREX, APEN y miembros de la Junta Directiva del CEI.

La tercera parte, presentada en la Sección IV, es una evaluación de los **efectos de los servicios** prestados en las empresas atendidas. La fuente principal de información para este componente son 26 estudios de caso a profundidad de las empresas atendidas. Se hicieron sesiones de trabajo previas con personal del CEI para elaborar la base de datos, la selección de la muestra de las empresas a ser entrevistadas y la elaboración del cronograma del estudio. En base a ciertas variables clave (sector, tamaño, número de servicios recibidos, ubicación geográfica) y el análisis de las tendencias de exportación asociadas con los principales servicios ofertados por el CEI, se seleccionó una muestra *representativa* del sector y la cartera de clientes del CEI. Una vez identificados los clientes se seleccionaron al azar 33 clientes con el fin de incluir un mínimo de 25 casos. Para estos casos se realizaron entrevistas para obtener un mayor conocimiento sobre el efecto de los servicios prestados sobre la capacidad de exportar.

Los resultados del estudio se presentan en cuatro partes: la Sección II analiza el contexto histórico y actual del sector exportador de Nicaragua. La Sección III comenta sobre la relevancia de los servicios del CEI en vista del contexto. La Sección IV analiza cuál ha sido el efecto del trabajo del CEI en las empresas con las que ha trabajado, y la última sección presenta conclusiones sobre cómo se puede lograr un efecto aun más importante del trabajo del CEI.

## II. Análisis histórico del contexto

### A. Contexto Macroeconómico de las exportaciones en Latinoamérica

América Latina y el Caribe es la región en que más ha crecido la producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera en los últimos 15 años, así como sus exportaciones. Sin embargo, ello se debe en gran parte al aporte del Cono Sur, pues las demás subregiones son esencialmente importadoras netas, sobre todo de los productos que constituyen la base de su alimentación, como los cereales, las oleaginosas, las carnes y los lácteos. (CEPAL/ FAO/ IICA, 2009)

La agricultura primaria y las actividades que se eslabonan directamente con ella (la agroindustria, el transporte, sus insumos y servicios), sigue siendo uno de los sectores más importantes de la economía regional, tanto en términos de empleo, como en lo referente a su participación en el PIB y en las exportaciones.

Según la CEPAL, en el primer semestre de 2009 las exportaciones de productos mineros y de petróleo de la región cayeron un 50,7% interanual, mientras las de productos manufacturados y agrícolas disminuyeron un 23,9% y un 17%, respectivamente.

Las caídas más acentuadas se concentraron en los envíos a la Unión Europea (-36,3%) y a Estados Unidos (-35,3%). Las exportaciones a otros países de la misma región también cayeron de forma importante en el primer semestre (33% interanual en valor)<sup>1</sup>.

En el corto plazo los desafíos de la región asociados a la desaceleración económica<sup>2</sup> tendrán impacto directo en los presupuestos estatales, enmarcados en un escenario internacional más inseguro por la volatilidad de los mercados y por los efectos probables del cambio climático. Por tanto los países en largo plazo deben de enfocar sus acciones en asegurar el desarrollo económico, aprovechando el potencial de la región como proveedora (y auto-abastecedora) de alimentos, pero atendiendo la conservación de los recursos naturales.

La volatilidad de los precios de la mayor parte de las materias primas alimentarias se agudizó, sobre todo durante el 2008, como consecuencia de la presencia de nuevos factores, que se estima seguirán influyendo en el mercado mundial en el mediano e incluso en el largo plazo. Los países que se han especializado en un número limitado de productos agrícolas de exportación se ven especialmente expuestos a los efectos de la volatilidad. (CEPAL/ FAO/ IICA, 2009).

### B. Características productivas de Nicaragua

Nicaragua se divide en cuatro grandes regiones que presentan características definidas de clima, suelos y topografía. Dichas regiones son: Pacífico, Central, Norte y Atlántico.

- En la **región del Pacífico** se encuentran las tierras más fértiles del país donde se produce la mayor cantidad de frutas, hortalizas y tubérculos de todo el territorio nacional. Al noroeste

---

<sup>1</sup> Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe 2008-2009: Crisis y espacios de cooperación regional.(CEPAL, 2009)

<sup>2</sup> En América Latina y el Caribe los signos de desaceleración económica también se empezaron a sentir en el último trimestre de 2008, como resultado de la importante reducción en la demanda interna de las economías desarrolladas y de la caída en los precios internacionales de los productos básicos exportados por la región (CEPAL, 2008)

de esta región, en occidente, se concentra la producción de oleaginosas, las industrias cárnicas y las camaroneras. Las ciudades de Managua, León y Chinandega concentran la mayoría de las actividades de agronegocios e industria de alimentos del país.

- La **región Central** del país agrupa el 50 por ciento del hato ganadero y es el principal centro de producción de lácteos.
- La **región Atlántica** es abundante en lluvia, de 2500 a 5000 mm por año. Posee gran potencial forestal y para cultivos como la Palma Africana y otros cultivos que requieran de alta humedad.
- La zona montañosa de Nicaragua se concentra en la **región Norte**. Esta región cuenta con las temperaturas más bajas del país, (24° C en promedio), y es la principal productora de café, el principal rubro de exportación del país. Así mismo tiene mucho potencial para el cultivo de hortalizas y plantas ornamentales.

La agricultura es la principal actividad económica para Nicaragua. Se destacan los cultivos de café, plátanos, caña de azúcar, algodón, ajonjolí, arroz, maíz, tapioca, agrios y judías; además de carne de vacuno, cerdo, avicultura, productos lácteos. La ganadería es una actividad importante y el país ha recuperado su predominio de algunos productos de exportación como la carne vacuna.

Los principales recursos mineros son el oro, el cobre, la plata, zinc, estaño y plomo. En los últimos años se ha lanzado una incipiente industria petrolera. Los principales núcleos industriales están ubicados en la zona occidental del país, y se centran en los productos agroalimentarios, textil y química ligera.

**Tabla 1. Productos “estrella” de exportación de Nicaragua**

<b>Sector agrícola y agroindustrial</b>	Yuca parafinada y congelada, Maní descascarado y procesado, Cacao en grano y en polvo, Miel envasada y con denominación, Fríjol (negro, rojo y blanco), Conservas de verduras, Frutos carnosos y verduras, secas, Cacao orgánico y ecológico, Café y azúcar orgánico y ecológico, Café específico
<b>Sector ganadero</b>	Partes de carne de bovino deshuesada, Partes de carne de bovino deshuesada o no, orgánica y ecológica
<b>Sector pesquero</b>	Camarón (captura y cultivo ) y Langosta
<b>Sector ornamental</b>	Follaje: helecho y herbáceo

*Fuente: Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE)*

### C. Tratados comerciales de Nicaragua

Por ser un país altamente dependiente del comercio exterior, ha desarrollado un proceso de reformas profundas orientadas a establecer el Estado de Derecho, estabilizar la economía y sentar las bases para el crecimiento, a partir de un sistema de economía de mercado, que permita desarrollar una Política Comercial que propicie una inserción más eficiente en el marco internacional.

Estas reformas han llevado al desarrollo de una estrategia que comprende un proceso autónomo de liberalización, participación y el fortalecimiento de los vínculos comerciales multilaterales, regionales, subregionales y bilaterales. Entre las acciones desarrolladas en los últimos años, se encuentran: la apertura unilateral, la participación en el esquema de integración centroamericana, la negociación para la integración regional de las Américas (ALCA) y el ALBA, la suscripción e



implementación de Tratados de Libre Comercio, la adopción e implementación de los compromisos negociados dentro del marco multilateral de comercio (OMC) y el desarrollo y fomento de las zonas francas industriales para la exportación.

A continuación se describe de forma resumida los diversos acuerdos suscritos por Nicaragua en el ámbito comercial, resaltando las partes más importantes y las diversas fechas de negociación, aprobación, ratificación y vigencia.

**Tabla 2. Acuerdos comerciales suscritos por Nicaragua**

País	Título	Fecha de Firma	Entrada en Vigor
<b>I. Acuerdos de Complementación Económica, Libre Comercio e Intercambio Preferencial</b>			
<b>Panamá</b>	Tratado de Libre Comercio e intercambio preferencial entre las Repúblicas de Panamá y Nicaragua.	1961	1974
<b>Colombia</b>	Acuerdo de Alcance Parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua. (AAP.A 25TM N° 6)	1984	1985
<b>Venezuela</b>	Acuerdo de Alcance Parcial no. 25 suscrito al amparo del Arto No. 25 del TM80	1986	1992
<b>II. Tratados de Libre Comercio En Vigencia</b>			
<b>México</b>	Tratado de libre Comercio bilateral (TLC Nicaragua-México)	1997	1998
<b>República Dominicana</b>	Tratado de Libre Comercio (TLC) de Centroamérica con República Dominicana	1998	2000
<b>Estados Unidos</b>	Tratado de Libre Comercio Centroamérica – Estados Unidos – República Dominicana (CAFTA-DR)	2004	2006
<b>Taiwán</b>	Tratado de Libre Comercio entre Nicaragua y Taiwán	2006	2008
<b>III. Esquemas Preferenciales Utilizados por Nicaragua</b>			
<b>Unión Europea</b>	Sistema Generalizado de preferencias (SGP) Unión Europea	2005	2006
<b>Canadá</b>	Sistema Generalizado de Preferencias –Canadá	Se introdujo por 10 años en 1974, se renovó en 1984 y 1994. Hasta el 2008.	
<b>Japón</b>	Sistema Generalizado de Preferencias -Japón	En 1981 por 10 años, en 1991 con validez hasta el 2001, se renovó hasta el año 2011.	
<b>IV. Tratados de Libre Comercio en Proceso de Negociación.</b>			
<b>Chile</b>	Centroamérica – Chile	Pendiente el protocolo bilateral	
<b>Panamá</b>	Centroamérica— Panamá	Pendiente ratificación	
<b>Canadá</b>	Centroamérica 4 — Canadá	Memorándum de entendimiento 1998.	
	Área de Libre Comercio de las Américas		

Fuente: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) /Dirección de Políticas Comerciales Externas (DPCE) / Departamento de Análisis Económico

Nicaragua también cuenta con Acuerdos Bilaterales para la Protección y Promoción Recíproca de las Inversiones, Suscritos por Nicaragua en el período 1992 – 2007, firmados con: Taiwán, España, Reino de Dinamarca, República Federal de Alemania, Chile, Reino Unido de la Gran Bretaña, Francia, Argentina, El Salvador, Ecuador, República de Corea, Reino Países Bajos, República Checa, Finlandia, Italia y Unión Económica-Belga-Luxemburgo.

Finalmente el país cuenta con Otros Entendimientos Comerciales y de Inversión como son: Acuerdos en el marco de Alianza Bolivariana de las Américas (ALBA), CARICOM, MERCOSUR y la Unión Europea.

#### **D. Comportamiento de las exportaciones nicaragüenses**

El comportamiento de las exportaciones nicaragüenses en la última quinquena se distingue por cuatro tendencias:

- Tanto el volumen como el precio FOB<sup>3</sup> crecieron sostenidamente hasta el 2009.
- En el 2009 bajó significativamente el precio FOB de las exportaciones totales.
- Los principales rubros de exportación corresponden a materia prima, principalmente del sector agropecuario.
- Entre las principales 100 empresas exportadoras del 2009 se destacan las cooperativas, particularmente las exportadoras de café.
- La base de exportadores es estrecha; las exportaciones se concentran en pocas empresas.

En los últimos años las exportaciones de Nicaragua han experimentado un repunte sostenido en el crecimiento, principalmente durante el período 2004-2008, las cifras récord llevaron a muchos analistas a compararlas con los años dorados del sector (60 y 70). En el año 2008 el nuevo récord sumó US\$ 1.551 millones.

A diciembre del 2009 en términos de volumen, Nicaragua exportó alrededor de 1,320 millones de toneladas métricas, cifra que representa un incremento con respecto al mismo período del año anterior del 0,5 %. (CETREX, 14 de Diciembre 2009)

Nicaragua es exportadora principalmente de materia prima. Los principales rubros que registran un incremento en volumen en el 2009 en comparación con el 2008 se encuentran: leche (69,30%), camarón de cultivo (56,94%), etanol (45,49%), aceite y grasas (14,98%), carne bovina (10,02%), frijoles (7,37%), ron (6,02%) y preparaciones a base de cereales (0,46%).

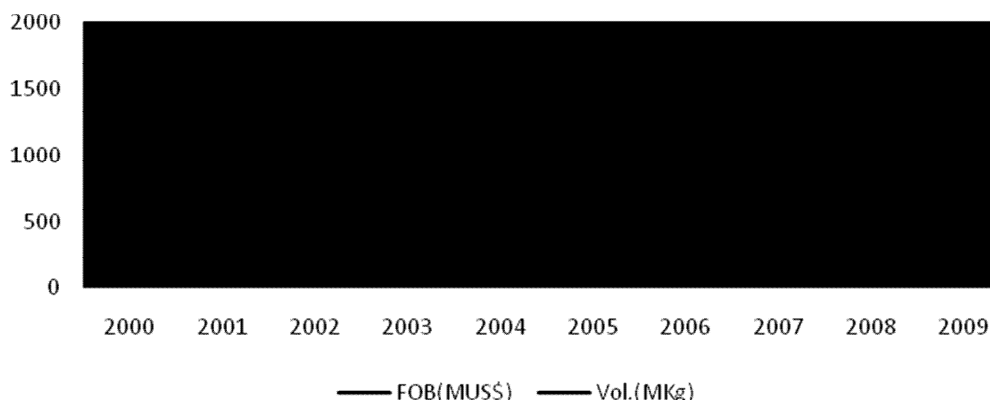
En términos porcentuales los productos de manufactura, pesqueros y agropecuarios continúan presentando un menor dinamismo en el 2009. Con respecto al período anterior, la langosta (-10.29%), el ganado bovino (-21.42%) y las frutas frescas (-24.04%) son las exportaciones que han presentado una mayor reducción en volumen y precio.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento histórico de las exportaciones de Nicaragua, según estadísticas del CETREX<sup>4</sup>:

<sup>3</sup> FOB son las siglas para el término en inglés *free on board*, o el precio de la carga en embarque.

<sup>4</sup> El CETREX es la entidad de gobierno que registra y autoriza los documentos oficiales de exportación. El CETREX registra *intenciones* de exportación. Las exportaciones *efectuadas* se registran en aduanas. Se hace uso de los datos del CETREX ya que esta institución maneja información completa, detallada y accesible. La diferencia entre las exportaciones registradas en el CETREX y las aduanas no varían más de un 1%.

**Gráfico 1. Exportaciones Históricas de Nicaragua 2000-2009**



Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FOB(MUS\$)	657	610	573	630	779	889	1.080	1.256	1.551	1.394
Variación		-7,15%	-6,07%	9,95%	23,65%	14,12%	21,48%	16,30%	23,49%	-10,12%
Vol.(MKg)	720	879	808	873	1.033	1.230	1.211	1.359	1.314	1.320
Variación		22,1%	-8,1%	8,0%	18,3%	19,1%	-1,5%	12,2%	-3,3%	0,5%

*Fuente: CETREX, 2009. Este Reporte Incluye FAUCA y DME*

El Gráfico 1 ilustra cómo la crisis mundial del 2009 afectó significativamente a Nicaragua. Se dio una disminución significativa de las exportaciones, tanto en valor FOB (-10,12%) como en volumen (0,5%). Hubo una reducción de ingresos, derivada de las bajas cotizaciones de estas mercancías, aunque posiblemente la reducción de precios de los alimentos y los energéticos tenderá a fortalecer el poder de compra de los consumidores en los países importadores de materias primas, dando potencial expectativa

El crecimiento del desempleo y la recesión ha llevado la confianza de los consumidores a mínimos históricos, en los países desarrollados, sumado a la pérdida de valor de las acciones y la depreciación de la vivienda, lo que pesa en la demanda del consumo y seguirá pesando por algún tiempo, incidiendo esto potencialmente en un crecimiento moderado para algunos productos de exportación, en los próximos años.

El año 2007 el ritmo de crecimiento en el valor FOB presentó una variación de 5 puntos porcentuales, en comparación al año anterior, por lo que cabe analizar el destino que fluyeron las exportaciones. Inesperadamente, las ventas hacia Estados Unidos—país con el cual se tiene un TLC (DR-CAFTA)—decrecieron un 5,78% este mismo período. Entre el 2003 y el 2008 el valor de exportaciones creció en un promedio de 18,17% y el volumen en un 8,8%.

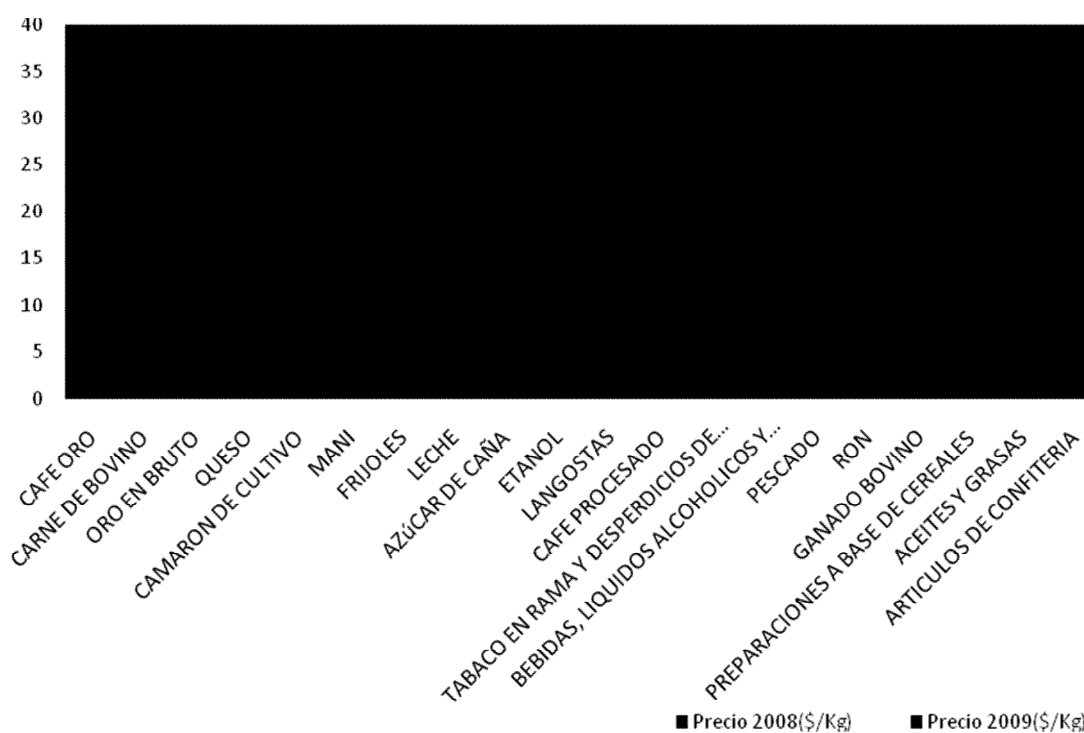
Los sectores que más aportaron al aumento de las exportaciones para el 2007 fueron manufactura y minería, que significaron un 28,5% de crecimiento interanual. Entre los productos que generaron mayores aportes están las exportaciones de carne de res, productos lácteos, azúcar y productos químicos. Adicionalmente, el azúcar y la carne se han beneficiado de las cuotas graduales dentro del DR-CAFTA.

Por su parte, las exportaciones de productos agropecuarios en ese mismo año fueron impulsadas por mayores volúmenes de maní, ajonjolí y ganado en pie, mientras que las mayores exportaciones de productos mineros se asociaron a un mejor precio del oro (15,5%). El menor dinamismo lo registró el sector pesquero, al presentar un decrecimiento interanual de 11,2%.

Aunque en el 2008 el valor FOB presentó su mayor valor el *quantum exportador*<sup>5</sup>, se contrajo en -3,3%, lo que sugiere que se produjo menos para exportar, la demanda sencillamente ha disminuido o una combinación de ambos factores. Esta tendencia mejora un poco al final del 2009 con una variación de 0,5% en comparación con el año anterior, si consideramos además que el comercio mundial cierra con un crecimiento negativo de -2%, según proyecciones del Banco Mundial.

En el 2008 el volumen de las mercancías agropecuarias tradicionales exportadas creció un 5%, porcentaje que se eleva a 17% al excluir las exportaciones de ajonjolí, banano y ganado en pie, las que en conjunto se contrajeron un 2%. En el ganado, la contracción fue de 43%, en gran medida por la restricción establecida por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) de no exportar ganado bovino menor a 350 kilogramos de peso. Esta medida afectó parcialmente el año 2007 cuando fue aprobada, mientras el efecto en el 2008 abarcó todo el año. (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2008)

**Gráfico 2. Precios de los 20 principales productos exportados por Nicaragua, 2008-2009**



Fuente: CETREX, 2009. Este Reporte Incluye FAUCA<sup>6</sup> y DME<sup>7</sup>

En general para el 2009, no hay producto que no presente algún debilitamiento, ya sea por precio o volumen. Los rubros más afectados son la langosta, el ganado bovino y la fruta fresca; experimentaron una contracción en el volumen y el valor exportado con cifras en promedio mayores a -18%.

<sup>5</sup> Se define como la relación entre el Poder de Compra de las Exportaciones y el Índice de Precios de las Exportaciones. Por tanto, mide el volumen en unidades físicas que se vende al resto del mundo en un determinado periodo de tiempo.

<sup>6</sup> Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)

<sup>7</sup> Declaración de Mercancías de Exportación (antes FUE), para exportar productos de origen nicaragüense con destino a cualquier nación fuera del área centroamericana. También aplica para aquellas exportaciones de productos originarios fuera de Centroamérica, pero cuyo destino es algún país centroamericano.

Los rubros que representan el 35% del valor FOB de las exportaciones para el 2009 son el café oro (16,41%) y la Carne Bovino (15,92%). El total del grupo de las exportaciones que representan el 70% lo constituyen los siguientes productos: café oro, carne de bovino, oro en bruto, queso, camarón de cultivo, maní, frijoles, leche, azúcar de caña, etanol y langosta.

Por su parte las exportaciones de Zonas Francas, la industria que actúa como la principal válvula de escape para el problema laboral del desempleo (para el 2008 la tasa de desempleo fue de 6.1%) ha venido perdiendo dinamismo rápidamente. En el 2008 las exportaciones FOB de la industria sólo crecieron un 5,9%, 20 puntos porcentuales menos que el promedio de los últimos cinco años precedentes.

En total para el 2009 se registran 1,472 empresas en el CETREX de las cuales el 66% son nuevas empresas. El mayor número de empresas registrada en los últimos años se reporta en el 2008 significando 1,942 empresas, lo cual coincide con el año de mayor ingreso FOB en las exportaciones. Siendo el promedio anual de empresa para los últimos cinco años de 1,723 empresas.

Por otro lado, de acuerdo a los últimos datos del CETREX, entre los 100 principales exportadores—aquellos que han experimentado mayor dinamismo durante el 2009 en función del valor FOB—se encuentran las siguientes empresas:

**Tabla 3. 100 principales exportadores 2009 (según valor FOB)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIA. AZUCARERA DEL SUR, S.A.(CASUR)</li> <li>• TABACALERA MY FATHER CIGARS S.A</li> <li>• CAFE DON PACO S.A</li> <li>• UNION DE COOP. DE SERV. MULT. DEL NORTE R.L (UCOSEMUN)</li> <li>• EMPACADORA DE CARNES S.A</li> <li>• UCA R L SAN JUAN DE RIO COCO</li> <li>• MARES NICA-NORUEGOS, A.(NICANOR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGRO ESPAÑA NICARAGUA, S.A.</li> <li>• NEPTUNO, S.A.</li> <li>• LACTEOS SAN ANTONIO Y CIA. LTDA.</li> <li>• COOP. AGRICO. DE CREDITO Y SERV. REGIONAL DE CAFETALEROS DE SN. JUAN DEL RIO COCO (CORCASAN)</li> <li>• ASOCIACION PROYECTO ALDEA GLOBAL JINOTEGA</li> <li>• MANGOS, S.A. (MANGOSA)</li> </ul>
---	---

Se destacan las cooperativas como las principales nuevas exportadoras de gran importancia para la economía nicaragüense, principalmente aquellas que exportan café.

El desempeño del sector exportador también se ha caracterizado por la alta concentración de las exportaciones en pocas empresas exportadoras. Por ejemplo en el 2007, el 70% del total de exportaciones de mercancías se concentraron en 50 empresas, las cuales generaron US\$ 842 millones. Esta tendencia obedece en parte a las facilidades de las economías de escala en el proceso exportador, especialmente las presentes en procesos de comercialización, que requieren de rigurosos procedimientos de certificación y manejo de las mercancías para cumplir con los estándares internacionales. (BCN, 2007).

### **E. Principales mercados de exportación**

El mercado estadounidense continúa siendo el mayor mercado destino de las exportaciones de Nicaragua en el 2009, representando un 28% del FOB y un 18% en volumen, seguido por El Salvador. La región centroamericana representa el 31% del valor FOB de las exportaciones.

**Gráfico 3. Principales Países de Exportación (Acumulado del Año) 2009**



*Fuente: CETREX, 2009. Reporte al 15 de Diciembre.*

En el 2008 los sectores exportadores más dinámicos fueron el agrícola y el agroindustrial, beneficiados por mayores precios internacionales, que alcanzaron niveles históricamente altos entre abril y septiembre, para luego ceder levemente durante el cuarto trimestre. Detrás de este comportamiento, se presentó un patrón de demanda aún favorable en los mercados tradicionales de Estados Unidos, Europa y Centroamérica en los primeros tres trimestres del año. Adicionalmente, los altos precios internacionales, mejor y mayor acceso a nuevos mercados y la disponibilidad de financiamiento propiciaron niveles de producción favorables, lo que se tradujo en incrementos en los volúmenes exportados de café, maní, frijol, carne y lácteos. (BCN, 2008)

Para el 2007 las exportaciones continuaron mostrando una alta concentración hacia tres mercados: Centroamérica (36%), Estados Unidos (28%) y Europa (14.8%). Como resultado de la menor producción de café y langosta, las exportaciones hacia el mercado estadounidense cayeron un 1,3%, mientras que las destinadas a Europa y Centroamérica crecieron 7,5 y 21,6%, respectivamente. Cabe señalar que el comercio centroamericano se ha expandido en los últimos cinco años a razón de 13% en promedio anual y la participación de Nicaragua en el mismo ha pasado de 7,2% en 2003 a 8,3% en 2007. (BCN, 2007).

### **III. Programa del CEI: Relevancia de los servicios prestados en el contexto del sector exportador nicaragüense**

#### **A. Las exportaciones nacionales y la composición de los clientes del CEI**

La composición de los clientes del CEI refleja la realidad exportadora a nivel nacional con respecto a los sectores productivos, los mercados destino predominantes y la diversificación de empresas exportadoras.

Tal como mencionado, en el 2009 dos rubros corresponden al 35% del valor FOB de las exportaciones nacionales: agricultura (café oro con 16,41%) y ganadería (carne bovina con 15,92%). El 70% del FOB corresponde a las actividades agro-industriales y las agro-pecuarias.

El 75,8% de las 120 empresas clientes del CEI del último año (según el listado proporcionado por el CEI) trabajan en los sectores agroindustriales y agropecuarios. Esto indica una concordancia clara entre las actividades exportadoras del país y las actividades de promoción y fomento del CEI.

De igual manera, los productos que experimentaron un mayor crecimiento en volumen del 2008 al 2009 son del sector agro-pecuario y agro-industrial.<sup>8</sup> Al apostar a estos sectores el CEI apuesta a los rubros con mayor potencial de crecimiento.

En la composición de clientes del CEI, también se detecta una estrategia hacia la incorporación del pequeño productor o comercializador. En este enfoque, no se apunta a algún sector específico, sino que se busca la intención evidenciada y la capacidad de exportar. En las secciones IV y V se destaca la importancia de conocer al potencial exportador, y procurar escrudñar su verdadero interés antes de comprometer recursos institucionales.

El promedio anual de empresas exportadoras a nivel nacional es de 1,723, pero en el 2007 el 70% de las exportaciones se concentraban en menos del 3% de las empresas. Esto indica una enorme base potencial de crecimiento y diversificación, especialmente en el sector cooperativo, donde ya se señala un crecimiento dinámico.

En el 2009, los principales mercados de destino son los Estados Unidos (28% del FOB y 18% del volumen), y la región Centroamérica; componen casi el 60% del valor FOB de las exportaciones. De igual manera, todas las empresas exportadoras clientas del CEI incorporadas en el estudio exportan a estos dos destinos. Únicamente tres de las 26 empresas exportan a otros destinos adicionales, que incluyen Alemania, Bélgica y Taiwan.

## **B. Oferta de servicios para la empresa exportadora<sup>9</sup>**

En el país existen únicamente dos organizaciones que ofrecen servicios de promoción de exportaciones para las PyMe, a saber la Asociación de Productores de No-Tradicionales (APEN) y el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) y una base pequeña de exportadores donde pocas empresas son responsables de la mayoría de las exportaciones, por lo que es imposible hablar de un mercado especializado en esta materia. Para el fomento a las exportaciones en el país existe una Comisión Nacional de Exportaciones público-privada dirigida por el MIFIC, en la que el CEI tiene una participación activa.

El CEI es un organismo público-privado. Su presidencia es rotatoria anualmente entre el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) y el MIFIC. Desde sus orígenes hay un compromiso de estado de apoyar esta organización con fondos del presupuesto de la República; sin embargo tales aportes han disminuido tal que esta organización opera casi exclusivamente con los aportes de la cooperación internacional, donde en los últimos años la cooperación neerlandesa.

Los servicios ofertados por el CEI y la APEN son complementarios en muchos aspectos: cada una forma parte del directorio de la otra y muchos de los socios de APEN son recipientes de los servicios especializados del CEI; APEN se enfoca mayormente en aspectos logísticos y de apoyo práctico al pequeño exportador, mientras que el CEI trabaja en temas de inteligencia de mercado.

---

<sup>8</sup> Por ejemplo la leche (con un 69,30% de incremento), el camarón de cultivo (56,94%), el etanol (45,49%), el aceite y grasas (14,98%), la carne bovino (10,02%), y los frijoles (7,37%).

<sup>9</sup> Esta sección presenta un resumen de los servicios ofertados por el CEI. La Sección IV- C presenta un análisis de estos servicios y su incidencia en las empresas clientas.

Ambos entes apoyan al empresario en ruedas de negocios y ferias especializadas (sectoriales y multi-sectoriales) y con frecuencia hacen eventos juntos como la feria de APEN, las capacitaciones de AI Invest, y otros. Ambos son recipientes de distintos programas de apoyo financiados por la cooperación internacional, enfocados principalmente en “educación exportadora.” Tanto el CEI como APEN cuentan con páginas Web de formato moderno, actualizadas y con información pertinente a sus grupos meta.

Las diferencias entre las dos organizaciones son operativas: mientras la APEN vende sus servicios con un enfoque de mercado (si bien de forma diferenciada a socios y no socios), el CEI otorga servicios fuertemente subvencionados. Dado que su política establece la importancia de la sostenibilidad, se está contemplando una revisión de este sistema.

El **peso político e institucional** del CEI es substancial. Los medios de comunicación le conceden espacios visibles; en temas de exportación el CEI es escuchado con mucha atención. Entre las empresas, el papel del CEI como representante sectorial y fuente de apoyo es altamente valorado. Aunque el CEI no es una cámara de asociados, varios de los entrevistados expresaron sentirse socios del CEI y tener un compromiso de apoyarlo en sus actividades.

La **participación en ferias** se señala como la herramienta más eficaz con la que cuenta el CEI para lograr exportadores, pues el productor pertinente se expone al mercado objetivo ideal, permitiéndole entrar en una nueva dinámica, y –dada las condiciones necesarias de empresariedad—a transformar su modelo de negocios (ver las secciones IV y V para más detalle).

El CEI facilita a los productores una **capacitación pre-feria** sobre temas variados, desde aspectos relacionados con la presentación personal del empresario, hasta temas relacionados con la estrategia de venta durante la feria, las restricciones aduaneras, sanitarias, culturales e impositivas de la región, la preparación de catálogos, envíos de muestras, preparación del viaje, herramientas de comunicación, y otros.

El CEI hace **monitoreo post-feria** de los participantes a través de un sistema aun informal y poco estructurado que incluye solicitar información sobre sus actividades comerciales futuras. Este sistema ha tenido poco éxito dado que una de las condiciones de asistencia a las ferias es el compromiso de reconocerle al CEI un porcentaje sobre los contratos comerciales hechos como resultado de las ferias. Actualmente se está desarrollando en un nuevo sistema de monitoreo.

La **inteligencia de mercado** es relevante para aquellas empresas sin experiencia internacional pero con un producto con potencial de exportación. Se les apoya en la selección de un comprador potencial.

### C. Los servicios del CEI frente a los obstáculos del sector<sup>10</sup>

Los clientes que buscan al CEI no tienen un perfil homogéneo de experiencia exportadora y calidad de producto. Por lo tanto, se considera imprescindible que el CEI cuente con un modelo que le permita atender a las empresas en base a un diagnóstico y una estrategia enfocada en la creación de un exportador. Según indica el personal del CEI entrevistado la ya se está trabajando en esta

---

<sup>10</sup> Esta sección presenta recomendaciones para mayor adecuación de los servicios del CEI. La Sección V presenta un resumen de todas las recomendaciones del estudio de manera esquemática.



dirección. El enfoque actual del “menú a la carta” podría desgastar valiosos recursos, por lo que conocer al cliente (diagnóstico y monitoreo) es un elemento crítico.

El liderazgo del CEI y su papel de punto de contacto entre empresas le podrían facilitar un papel importante como “central de riesgos.” Esto le permitiría tanto a la oferta como a la demanda recibir valiosa información acerca de sus potenciales clientes y proveedores. Sería de suma importancia para el productor/a incipiente así como la empresa multinacional que quiere trabajar con pequeños productores desconocidos.

La comunicación es clave para atender a nuevos clientes y convertirlos en exportadores. Los actuales clientes aprenden del CEI a través de tres canales: de “boca en boca,” a través de APEN, o por algún vínculo previo con el actual Director Ejecutivo. La publicidad tradicional es costosa, por lo que se está trabajando en una estrategia consciente y estructurada para dar a conocer al CEI entre los (potenciales) exportadores.

Aun cuando el peso político e institucional del CEI es significativo, se siente el vacío que han dejado aquellas instituciones gubernamentales de promoción que han sido afectadas con sucesivos cambios de titulares, como es el caso del INPYME. Su ausencia afecta la estructuración de un clima empresarial competitivo, haciendo el trabajo del CEI más complejo y difícil. Al mismo tiempo lo ha obligado a buscar socios estratégicos en otras organizaciones tradicionalmente no asociadas con la exportación, como las organizaciones de promoción turística, entre otras.

También se evidencia un rol clave del CEI en establecer alianzas estratégicas con organizaciones en aras de enriquecer la “oferta integral” de apoyo al exportador PyMe, como serían empresas de empaques, de envíos (por ejemplo FEDEX, DHL, Exporta Fácil de Correos de Nicaragua, etc.), de certificaciones (orgánicas, de calidad, muestras de laboratorio, etc.), sellos de autenticidad y de recursos financieros. También en estos temas el CEI está trabajando actualmente.

## **IV. Evaluación de los efectos de los servicios prestados en las empresas atendidas**

### **A. Metodología, selección y caracterización de la muestra**

Tal como mencionado en la introducción, la recopilación de información para la evaluación del impacto que ha tenido el CEI en las empresas con las que trabaja se hizo a través de estudios de caso. Se consideró la metodología indicada debido a (1) la carencia de una línea de base como punto de referencia y de datos estadísticos en general (2) la necesidad de complementar la información numérica disponible con las aclaraciones cualitativas de los entrevistados, reconociendo la singularidad de cada experiencia empresarial, especialmente en un contexto tan variable como el nicaragüense y (3) la importancia de *percepción* y de efectos no-cuantificables como son confianza y facilidad en negociaciones, agilidad para identificar a potenciales proveedores o clientes y comodidad con los trámites administrativos y legales para la exportación. En las entrevistas de profundidad se solicitaron tanto cifras indicativas de cambios como información complementaria (ver Anexo B para la guía de entrevista), se buscó contestar las preguntas principales de este estudio para cada empresa:

- ¿Cuáles son los resultados del apoyo prestado sobre la **capacidad exportadora** y en términos generales del **desempeño de la empresa**?

- ¿Cuáles son los beneficios socio-económicos de mejoras en el desempeño empresarial en términos de **empleo, condiciones de trabajo, ingresos**, etc.?

El CEI calcula que atiende a aproximadamente 1.500 empresas al año a través de consultas en línea, divulgación de información, publicación y otros servicios esporádicos. Entre estas, se identifica un núcleo de entre 100 – 150 empresas a las que el CEI le brinda apoyo de manera que implica un contacto más estructurado recíproco entre el CEI y la empresa, en otras palabras son clientes que reciben servicios denominados especializados. Estas están registradas en las principales gerencias del CEI principalmente porque han recibido alguno de los siguientes servicios: Talleres o capacitaciones, participación en ferias nacionales o internacionales, participación en ruedas de negocios, acompañamiento técnico a la medida o contacto con proveedores o compradores. El presente estudio se basa en este núcleo de clientes estables para evaluar el impacto del apoyo del CEI en las empresas.

La elección de los estudios de caso se hizo a partir de un consolidado de las listas de clientes de cada departamento gerencial. El consolidado depurado (hay empresas que reciben servicios de múltiples gerencias) abarca 117 clientes. Se buscó seleccionar una muestra representativa de esta lista total en base a tres factores relevantes y disponibles para casi todas las empresas: el sector productivo, el tamaño de la empresa indicado en la lista y su ubicación geográfica.

Se seleccionaron 33 empresas, con el fin de contar con un mínimo de 25 estudios de caso, contemplando un margen por circunstancias imprevistas que pudieran impedir la visita a todas las empresas elegidas. En total se pudieron incorporar a 26 empresas. Cabe notar que la muestra se seleccionó en base a la información de sector y tamaño proporcionado por el personal del CEI, en ocasiones basada en estimaciones con la información disponible. Los datos de la muestra que se presentan a continuación se basan en la calificación hecha por el equipo consultor después de haber visitado a las empresas.

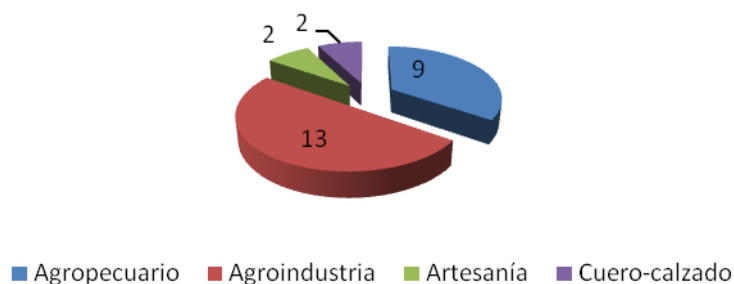
La Tabla 4 y el Gráfico 4 indican la representatividad de la muestra según los sectores productivos. La mayoría (77%) de las empresas con las que trabaja el CEI son del sector agropecuario o agroindustria. Con la excepción del sector madera-muebles<sup>11</sup> se logró una representación de todos los sectores con una participación mayor a una empresa.

**Tabla 4. Representatividad de la muestra según sector**

SECTOR	TOTAL		MUESTRA	
<b>Agropecuario</b>	46	39%	9	35%
<b>Agroindustria</b>	44	38%	13	50%
<b>Artesanía</b>	14	12%	2	8%
<b>Cuero-calzado</b>	5	4%	2	8%
<b>ND (no disponible)</b>	5	4%	0	0%
<b>Madera Muebles</b>	3	3%	0	0%
<b>Mariscos</b>	1	1%	0	0%
<b>Comunicación</b>	1	1%	0	0%
<b>Total</b>	117	100%	26	100%

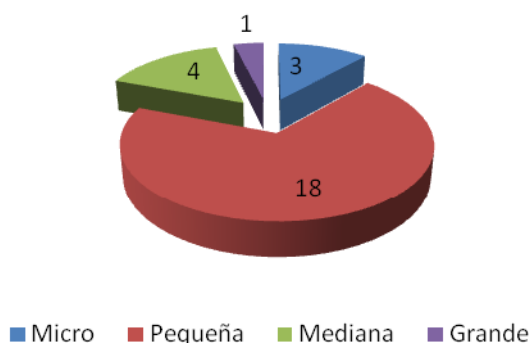
<sup>11</sup> Las visitas a las dos empresas de madera-muebles seleccionadas no se concretizaron debido a dificultades de comunicación y horario.

**Gráfico 4. La muestra según sector (n = 26)**



La calificación de la empresa según tamaño genera ambigüedad debido a varios factores. Primero, el tamaño de empresa se puede determinar en base a diferentes variables: número de empleados, volumen de ventas, volumen de exportaciones, número de socios (en el caso de las comercializadoras cooperativas), valor de los activos y hasta espacio geográfico. La mayoría de las empresas llevan una calificación distinta para cada variable. Aun la ley de la MiPyMe emplea diversas variables para clasificar el tamaño de las empresas. Para el presente estudio, se define el tamaño de empresa según el número de empleados, y bajo los criterios nacionales nicaragüenses oficiales. (En breve, la microempresa tiene entre 1 y 5 empleados, la pequeña empresa entre 6 y 30, la mediana entre 30 y 100, y la empresa grande 101 trabajadores o más.<sup>12</sup>) Sin embargo, este criterio sólo se pudo aplicar uniformemente a las empresas visitadas; no se cuentan con los datos para aplicar la clasificación a la lista total de la cual se extrajo la muestra. Por tanto, el Gráfico 5 únicamente presenta la clasificación de la muestra. Más de la mitad de las empresas entrevistadas son pequeñas empresas, lo cual fue verificado como representativo según las clasificaciones hechas en base a las percepciones del personal del CEI.

**Gráfico 5. La muestra según tamaño de la empresa**



<sup>12</sup> Para la clasificación de la empresa según el tamaño se considero la definición oficial del país que las clasifica en:

1. Microempresa: Unidad económica que efectúe actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, y que esté conformada por un número de uno a cinco trabajadores.
2. Pequeña empresa: Unidad económica que efectúe actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, y que esté conformada por un número de seis a treinta trabajadores.
3. Mediana empresa; Unidad económica que efectúe actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, y que esté conformada por un número de treinta y uno hasta cien trabajadores.

Los clientes del CEI se encuentran en todos los departamentos de Nicaragua excepto la RAAN, con una concentración más alta en Managua. Las empresas visitadas abarcan los departamentos de mayor concentración de clientes del CEI: Carazo, Estelí, Jinotega, León, Managua, Masaya, Matagalpa y Rivas.

**Gráfico 6. Ubicación de las empresas estudios de caso**



La siguiente tabla presenta algunas características básicas de la muestra total de las 26 empresas entrevistadas. En el Anexo C se encuentra una descripción de cada empresa, los principales cambios que ha experimentado, su estrategia a futuro, y su perspectiva del potencial papel del CEI en el apoyo de su crecimiento.<sup>13</sup>

**Tabla 5. Características básicas de la muestra de clientes del CEI**

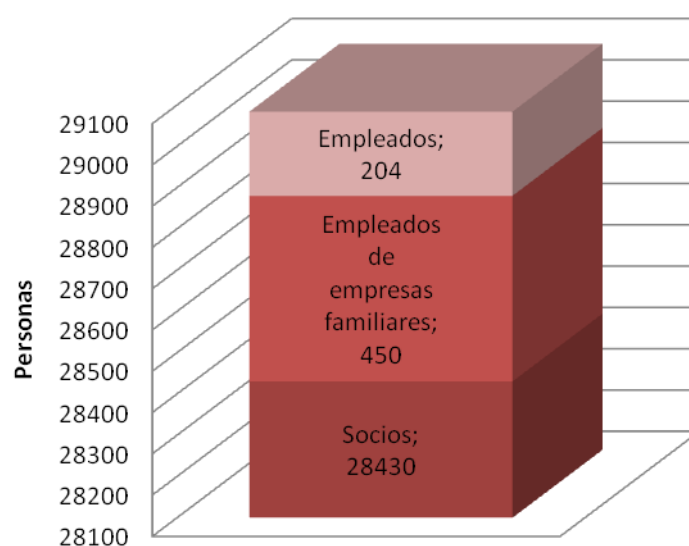
Empresa	Sector	Tipo	Tamaño
<b>ALDEA GLOBAL JINOTEGA</b>	Agropecuario	Asociación	Mediana
<b>APICOLA DE ORIENTE</b>	Agroindustria	Sociedad	Pequeña
<b>BURKE AGRO</b>	Agroindustria	Sociedad	Micro
<b>CASA DE LAS CAJETAS</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>CEREALES DOÑA ZENEYDA</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>COOFRUTARI</b>	Agroindustria	Cooperativa	Pequeña

<sup>13</sup> La lista completa de empresas entrevistadas también se encuentra en la Agenda de trabajo de campo en el Anexo A.

Empresa	Sector	Tipo	Tamaño
<b>COOP. MUJERES CJS</b>	Agroindustria	Cooperativa	Pequeña
<b>COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES TEPEYAC, R.L.</b>	Agroindustria	Cooperativa	Pequeña
<b>COOPLARI, R.L.</b>	Agroindustria	Cooperativa	Pequeña
<b>D´ABSTRACTO</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>DETAILS</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>DISPROCUERO</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>DISTRIBUIDORA EL CARMEN</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>EL CARACOL</b>	Agroindustria	Sociedad	Mediana
<b>EXPORTACIONES LUNA (GALILEA SERVICES)</b>	Agropecuario	Familiar	Micro
<b>FRUTICSA</b>	Agropecuario	Sociedad	Micro
<b>HIDROPÓNICAS</b>	Agropecuario	Sociedad	Grande
<b>KILAMBÉ COFFEE</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>MIEL DON PELAYO</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>NICANONI (DIAGROSA)</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>NICARAOCOOP</b>	Agroindustria	Cooperativa	Pequeña
<b>NICATTLER</b>	Agropecuario	Sociedad	Pequeña
<b>SANDALIAS TOSCA</b>	Agroindustria	Familiar	Pequeña
<b>TECNOAGRO</b>	Agroindustria	Sociedad	Mediana
<b>UCOSEMUN (Unión de Cooperativas: 8)</b>	Agroindustria	Cooperativa	Mediana
<b>Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), León</b>	Agroindustria	Gubernamental	Pequeña

Las empresas entrevistadas incluyen 11 empresas familiares, 6 cooperativas, 7 sociedades anónimas, 1 asociación, y 1 ente gubernamental. En total representan a 28.430 socios productores, 654 empleados, de los cuales más de 450 laboran en empresas familiares. Esto implica que la incidencia que tiene cualquier apoyo externo potencialmente incide, directamente e indirectamente, en cerca de 30.000 familias.

**Gráfico 7. Empleo representado por la muestra**



## B. Capacidad exportadora y desempeño de las empresas

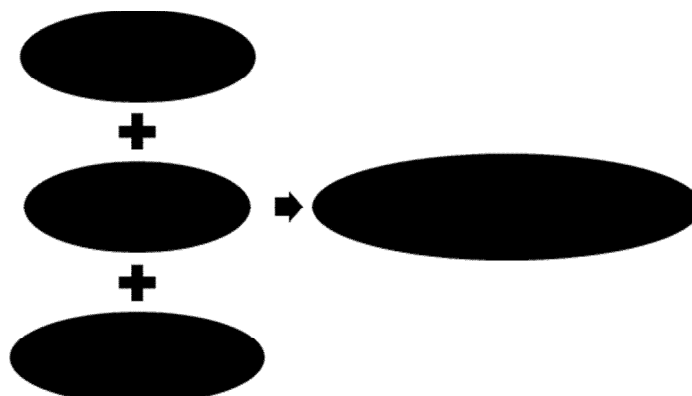
Las empresas incluidas en este estudio han tenido diferentes experiencias con la exportación. Aunque algunas exportan con regularidad, otras han exportado esporádicamente y otras no exportan. También hay empresas que exportan su producto a través de un intermediario. Los estudios de caso se pueden agrupar en tres categorías en términos de su experiencia exportadora, caracterizadas de la siguiente manera:

POTENCIAL	INCIPIENTE	EXPORTADORA
<ul style="list-style-type: none"><li>• No ha exportado su producto</li><li>• Ha recibido o está actualmente recibiendo algún servicio del CEI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su producto se ha exportado en mínimo una y máximo dos ocasiones en los últimos tres años, ya sea bajo el nombre de la empresa o a través de un intermediario</li><li>• Su producto no se ha exportado en el último año</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Está exportando bajo el nombre de su empresa (exportación directa)</li><li>• Ha hecho por lo menos dos exportaciones en los últimos tres años</li><li>• Ha hecho por lo menos una exportación en el último año</li></ul>

Esta caracterización se basa en las experiencias de los estudios de caso incluidos en el estudio. La mitad (13) de las empresas se considera exportadora activa. Cinco empresas se clasifican como exportadoras incipientes, ya que su producto se ha vendido en el mercado internacional en algún momento. Siete de las empresas clientas del CEI entrevistadas no son exportadoras. No obstante, el roce con el mercado internacional ha inducido cambios significativos en varias empresas. En la siguiente sección se destacarán varios ejemplos.

Las razones por las cuales algunas empresas sí han logrado ser exportadoras mientras otras se han limitado al mercado local o nacional varían caso por caso. Sin embargo, inciden tanto factores contextuales como características propias de la empresa y los servicios de fomento a la exportación que recibe de, por ejemplo, el CEI. Para que una empresa logre ser exportadora necesita de condiciones favorables en el contexto, en su empresa y poder contar con los servicios complementarios adecuados.

**Gráfico 8. Factores que inciden en el nivel de crecimiento de la empresa como exportadora**



En el **contexto** se identifican tres principales factores de incidencia directa en el crecimiento, especialmente en exportaciones, de las empresas: políticas nacionales, el comportamiento de los mercados y la infraestructura nacional. La Sección II entra en detalle sobre el contexto nacional y regional. Sin embargo, cabe presentar algunos factores específicos destacados por las empresas. En términos generales, las políticas nacionales actuales se perciben como desfavorables para el fomento de las exportaciones. Algunas empresas señalan que la apreciación internacional de la inestabilidad desincentiva el negocio internacional. El IMPYME, instituto estatal que anteriormente servía como plataforma y fuente de asistencia técnica para las micro, pequeñas y medianas empresas, ha reducido bastante su nivel de apoyo y actividad. Las restricciones en la importación y exportación de granos básicos como el frijol, sumado al alto precio del frijol nacional, limitan las posibilidades de comercializar este producto en el mercado internacional. La recién aprobada ley de impuestos se percibe como una amenaza al margen de ganancia sobre las exportaciones. El uso de la infraestructura portuaria se considera deficiente y costosa, especialmente en comparación con otros países, lo cual reduce la ventaja competitiva ante exportadores de otros países centroamericanos.

Al **interno** de la empresa, el grado de éxito exportador se concentra en tres áreas: el modelo de organización interna y de producción, el enfoque empresarial y la estrategia de inversión. Un análisis del comportamiento de estas variables claves en cada una de las tres categorías de empresas (Tabla 6) resalta su importancia. Cabe notar que no constituye un análisis cuantitativo de validez estadística, sino que asiste en la identificación de tendencias.

**Tabla 6. Número de empresas según nivel de exportación actual y variables clave**

	Potenciales (8)	Incipientes (5)	Exportadores (13)
<b>Sector</b>	6 agroindustria, 1 agropecuario, 1 cuero-calzado	1 agropecuario, 1 agroindustria, 2 artesanía, 1 cuero-calzado	7 agroindustria, 6 agropecuario
<b>Tamaño</b>	7 pequeñas, 1 micro	5 pequeñas	1 grande, 4 medianas, 5 pequeñas, 3 micro
<b>Diversidad de productos</b>	<b>7 de 1 producto (aunque en diversas presentaciones)</b> 1 tiene múltiples productos	1 producto (aunque en diversas presentaciones)	<b>10 exportan más de un tipo de producto</b>
<b>Modelo organizativo</b>	3 cooperativas, 4 familiares, 1 sociedad	1 cooperativa, 4 familiares	3 asociaciones/ cooperativas, 3 empresas familiares, 6 sociedades anónimas, 1 empresa estatal

	Potenciales (8)	Incipientes (5)	Exportadores (13)
<b>Modelo de producción</b>	3 trabajan con modelos de asociatividad <sup>14</sup> (las cooperativas)	2 trabajan con modelos de asociatividad (la cooperativa + 1 familiar-artesanal)	<b>Únicamente 1 no trabajan con modelos de asociatividad</b>
<b>Enfoque empresarial (cambios e inversiones)</b>	3 han obviado la oportunidad de implementar un cambio importante, 3 están en proceso de cambio y 1 hizo un cambio en presentación que aumentó ventas locales en más de un 500%	4 de las 5 han implementado cambios en su producto para su mercado meta	<b>Todas hicieron un cambio</b> en la calidad o presentación de su producto; 7 buscaron nuevos mercados (producto o destino)
<b>Servicio CEI</b>	Diversidad de servicios en la muestra; <b>un servicio por empresa</b>	4 de los 5 han asistido a por lo menos una feria	<b>11 de los 13 han asistido a por lo menos una feria</b>

El **sector** y el **tamaño** de la empresa no son factores determinantes en la muestra, aunque sí se visualiza la relativa dificultad que tienen los artesanos para acceder a los mercados internacionales. Esto se debe en parte a la carencia de una legislación para la certificación de autenticidad de productos artesanales. Las empresarias también destacan la virtual ausencia del IMPYME como un factor debilitante para este sector. Señalaron que el CEI puede tener un papel importante en el fortalecimiento de este sector apoyando la asistencia a ferias especializadas y específicamente dirigidas a los gremios de artesanía y cuero-calzado.

La **diversidad de los productos** comercializados se distingue como un factor importante: todas las empresas que exportan trabajan más de un tipo de producto. Esto se debe en parte a la preferencia de los compradores internacionales por proveedores que puedan suplir diversos productos, entre otras para la distribución de riesgo. La exportación también cataliza la diversificación cuando la empresa ajusta su oferta a la nueva demanda que encuentra en el mercado internacional.

La **asociatividad** en los modelos productivos resalta entre las empresas exportadoras. A través de la asociatividad se logran los volúmenes necesarios para cumplir con la demanda internacional, las economías de escala necesarias para un margen positivo sobre las exportaciones y en alguna medida la repartición de los riesgos asociados con la incursión en mercados nuevos. Entre las empresas que no han exportado, ninguna de las empresas familiares ha buscado modelos asociativos en los procesos productivos. La exportadora que no trabaja a través de un modelo asociativo es atípica dentro de la muestra: inició producción en volúmenes grandes, específicamente para la exportación a un cliente predefinido y con capital inversionista.

El **enfoque empresarial** es clave para aprovechar oportunidades y crecer a pesar de elementos contextuales desfavorables. Para este análisis se ha definido como la capacidad de responder proactivamente a la demanda. Todas las empresas exportadoras han implementado cambios en su producto, sus procesos operativos, o hasta sus mercados meta para adaptarse a la demanda de

<sup>14</sup> Se entiende por "asociatividad" cualquier modelo en el que se reúnen productores (ya sea de materia prima o producto procesado) para la comercialización, en una relación estable y predefinida. No se incluye el "coyote" que le compra producto a varios productores sin un contrato de largo plazo.



sus clientes y potenciales clientes, mejorar su eficiencia o volumen de producción o abrir nuevas puertas para su producto. Entre las exportadoras incipientes la gran mayoría también implementó cambios para adecuarse a la demanda de sus clientes, ya sea nacional o internacional. En cambio, entre las empresas que no han exportado, tres han sido presentadas con una oportunidad clara para efectuar una innovación y no la han ejecutado.

Con respecto a los **servicios de fomento**, específicamente departe del CEI, se identifica una tendencia clara: entre las empresas que no han logrado exportar se ha prestado una variedad de servicios del CEI, pero sólo una ha recibido más de un servicio. Entre las incipientes y exportadoras, la asistencia a ferias domina.<sup>15</sup>

**Tabla 7. Servicios del CEI recibidos por nivel de exportación actual**

	POTENCIALES	INCIPIENTES	EXPORTADORAS
<b>feria</b>	1	3	6
<b>asistencia técnica</b>	1		2
<b>capacitación</b>	2		
<b>contactos</b>	1		
<b>feria &amp; capacitación</b>	1		4
<b>feria &amp; contactos</b>			1
<b>feria &amp; asistencia técnica</b>		1	
<b>capacitación &amp; contactos</b>		1	
<b>NA (no se concretizó)</b>	2		

Esta tendencia es indicativa de la relevancia del papel que tiene el apoyo del CEI, y de la importancia del tipo de servicio prestado, específicamente el apoyo para asistir a las ferias. A continuación se presentan con más detalles las áreas de incidencia del CEI.

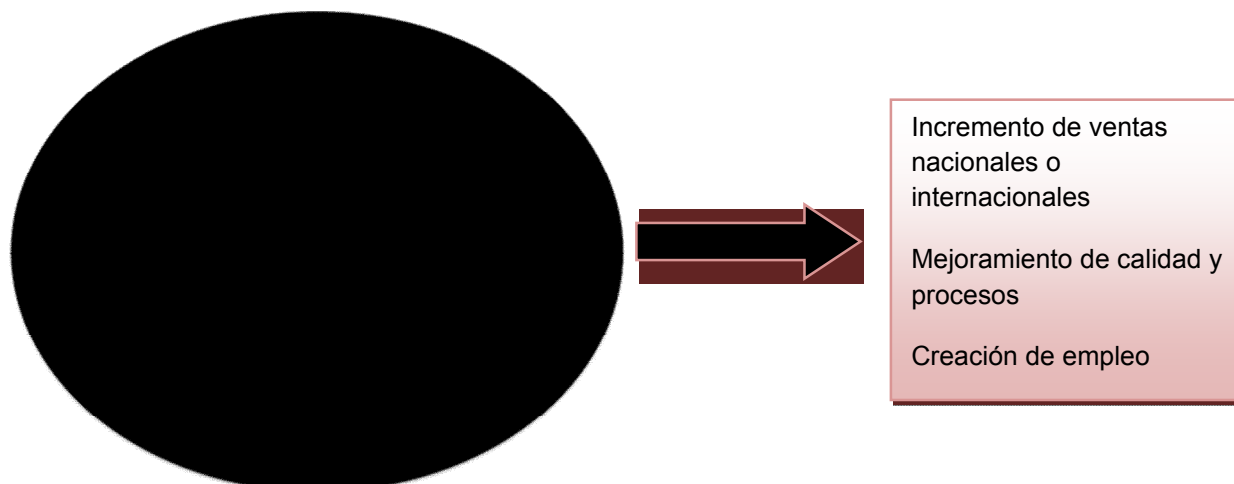
### **C. Incidencia del CEI**

Se han identificado cuatro áreas principales en las que el CEI incide en las empresas: Exposición a mercados nacionales e internacionales, adquisición de conocimiento comercial y productivo, fortalecimiento empresarial y respaldo institucional. A través de los servicios que ofrece el CEI cataliza cambios en las empresas de manera directa e indirecta, y en diferente medida para cada empresa.

La incidencia del CEI en estas áreas tiene como efecto un incremento en las ventas hechas, un mejoramiento de los procesos internos y la calidad del producto y la creación de empleo para las empresas. En esta sección se analizará la incidencia del CEI de manera consolidada y se presentarán algunos ejemplos clave. Cabe notar que los casos presentados no son los únicos ejemplos, sino una muestra ilustrativa.

<sup>15</sup> En la guía de entrevista presentada en el Anexo B se presenta una lista de los servicios ofrecidos por el CEI.

**Gráfico 9. Áreas de incidencia del CEI y efectos en las empresas**



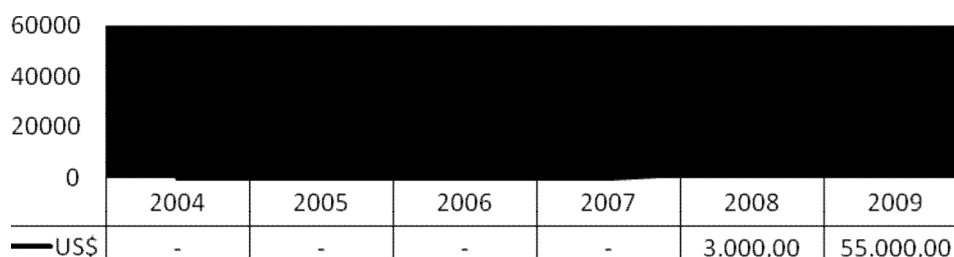
- Exposición a los mercados a través de: ferias, ruedas de negocio, vinculación directa con potenciales clientes y proveedores:
  - Establecimiento de nuevos contactos con potenciales clientes y proveedores
  - Adquisición de nuevos clientes y consolidación de la exportación
  - Ampliación de mercado (nuevos nichos, nuevos clientes, nuevos volúmenes)
  - Actualización de conocimiento tecnológico y de procesos
- Adquisición de conocimiento sobre la exportación a través de capacitaciones y talleres, distribución de información en el sitio web y por correo electrónico, y a través de las ferias:
  - Requisitos: fitosanitarios, certificaciones complementarias para aumentar oportunidades de mercado (comercio justo, orgánico, etc.)
  - Demanda: tipo de producto, presentación y calidad del producto, volúmenes, mercado destino.
  - Proceso de negociación: tipo de cliente (mercado destino), estrategias de mercadeo, precio, demanda.
- Apoyo institucional: CEI como punto de referencia y respaldo para las empresas “asociadas” al CEI, especialmente en las ferias y misiones internacionales, pero también en el mercado nacional.
- Fortalecimiento empresarial: elaboración de estudios de mercado, planes de negocios, y otros acompañamientos.

El papel del CEI percibido como más dominante e importante ha sido como catalizador de vínculos entre los potenciales exportadores y sus potenciales clientes, principalmente a través de las ferias y ruedas de negocio organizadas, y secundariamente a través de gestiones de contactos específicos entre dos empresas. A través del apoyo para la participación en **ferias internacionales y ruedas de negocios**, el CEI incide en las cuatro áreas. Las ferias exponen a las empresas a nuevos mercados y nueva tecnología productiva y comercial, lo cual fortalece la empresa.

El **respaldo institucional** del CEI se ha señalado por todas las empresas entrevistadas como fundamental: el nombre del CEI le presta legitimidad al sector y a las empresas. Este papel es especialmente importante para las empresas más pequeñas: a través del CEI, tienen más credibilidad ante los (potenciales) clientes y más confianza para presentarse ante ellos.

El caso de **Burke Agro** lo confirma: el empresario había visitado su mercado potencial regularmente, domina el idioma y los aspectos culturales del mercado meta y tiene un producto de alta calidad y demanda. Sin embargo, indica que no fue hasta que visitó a los clientes como participante en una feria, auspiciado por el CEI, que los clientes percibieron a su empresa como un potencial proveedor. A raíz de las ferias que asistió con el apoyo del CEI, Burke Agro aumentó sus exportaciones en un 1.600%, de aproximadamente US\$3.000,- en el 2008 a más de US\$50.000 en el 2009. Actualmente emplea alrededor de 20 mujeres jefas de hogar en la comunidad donde está ubicada la planta de procesamiento, durante ocho meses al año y por un tiempo completo. Tiene tres clientes potenciales que están a la espera de la certificación orgánica de ciertos productos. Cuando la logre, la demanda de sus clientes es tal que tendrá que incrementar el empleo a 12 meses al año, durante tres turnos de tiempo completo. Esto significa un potencial de 60 empleos de tiempo completo. (Ver Anexo C-3 para una descripción detallada de Burke Agro.)

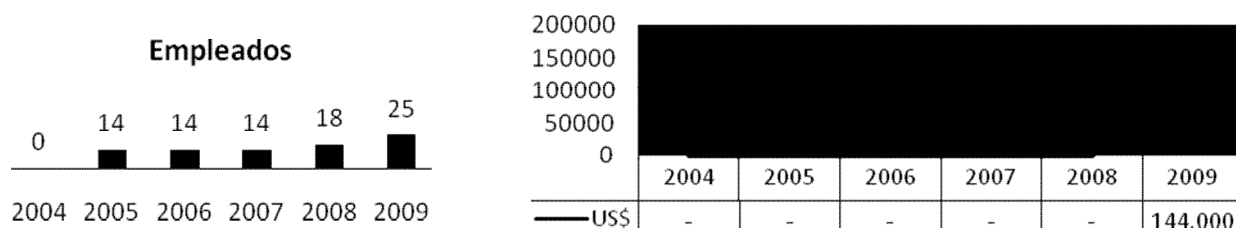
**Gráfico 10. Historial de exportaciones de Burke Agro**



También se destaca el caso de **Hidropónica Nicaragua**, ya que a primera vista no parece cumplir con el perfil de una empresa que “necesite” apoyo externo. Sin embargo, Hidropónica Nicaragua inició su producción únicamente después de haber establecido un contrato con su principal cliente, el cual encontró en una feria a la que asistió a través del CEI. Actualmente produce 200 hectáreas de pimientos (también conocidos como chiltoma o chile dulce) para la exportación. (Ver Anexo C-16 para una descripción detallada de Hidropónica Nicaragua.)

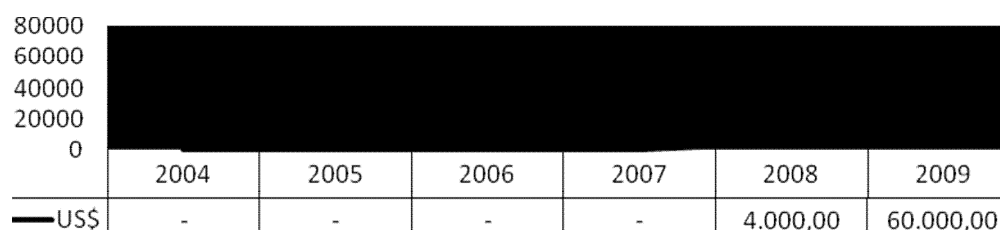
La **Distribuidora El Carmen** empezó a exportar mediante una feria. En el 2008 no exportaba; en el 2009 exportó casi US\$150.000,- en granos básicos. El éxito de la exportación ha sido tal que está explorando nuevos mercados internacionales y la posibilidad de procesar su producto para darle un valor agregado adicional. La exportación ha llevado a esta empresa a invertir en tecnología moderna para la limpieza del grano, la cual ha aumentado su eficiencia. Aun así, el aumento en volumen productivo ha sido tal que ha significado un **aumento en el empleo** de un 79% en el transcurso de dos años. (Ver Anexo C-12 para una descripción detallada de la Distribuidora El Carmen.)

**Gráfico 11. Historial de empleo y exportaciones de Distribuidora El Carmen**



**Kilambé Coffee**, una empresa familiar establecida para la producción de café de alta calidad, logró un aumento en ventas de US\$4.000,- a US\$60.000,- debido a la exportación a un cliente conocido en una feria que atendió con el apoyo del CEI. Kilambé Coffee le compra el grano de café a cooperativas de productores orgánicos que representan a más de 150.000 pequeños productores de la zona de Matagalpa. (Ver Anexo C-18 para una descripción detallada de Kilambé Coffee.)

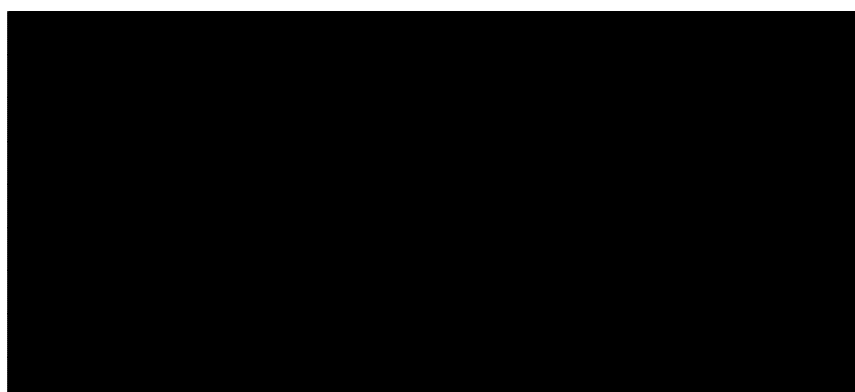
**Gráfico 12. Historial de exportaciones de Kilambé Coffee**



En el caso de la empresa **El Caracol** no se ha visto un aumento en el número de empleos gracias a la incursión en los mercados internacionales. Sin embargo, la empresa sí ha invertido en el mejoramiento de las **condiciones laborales** con mejores subsidios alimenticios y el ajuste de los salarios a la tasa de inflación. (Ver Anexo C-14 para una descripción detallada de El Caracol.)

La mayoría de las empresas entrevistadas que han atendido a alguna feria comercial han adquirido por lo menos un nuevo cliente en las ferias, o un potencial comprador con el que se encuentran en negociaciones actualmente. La mitad de las empresas que se pueden considerar exportadoras directas y activas empezó a exportar gracias al apoyo del CEI y ha conocido a su(s) cliente(s) en una feria. De las que ya eran exportadoras antes de entrar en contacto con el CEI, todas han hecho nuevos contratos o concretizado relaciones existentes a través de las ferias.

**Gráfico 13. Empresas exportadoras activas**

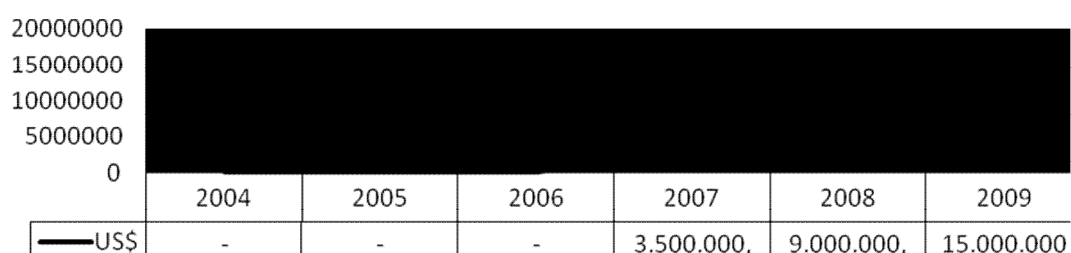


Existe otro grupo de empresas que no son exportadoras activas, pero cuyo contacto con el mercado internacional, con un nuevo comprador nacional o con el apoyo técnico del CEI, ha catalizado **mejorías en los sistemas de producción** o la presentación del producto.

Un ejemplo es **D'Abstracto**, una empresa familiar que produce arte en barro. Gracias al volumen de piezas exigidas por una exportación, la empresaria implementó un sistema de especialización de labores entre sus empleados y sistematizó y registró la inversión de tiempo, material y mano de obra para cada paso en su sistema productivo. Mejoró la eficiencia del proceso, lo cual no sólo aumentó el nivel de producción, sino que beneficia a los empleados también, que reciben reconocimiento monetario por productividad. (Ver Anexo C-9 para una descripción detallada de D'Abstracto.)

Por medio de la **asistencia técnica especializada** en la formulación de planes de negocios, gerencia de comercialización y exportación, el CEI ha apoyado a la unión de cooperativas **UCOSEMUN** en la puesta en marcha del beneficio de café más grande y moderno del país y el procesamiento de café para venta local e internacional. Fue a través de una feria auspiciada por el CEI que estableció los contactos necesarios. En tres años UCOSEMUN, que representa a 18.000 socios en 8 cooperativas, ha ido de un volumen de exportación de US\$3,5 MM (2007) a US\$15 MM (2009) a mercados europeos. Prevé exportar US\$30 MM en el 2010. (Ver Anexo C-25 para una descripción detallada de UCOSEMUN.)

**Gráfico 14. Historial de exportaciones de UCOSEMUN**



Los estudios de caso revelan que el papel del CEI sí ha tenido efectos perceptibles y cuantificables en las empresas que han reunido todas las condiciones contextuales y empresariales. En algunos casos ha convertido no-exportadores en exportadores; en otros ha apoyado a exportadores en su crecimiento, y en todos los casos el crecimiento ha resultado en la contratación de más empleo o el mejoramiento de las condiciones de empleo.

## V. Conclusiones y recomendaciones: potencial para mayor impacto

**El impacto** del trabajo del CEI en la capacidad exportadora y los beneficios socio-económicos en las empresas varía según las condiciones empresariales y contextuales de cada empresa. A pesar de la diversidad de experiencias, se identifican algunas tendencias:

- El CEI ha generado un nivel de conocimiento sobre qué es el mercado exportador.
- Empresas que aun no son exportadoras, como resultado de los contactos hechos a través del CEI (por ejemplo con las ferias), han:
  - mejorado su tecnología y procesos de producción
  - aumentado volumen de ventas a nivel nacional.
- La mitad de las empresas que actualmente exportan se convirtieron en exportadores gracias al apoyo del CEI. La otra mitad identificó a nuevos clientes y nuevos mercados, aumentando así sus volúmenes de exportación.
- Todas las empresas que han empezado a exportar han:
  - aumentado sus volúmenes de ventas significativamente
  - empleado más personal o mejorado las condiciones de empleo (salarios o beneficios)
  - mejorado sus procesos productivos

También existen oportunidades para mejorar el potencial catalizador del CEI. Aunque una gran mayoría de las empresas incluidas como estudios de caso señalaron un impacto positivo y notable en su capacidad exportadora, no todas las empresas logran aprovechar la asistencia de tal manera que resulte en un mejoramiento de su empresa. En la muestra sobresalen tres tipos de empresas, que reflejan la heterogeneidad de los clientes del CEI: empresas exportadoras, empresas con experiencia exportadora limitada, y empresas con potencial exportador que nunca han exportado.

Las razones por esta heterogeneidad varían. Como mencionado anteriormente, se debe en parte a factores contextuales y en mayor medida a otras capacidades empresariales que inciden directamente en el desarrollo de capacidades exportadoras. El nivel de impacto que tiene/puede tener el CEI depende en gran medida de factores internos de la empresa. Por lo tanto, el **conocimiento del cliente** es fundamental, así como la inversión en maximizar el **potencial interno** de la empresa.

La siguiente tabla presenta los principales obstáculos señalados en este estudio que enfrenta el (potencial) sector exportador, y el papel que podría asumir el CEI para apoyar al sector a sobrellevar estos obstáculos. Cabe mencionar que en algunas de estas áreas el CEI ya está iniciando programas e implementando las innovaciones necesarias.

**Tabla 8. Resumen de principales conclusiones y recomendaciones**

Principales obstáculos señalados	Potencial papel del CEI
<p><b>Financiamiento</b> para la transición a exportador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de récord crediticio</li> <li>• Adecuación del producto crediticio a los ciclos productivos/ de comercios</li> <li>• Alto costo del financiamiento, tanto en banca como IMF: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garantías exigidas son personales y no son proporcionales al financiamiento.</li> <li>○ Tasas de interés</li> <li>○ Otros requisitos</li> </ul> </li> </ul>	<p>Aliados estratégicos clave que le permita estructurar una oferta financiera pertinente a las necesidades de los potenciales exportadores (financieros)</p> <p>Respaldo institucional/ brindarle credibilidad a las empresas.</p> <p>Fortalecer el programa de apoyo en formulación de Planes de Negocios, necesarios para obtener financiamiento.</p> <p><i>(Este año el CEI hizo una alianza con LAFISE y BDF en el que el CEI apoya a las empresas en la elaboración de sus Planes de Negocios para que puedan acceder a financiamiento. El CEI también se compromete a darle seguimiento a la implementación del Plan de Negocios.)</i></p>
<p>Falta de <b>conocimiento</b> sobre los clientes que son de confianza, generada por la falta de un “filtro” en base a investigaciones de mercado.</p>	<p>Hacer alianzas estratégicas con centrales de riesgos internacionales, jugar un papel de “central de riesgos” de los clientes.</p> <p><i>(Este año se está levantando información sobre el récord crediticio de los compradores de las empresas afiliadas al CEI. En diciembre se firmó un contrato para obtener el ranking crediticio de compradores norteamericanos.)</i></p>
<p><b>Entorno político</b> desfavorable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incide a nivel nacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ausencia de instituciones de apoyo para las MiPyMes, especialmente las no-tradicionales. (La desaparición virtual del IMPyME ha significado la pérdida de una plataforma para empresarios de sectores no-tradicionales, como la artesanía.)</li> <li>○ Costos de la infraestructura exportadora (puertos, transporte, etc.)</li> </ul> </li> <li>• Incide a nivel internacional: falta de confianza de parte de clientes internacionales por el entorno político.</li> </ul>	<p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar las necesidades del sector ante el gobierno</li> <li>• Asumir un papel de coordinación entre las instituciones.</li> </ul> <p>A nivel internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar su identidad institucional como respaldo/garantía</li> <li>• Fortalecer las capacidades de negociación de las empresas potenciales exportadoras.</li> </ul>

Principales obstáculos señalados	Potencial papel del CEI
<p>Falta de las <b>certificaciones</b> indicadas para acceder a ciertos mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones que existen, pero que las empresas no tienen los medios para adquirirlas</li> <li>• Certificaciones necesarias para vender en el mercado nacional, que no existen en Nicaragua (Ej: sello de autenticidad para artesanos, exigidos por el mercado internacional.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con certificadores</li> <li>• Base de datos de certificadores con oficinas nacionales e internacionales</li> </ul> <p><i>(Se está trabajando en las certificaciones orgánicas en conjunto con EcoMercados y la cooperación suiza y con Rainforest Alliance. Además se está trabajando en la elaboración de un sello centroamericano de autenticidad, especialmente importante para el sector artesanía.)</i></p>
<p>Falta de <b>estrategia exportadora a nivel nacional</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar mercados potenciales a través de investigación de mercado enfocada a la identificación de nuevos mercados</li> <li>• Brindar información actualizada (base de datos) sobre los compradores y la demanda en el mercado internacional.</li> </ul>
<p>Falta de conocimiento de <b>proveedores</b> de materia prima y <b>servicios complementarios</b> (por ejemplo, de certificación, de empaque, mercadeo, control de calidad) nivel nacional e internacional.</p>	<p>Potencializar su papel de contacto entre los actores que conoce, por ejemplo a través de ruedas de negocios entre proveedores nacionales (no sólo entre potenciales exportadores con potenciales clientes, sino que entre proveedores de servicios necesarios).</p>
<p>Falta de conocimiento de los <b>servicios que brinda el CEI</b>.</p>	<p>Promoción estratégica de los servicios ofertados por el CEI dirigidos específicamente a su mercado meta, y según el perfil del cliente.</p> <p><i>(El CEI ya está en el proceso de implementar un nuevo software que le permitirá vincular las diferentes gerencias y tener un sistema de monitoreo y seguimiento de sus clientes.)</i></p>

Tal como mencionado, muchos de los cambios recomendados ya están en vía de implementación. Se ha firmado el primer contrato para tener acceso a los récords crediticios de clientes en los E.E.U.U. Esta información puede llegar a ser imprescindible para proteger a los proveedores nicaragüenses de pérdidas en las transacciones con clientes nuevos. Se ha llegado a un acuerdo con dos entes financieros para abrir puertas de financiamiento para empresas clientas del CEI. Otras alianzas se están formando para facilitar las certificaciones necesarias para acceder a mercados internacionales específicos. Uno de los pasos más importantes en proceso actualmente es la profesionalización y sistematización del monitoreo y el seguimiento del cliente. Este paso será esencial para la planificación estratégica a largo plazo del CEI y de sus clientes. Será indispensable también para el máximo aprovechamiento de sus servicios como herramienta de impacto en el sector exportador nicaragüense.



## VI. ANEXOS

### A. Agenda de trabajo de campo

FECH A	ACTIVIDAD	LUGAR	DETALLE DE ENTREVISTAS			
			Entrevistado /a(s)	Puesto(s)	Empresa u organización	Información de contacto
23- Nov	Reunión	Managua	Roberto Brenes	Gerente General	Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (CEI)	Tel. +505 2252-5747/97 o +506 8672-0795, rbrenes@cei.org.ni, <a href="http://www.cei.org.ni">www.cei.org.ni</a> , Edificio Zoila. Del costado Sur del Edificio Delta, 1c. al Este y 1/2c. al Norte.
23- Nov	Entrevista	Managua	Jorge Molina Lacayo	Director Ejecutivo	Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX)	Tel. +505 2248-3808, <a href="mailto:jmolina@cetrex.gob.ni">jmolina@cetrex.gob.ni</a> , <a href="http://www.cetrex.gob.ni">www.cetrex.gob.ni</a> , Km. 41/2 C. Norte, contiguo a Bancentro
23- Nov	Entrevista	Managua	Enrique Zamora	Gerente General	LAFISE (entrevistado en función de su puesto como director de la ANEP y miembro de la Junta Directiva del CEI)	Tel. +505 2278-7140, <a href="mailto:enriquez@lafise.com.ni">enriquez@lafise.com.ni</a> , <a href="http://www.lafise.com.ni">www.lafise.com.ni</a> , <a href="http://www.agropecuaria.lafise.com.ni">www.agropecuaria.lafise.com.ni</a> , Km. 5 1/2 C. Masaya, Centro Financiero LAFISE
24- Nov	Sesión de preparación metodológica	Managua	Roberto Brenes, Maritza Obando, Rafael Salazar, Perla Aguilar, Gustavo Sequiera, María José Guerrero, Lastenia Enriquez, Itzel Valdivia, Dina Caceres	Equipo gerencial y de apoyo	Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (CEI)	Tel. +505 2252-5747/97 o +506 8672-0795, rbrenes@cei.org.ni, <a href="http://www.cei.org.ni">www.cei.org.ni</a> , Edificio Zoila. Del costado Sur del Edificio Delta, 1c. al Este y 1/2c. al Norte.
25- Nov	Entrevista - estudio de caso	Managua	William Burke	Gerente propietario	Burke Agro	Tel. +505 8443-5486/ 2265-8141, ext. 142, <a href="mailto:wburke@burkeagro.com">wburke@burkeagro.com</a> , <a href="http://www.burkeagro.com">www.burkeagro.com</a> , Edificio INCAE, Centro de Empresarialismo, Km. 15 1/2 Carretera Sur, Managua.
25- Nov	Entrevista - estudio de caso	Managua	Luis Cárcamo	Gerente propietario	Distribuidora El Carmen	Tel. +505 2250-7103/ 8420-2402, <a href="mailto:distribuidoraelcarmen@hotmail.com">distribuidoraelcarmen@hotmail.com</a> , Del Puente Larreynaga, 2 cuadradas abajo y 1 1/2 al sur, Managua.
25- Nov	Entrevista - estudio de caso	Managua	Arlen Estrada	Gerente propietario	D'Abstracto	Tel. ND, <a href="mailto:arlenestrada@hotmail.com">arlenestrada@hotmail.com</a> , Vía Libertad, Casa A - 152, de la Farmacia La Raza 2 andenes abajo, 10 mts. al Sur
26- Nov	Entrevista - estudio de caso	Ticuanetepe	José Tomás	Presidente	FRUTICSA	Tel. +505 8670-7187, <a href="mailto:jrgigomigles87@hotmail.com">jrgigomigles87@hotmail.com</a> , Recreativo el Chocoyero, Entrada Buenos Aires Mano Derecha, Fernte donde Fue la Escuela 6 de Julio. Ticuanetepe, Managua.
26- Nov	Entrevista - estudio de caso	Managua	Alfonso Membreño	Gerente General	El Caracol	Tel. +505 2248-3699, <a href="mailto:ggral_caracol@alfanumeric.com.ni">ggral_caracol@alfanumeric.com.ni</a> , Del Edificio Armando Guido (carretera norte) 1 Cuadra al norte, 2 cuadradas abajo, 1/2 cuadra al norte.

<b>26-Nov</b>	Entrevista - estudio de caso	Rivas	Héctor Sánchez Zamora	Vice-presidente	Cooperativa Multisectorial de Productores de Frutas de Rivas COOFRUTARI	Tel. +505 8475-4571, coofrutari@hotmail.com, Km. 105 1/2 Carretera panamericana, Rivas. Entrada del Rotulo donde dice Hortifruiti, Mano derecha 500 metros hasta el tope, luego mano derecha 200 metros. Segunda Casa. Rivas.
<b>26-Nov</b>	Entrevista - estudio de caso	Rivas	Carlos Ulises Chavarría	Gerente General	Cooperativa de Productores de Plátano y Guineos de Rivas COOPLARI	Tel. +505 2563-4502/ 8863-3081, cooplari.plataneros@gmail.com, ulischav@yahoo.com, Del Estadio Yamil Ríos Ugarte 100 mts. al oeste, Rivas.
<b>27-Nov</b>	Entrevista - estudio de caso	León	Elieth Mora	Socia y administradora	Cooperativa de Mujeres CJS	Tel. +505 2311-3158, De la Clínica Cayetano Munguia, 85 mts. al este
<b>27-Nov</b>	Entrevista - estudio de caso	León	Carlos Perez Orozco	Gerente propietario	MIEL DON PELAYO	Tel. +505 2311-3589/ 8612-5555, Reparto Candelaria, Km. 88 1/2 carretera Managua - León
<b>27-Nov</b>	Entrevista - estudio de caso	León	Susana Salazar	Gerente propietaria	DISPROCUERO	Tel. +505 2311-6907/8894-0011/8380-2479, disprocueroleon97@yahoo.es, www.disprocuero.com.ni, Del costado sur del Colegio La Salle, 25 mts. al oeste, Calle Rubén Darío
<b>27-Nov</b>	Entrevista - estudio de caso	León	Sergio Antonio García	Presidente	UNAG sede LEÓN	Tel. +505 2311 2948/ 8696 4198, De la iglesia San Francisco 275 mts. al norte
<b>28 - 29 Nov</b>	Procesamiento de Datos	Managua	Equipo consultor			
<b>30-Nov</b>	Planificación de semana	Managua	Dina Cáceres	coordinadora	CEI	Tel. +505 8817-6931
<b>01-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Diriomo	Socorro Palacios	Gerente propietaria	LA CASA DE LAS CAJETAS	Tel. +505 2551-0015, barauz848@hotmail.com, Frente a la Alcaldía, Diriomo (Esquina opuesta del Parque)
<b>01-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Mayra Cortés	Gerente propietaria	DETAILS	Tel. +505 8877-5777/2244-0136, angeldetails027@yahoo.com, Edificio Armando Guido, 4c. Al sur, 1c. abajo
<b>01-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Modesta Luna	Gerente propietaria	GALILEA SERVICES, S.A.	Tel. +505 8670-7047/2240-0214/1644, galilea1@cablenet.com.ni, Iglesia Pio decimo 5 cuadras al lago, 25 varas al este.
<b>02-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Estelí/ Palacagüina (Madriz)	Hernaldo Lagos	Gerente General	Cooperativa de Servicios Múltiples UCosemun	Tel. +505 2713-2811/ 2714-1121/ 8854-0223, gerencia@ucosemun.coop, www.ucosemun.coop, Beneficio Seco de Café, Palacagüina, carretera Panamericana Estelí - Somoto
<b>02-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Sébaco	Manuel Porro	Gerente General	HIDROPÓNICAS NICARAGUA	Tel. +505 8855-7065/ 2775-4786/4789, Km. 107 Carretera a Sebaco - Matagalpa, Entrada Chagüitillo, Siguiendo la Ruta Zona Franca Horti - Tech.
<b>03-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Matagalpa	Silvio Méndez	Gerente propietario	KILAMBÉ COFFEE	Tel. +505 8871-0823 / 2772-4847, kilambecoffee@yahoo.com, Catedral 125 metros al norte, Matagalpa
<b>03-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Jinotega	Warren Armstrong	Gerente General	ALDEA GLOBAL	Tel. +505 2782-2237, warren@aglobal.org.ni, www.aglobal.org.ni, Calle el Centenario, frente donde fue Shell América, Jinotega
<b>03-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	San Rafael del Norte, Jinotega	Francisca Blandon y Eddy Zeledón	Gerente General; Gerente Proyecto Lácteos	Cooperativa de Servicios Múltiples TEPEYAC, R.L.	Tel. +505 2784-2254/ 8826-8604, cooptepe@ibw.com.ni, Contiguo a la capilla del cementerio, San Rafael del Norte

<b>04-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Guillermo Baca	Gerente propietario	DIAGROSA/ NICANONI	Tel. +505 8903-4728, Sierritas de Santo Domingo, Iglesia Católica 300 metros al este, 1/2 cuadra al norte, Frente a Pulpería El Chapulín "Casa de la Familia Baca Navas"
<b>04-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Karina Duarte	Socia	NICATTLER	Tel. +505 2268-6750, karina@nicattler.com, info@nicattler.com, www.nicattler.com, Aldeas S.O.S 1 cuadra al sur, 25 varas abajo, casa No. 59 color verde
<b>04-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Iveth Juárez Cerda	Gerente propietaria	CEREALES DOÑA ZENEYDA	Tel. +505 2269-0212, ijcereales.dzeneyda@gmail.com, http://cerealesdonazeneyda.winnernet.net, Ciudad Sandino, de ASODENIC, 1 cuadra al sur, Zona 2, Casa No. G- 25
<b>04-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Fernando Guzmán	Gerente propietario	APÍCOLA DE ORIENTE	Tel. +505 8882-0008, fguzman@cablenet.com.ni, Colonial Los Robles IV Etapa, No. 50, Managua
<b>05-08 Dic.</b>	Procesamiento de datos	Managua	Equipo consultor			
<b>09-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	León	Rodrigo Velázquez & Mónica Velázquez	Gerente Propietario e hija	SANDALIAS TOSCA	Tel. +505 8916-4388/ 8851-6280, sandaliastosca@gmail.com, Shell San Benito 1 cuadra al sur, 20 varas al este, León
<b>09-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Adriana Molina Caballero	Directora de Comercialización	NICARAOOCOOP	Tel. +505 2279-1719, Ext. 103, ventas@nicaraocoop.org, comercializacion@nicaraocoop.org, www.nicaraocoop.org, Km. 12,1 Carretera a Masaya, Managua.
<b>09-Dic</b>	Entrevista - estudio de caso	Managua	Diego Vargas Belli	Gerente General	TECNOAGRO	Tel. +505 2266-3314/ 8884-6502, dvargas@tecnoagro.net, www.tecnoagro.net, Clínica Salud Integral Bolonia, 200 mts. norte, 20 mts. oeste o Rotonda Plaza España, 100 mts. oeste, 200 mts. norte, 20 mts. oeste.
<b>10-Dic</b>	Procesamiento de Datos	Managua	Equipo consultor			
<b>11-Dic</b>	Sesión de retroalimentación CEI	Managua	Equipo gerencial CEI	Gerentes	CEI	Tel. +505 2252-5747/97 o +506 8672-0795, rbrenes@cei.org.ni, www.cei.org.ni, Edificio Zoila. Del costado Sur del Edificio Delta, 1c. al Este y 1/2c. al Norte.
<b>12-Dic</b>	Reunión de equipo consultor	Managua	Equipo consultor			

## B. Guía de entrevistas

Temas a abordar en las entrevistas:

- Complemento cualitativo y profundización de los datos de la ficha y de ser necesario, completar datos de la ficha
- Contribución del CEI a los resultados evidentes en las fichas
- Contribución de factores externos a los servicios del CEI que han contribuido a los resultados evidentes en las fichas
- Potencialidades y obstáculos para la exportación y la contribución del CEI en resolver problemas para la exportación y/o aumentar el potencial de exportación
- Certificaciones adquiridas que contribuyen al acceso a mercados internacionales
- Condiciones de trabajo: inversiones, acceso a financiamiento, asistencia técnica, ambiente político
- Condiciones laborales para el personal de la empresa (por ejemplo, seguridad social y laboral, ingresos, formación y capacitación)
- Oportunidades y expectativa de transformación (de productos) e innovación en la empresa y el sector
- Expectativas del futuro desarrollo

Ficha Técnica del Exportador:			
Nombre de la empresa:			
Departamento y Municipio:			
Producto(s) que exporta:	1:	2:	Otros:
	Desde:	Desde:	Desde:
	Mercado(s) destino:	Mercado(s) destino:	Mercado(s) destino:
Distancia al puerto de embarque del producto:	_____ Km	_____ Km	_____ Km
Sector al que pertenece:	Agropecuaria: <input type="checkbox"/>	Madera y mueble: <input type="checkbox"/>	
	Agroindustria: <input type="checkbox"/>	Productos orgánicos: <input type="checkbox"/>	
	Artesanías: <input type="checkbox"/>	Agroturismo: <input type="checkbox"/>	
	Cuero y calzado: <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/> (Especifique _____)	
Tipo de exportador:	Pequeño exportador: <input type="checkbox"/>	Gran exportador: <input type="checkbox"/>	
	(Exportaciones menores a US\$50,000 y que haya exportado por los menos 2 veces al año.)	(Exportaciones superiores a US\$50,000 y que haya exportado por los menos 3 veces al año.)	
PERFIL DEL EXPORTADOR/LA EXPORTADORA:			
	Edad		
Ingreso Bruto Promedio mensual (lo que considera su salario personal):	US\$		
Estado civil:	Casado: <input type="checkbox"/>		
	Soltero: <input type="checkbox"/>		
	Otro: <input type="checkbox"/>		
Nivel Educativo: (Último año aprobado)			
¿Tiene Hijos?	Sí. <input type="checkbox"/>	No. <input type="checkbox"/>	
¿Cuántos Hijos?			
¿Cuántos de sus hijos trabajan en empresa?			
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:			
¿La propiedad donde esta ubicada la empresa es propia?	Sí. <input type="checkbox"/>	No. <input type="checkbox"/>	

¿Cual es la figura jurídica de la empresa?	Sociedad Anonima: <input type="checkbox"/> Sociedad Limitada: <input type="checkbox"/> Otra: <input type="checkbox"/> (Especifique): _____					
¿Cual es el área total de producción?	_____ Mz					
¿Cuántos empleados tiene la empresa?(se incluye al empresario y sus familiares)	Hombres: _____ Mujeres: _____					
¿Cuántos son empleados permanentes?(se incluye al empresario y sus familiares)	Hombres: _____ Mujeres: _____					
¿Cuántos empleados son familiares del empresario/ la empresaria? (se incluyen a los hijos)	Hombres: _____ Mujeres: _____					
HISTORIAL DE NUMERO DE EMPLEADOS						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hombre						
Mujer						
HISTORIAL DEL BALANCE GENERAL						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activo						
Pasivo						
Capital						
HISTORIAL DE EXPORTACIÓN:						
Producto: _____	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Valor (US\$)						
Volumen (favor especificar unidad de medida)						
Precio Promedio (US\$)						
Mercado destino de producto (favor indicar si es más de uno)						
Tiempo (horas) de transporte a puerto de embarque						
Costo (US\$) de transporte a puerto de embarque						
HISTORIAL DE INVERSIÓN						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Maquinaria , Equipo y Vehículos:						
Muebles y Enseres, Construcciones y Terrenos:						
Capacitación, comunicación y tecnología:						
Financiamiento (Crédito):						
RELACION CON EL CEI:						
¿Desde cuando recibe algún tipo de servicio por parte del CEI?						
¿Que tipo de servicio ha recibido?	<b>Inteligencia Competitiva</b>					
Por favor indique el año en el que recibió el servicio	Sistema de Inteligencia Competitiva (SIC) <input type="checkbox"/>					
	Inteligencia Comercial _____ Inteligencia de Mercados _____ Centro de Documentación _____ Trade Point Nicaragua <input type="checkbox"/>					
<b>Desarrollo Empresarial</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de Formas Asociadas _____</li> <li>• Gestores de Tiempo Parcial _____</li> <li>• Elaboración de Proyectos de Exportación _____</li> <li>• Calidad y Certificación _____</li> <li>• Capacitación _____</li> <li>• Conexión en Línea con la Ventanilla Única de Exportaciones (CETREX) _____</li> <li>• Desarrollo de Relaciones Comerciales con Empresas Importadoras _____</li> </ul>						

	<b>Mercadeo y Promoción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Portal de Exportadores _____</li> <li>Ferias Internacionales y Misiones Comerciales _____</li> <li>Difusión Empresarial _____</li> <li>NOTIEXPORT _____</li> <li>Directorio de Exportadores _____</li> </ul>
	<b>Comercialización Internacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia en negociaciones y formas de pagos a los productores. _____</li> <li>Facilitación de acuerdos de exportación. _____</li> <li>Atención a importadores. _____</li> <li>Establecimiento de oficinas comerciales en mercados destinos. _____</li> <li>Asistencia en logística de exportación. _____</li> <li>Análisis de sensibilidad de exportación. _____</li> </ul>
Otras entidades que han brindado servicios técnicos a su empresa	

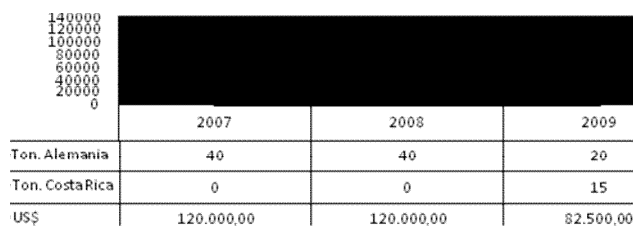
### C. Presentación de los estudios de caso, empresa por empresa

1. ALDEA GLOBAL																
<b>Contacto:</b>	Warren Armstrong, Gerente General															
<b>Dirección:</b>	Apartado 15, Jinotega															
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2782-2237, warren@aglobal.org.ni															
<b>Sitio web</b>	www.aglobal.org.ni															
ANTECEDENTES																
Aldea Global es una asociación de pequeños (as) productores (as) que facilita el crecimiento de negocios rentables y sostenibles mediante la promoción de servicios eficientes de comercialización y crédito. Trabaja en comunidades rurales en cinco departamentos en el norte- centro de Nicaragua.																
INFORMACIÓN COMERCIAL																
<b>Sector (es):</b>	Agropecuario															
<b>Tipo de empresa:</b>	ONG															
<b>Tamaño de empresa:</b>	Mediana															
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>	<b>Forma de Comercialización</b>														
Café, Tubérculos y frijol rojo.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nacional</th> <th>Externo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>Estados Unidos, Holanda e Italia</td> </tr> </tbody> </table>	Nacional	Externo	-	Estados Unidos, Holanda e Italia	Venta directa a distribuidores										
Nacional	Externo															
-	Estados Unidos, Holanda e Italia															
EMPLEO																
Composición Actual		Historial de los socios														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Permanentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mujeres</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Hombre</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>41</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Permanentes	Mujeres	10	Hombre	31	Total	41	<p>En 1992, 22 pequeños productores conformaron la Asociación Aldea Global Jinotega. En 1996, la asociación obtiene su personería jurídica y para el 2009 agrupa a más de 1,200 pequeños (as) productores (as).</p> <p>Contando actualmente con 8 cooperativas aliadas.</p>						
Categoría	Permanentes															
Mujeres	10															
Hombre	31															
Total	41															
HISTORIAL EXPORTACIONES																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Exportaciones (US\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>43.200,00</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>42.533,70</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>788.228,95</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>1.010.178,80</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>1.848.679,07</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>2.717.979,76</td> </tr> </tbody> </table>			Año	Exportaciones (US\$)	2004	43.200,00	2005	42.533,70	2006	788.228,95	2007	1.010.178,80	2008	1.848.679,07	2009	2.717.979,76
Año	Exportaciones (US\$)															
2004	43.200,00															
2005	42.533,70															
2006	788.228,95															
2007	1.010.178,80															
2008	1.848.679,07															
2009	2.717.979,76															

<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
<b>Cambios más importantes</b>	El cambio más importante que ha experimentado es el aumento significativo de sus ventas por las exportaciones y CEI les ha facilitado algunos de los contactos.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	USAID
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio a través de Perla Aguilar (Técnica del CEI) en el 2002.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en ferias apoyadas por CEI a través de APEN, han recibido apoyo al inicio de la relación con CEI para la elaboración de estudio de mercado y también han participado en ferias como la de PMA.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Han participado ferias apoyadas por el CEI y en eventos de capacitación de forma constante.
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>	
<b>Área(s) de impacto</b>	<b>Aumento de sus clientes</b> a través de las <b>ferias internacionales y contactos directos facilitados por el CEI.</b>  La credibilidad/ <b>legitimidad</b> de participar en ferias es clave para ganar la confianza de nuevos (potenciales) clientes.
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	El CEI debe ser un <b>filtro de los contactos</b> que facilitan a las empresas.
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencializar la comercialización de productos fresco, para lo cual el CEI puede ser un facilitador de procesos.</li> </ul>	

<b>2. APICOLA DE ORIENTE, S. A. (APIDOSA)</b>			
<b>Contacto:</b>	Fernando Guzmán, Gerente Propietario		
<b>Dirección:</b>	Colonial Los Robles IV Etapa, No. 50, Managua		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. 8882-0008, fguzman@cablenet.com.ni		
<b>ANTECEDENTES</b>			
La misión de Apícola de Oriente es exportar miel de abeja orgánica a granel a 2 mercados: Costa Rica y Alemania			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Sociedad Anónima		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña empresa con 8 empleados, 1 mujer y 7 hombres; en tiempo de cosecha se contratan 2 empleados temporales más		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Miel de abeja orgánica a granel	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a grandes distribuidores y envasadores
	Ninguno	Costa Rica y Alemania	
<b>EMPLEO</b>			
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos permanentes</b>	
<p style="text-align: center;">■ Permanentes ■ Familiares ■ Estacional</p> <p style="text-align: center;">Mujeres                      Hombre                      Total</p>		<p style="text-align: center;">Empleados</p> <p style="text-align: center;">2007                      2008                      2009</p>	

### HISTORIAL EXPORTACIONES



<b>Estado de crecimiento actual</b>	Disminución en las ventas al mercado único, pero la empresa en 2009 entró a un nuevo mercado (Costa Rica)
<b>Cambios más importantes</b>	El cambio más importante que ha experimentado esta empresa ha sido la adquisición de mercados foráneos y el establecimiento de sus canales de venta; antes eran exportadores indirectos
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	APEN, Michigan State en INCA y USAID para promover las exportaciones a USA
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio para participar en ferias; lo han hecho en 2 ferias: la de San Antonio y la de Miami
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en ferias internacionales y orientación exportadora
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	El empresario ha participado en las ferias mencionadas antes
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.	
<b>Área(s) de impacto</b>	<b>Concretar mercado internacional y canales de distribución;</b> el apoyo del CEI fue clave para concretar el cambio empresarial necesitado
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Lento crecimiento en el último año; posibilidades de diversificar mercado, pero también para vender el producto directamente a supermercados con envase propio
PERSPECTIVA A FUTURO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El empresario no usa más los servicios del CEI pues hace todas sus gestiones personalmente, aunque reconoce que sin el apoyo de esta organización no estaría en el punto en que se encuentra.</li> </ul>	

### 3. BURKE AGRO

<b>Contacto:</b>	William Burke, Gerente Propietario
<b>Dirección:</b>	Edificio INCAE, Centro de Empresarialismo, Km. 15 1/2 Carretera Sur, Managua.
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 8443-5486/ 2265-8141, ext. 142 / wburke@burkeagro.com
<b>Sitio web</b>	www.burkeagro.com

#### ANTECEDENTES

La misión de BURKE AGRO es de exportar fruta deshidratada con energía solar, producida por pequeños productores y preparada para la comercialización por las madres solteras de la comunidad de San Marcos. La empresa empezó con un estudio de mercado aproximadamente en el 2006 e introdujo su producto al mercado a mediados del 2008.

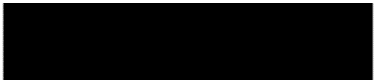
#### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Sociedad Anónima		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Microempresa		
Producto(s):	Mercado (s) destino:		Forma de Comercialización
	Nacional	Externo	
Fruta deshidratada	La Colonia, Stop 'n Go, DUFREE, hotel Little Corn Island	E.E.U.U.	Venta directa a distribuidores
Café orgánico	Nicaragua	E.E.U.U.	Venta directa a distribuidores



EMPLEO	
<b>Composición Actual</b>	<b>Historial empleos permanentes</b>
<p>■ Permanentes ■ Familiares ■ Estacional</p> <p>Mujeres: 18, Hombre: 0, Total: 18</p>	<p>Empleados</p> <p>2004: 0, 2005: 0, 2006: 1, 2007: 1, 2008: 2, 2009: 2</p>
HISTORIAL EXPORTACIONES	
<p>US\$</p> <p>2004: -, 2005: -, 2006: -, 2007: -, 2008: 3.000,00, 2009: 55.000,00</p>	
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
<b>Cambios más importantes</b>	El cambio más importante que ha experimentado esta empresa ha sido la adquisición de nuevos clientes para su producto.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	MIFIC: exoneración de impuestos. INCAE: instalaciones para la oficina administrativa.
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio a través de la certificación HACCP de la planta procesadora. El primer servicio recibido fue la participación en una feria en Miami a finales del 2008.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en ferias internacionales y talleres del CEI.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	El empresario ha participado en 6 ferias internacionales y atiende los talleres cada dos meses, aproximadamente.
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.	
<b>Área(s) de impacto</b>	<b>Aumento en número de clientes a través de las ferias internacionales.</b> Todos los contactos hechos se hicieron a través de estas ferias. La credibilidad/ <b>legitimidad</b> de participar en ferias es clave para ganar la confianza de nuevos (potenciales) clientes.
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Existe una escasez de productores de piña y banano orgánico <i>certificado</i> . Se percibe un papel potencial del CEI en apoyo para la <b>certificación</b> .
PERSPECTIVA A FUTURO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para asistir a ferias especializadas en productos orgánicos. (Ejemplo: EXPOWEST, California, la más grande del mundo)</li> <li>• Proveer la piña y el mango orgánico exigido por tres clientes. Esto significará aumento de empleo a tres turnos, durante los 12 meses del año. Requiere la certificación de 200 Mz. de mango y 100 Mz de piña.</li> </ul>	

4. LA CASA DE LAS CAJETAS	
<b>Contacto:</b>	Socorro Palacios & Adela Arauz
<b>Dirección:</b>	Frente a la Alcaldía (Esquina opuesta del Parque), Diriomo
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2551-0015
ANTECEDENTES	
La Casa de las Cajetas existe desde el 9 de febrero del 1908, cuando Elisa López, aun niña, hizo sus primeras cajetas para vender. Ahora las labores estratégicas y operativas de esta empresa familiar las asumen su hija, nietas y nietos, y bisnietos. Ubicada en la esquina del parque de Diriomo, produce cajetas y galletas de manera artesanal, a mano y con hornos y cocinas de leña.	

INFORMACIÓN COMERCIAL			
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Familiar		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Cajetas tradicionales	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Directa, desde la tienda y a través de distribuidores y vendedores ambulantes.
	Almacenes, supermercados, vendedores ambulantes.	Ninguno	
Bizcochos, galletas	Almacenes, supermercados, vendedores ambulantes.	Ninguno	Directa, desde la tienda y a través de distribuidores y vendedores ambulantes.
EMPLEO			
<b>Composición Actual por género</b>		Las ventas de las cajetas fluctúan significativamente, principalmente debido a que es un producto de lujo. Sin embargo, la empresa tiene dos años consecutivos de emplear a 12 personas (incluyendo los empleados familiares). Aunque no se maneja un historial claro del empleo, sí se indicó que se ha reducido la cantidad de empleados en el transcurso de los últimos cinco años.	
Contratados			
Familiares			
HISTORIAL EXPORTACIONES			
La última vez que la Casa de las Cajetas exportó su producto fue en el 1978. Actualmente se está trabajando con un intermediario interesado en exportar el producto a los EEUU y está en proceso de llevar muestras como exportación de prueba.			
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Estático		
<b>Cambios más importantes</b>	A raíz de una serie de capacitaciones impartidas por el IMPyME sobre la manipulación de alimentos, la Casa de las Cajetas implementó cambios importantes en la infraestructura de su planta, las herramientas de trabajo y los procesos de aseo.		
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	IMPyME		
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.			
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Desde el 2005; se desconoce cómo se dio el contacto.		
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Capacitaciones diversas y una feria en Guatemala. No fue exitosa la ida a la feria, porque la persona que pudo ir no estaba preparada.		
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Esporádica.		
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.			
<b>Área(s) de impacto</b>	Asistencia a una feria; exposición al mercado de exportación.		
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Vinculación con potenciales clientes para exportación.		

5. CEREALES DOÑA ZENEYDA	
<b>Contacto:</b>	Iveth Juárez Cerda, Gerente Propietaria
<b>Dirección:</b>	De ACODENIC 1 ½ c al sur. Ciudad Sandino, Managua
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel: +5050 2269-0212/ 8883-4256/ 8659-4447, ijcereales.dzeneyda@gmail.com
ANTECEDENTES	
Cereales Doña Zeneida inicio como una actividad complementaria de ingreso, la propietaria elaboraba cereales para vender a sus compañeros de trabajo. Se decide dedicarse únicamente a la venta de este producto y para ello recibe asistencia técnica del IMPYME, orientada al desarrollo de un plan de mercadeo. Actualmente están desarrollando la comercialización de siete productos y esperan realizar una expansión el próximo año a todos los supermercados de la Unión, pertenecientes al grupo Walmart.	
INFORMACIÓN COMERCIAL	
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria
<b>Tipo de empresa:</b>	Empresa Familiar

<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña Empresa	
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>	<b>Forma de Comercialización</b>
Procesados de Cereales (Pinol, Pinolillo, Policerial, Semilla de Jícaro, etc)	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>
	Pulperías, comisariatos y supermercados la Unión del grupo Walmart.	E.E.U.U, indirectamente
Venta directa a distribuidor a nivel nacional y en el caso de la exportación a través de intermediario.		
EMPLEO		
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos permanentes</b>
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>		
<p>Volumen en QQ   2004   2005   2006   2007   2008   2009</p> <p>0   0   0   0   8   15</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa actualmente no realiza exportaciones directa un contacto de Miami llega al país cada mes o mes y medio y le compra 15 quintales los cuales son comercializados en diferentes comercios.</li> </ul>		
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento potencial	
<b>Cambios más importantes</b>	Tiene marca registrada y registro sanitario, lo que le permitió comercializar su producto en el supermercado	
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	IMPYME (en gobierno anterior) INDE-PROCEDE ( con bonos de capacitación) APEN	
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.		
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	A través de APEN en el 2009	
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en una feria en Miami.	
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Una vez hasta la fecha-	
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.		
<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de la participación en una feria apoyada por el CEI en Miami, inicio la venta de sus productos a través de un contacto que mensualmente llega a Nicaragua para llevar su producto, en pequeña escala.</li> </ul>	
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre mercado de exportación y mejorar la calidad del producto.</li> </ul>	
PERSPECTIVA A FUTURO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un cambio importante en el empaque de sus productos para poder comercializar en todos los supermercados del grupo Walmart.</li> </ul>		

6. COOFRUTARI	
<b>Contacto:</b>	Héctor Sánchez, Vicepresidente
<b>Dirección:</b>	Km. 108 Carretera Panamericana 300 mts. Al Oeste
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 8475-4571, coofrutari@hotmail.com
ANTECEDENTES	

COOFRUTARI nace en 1997 como parte de la iniciativa de los productores de la zona de Rivas que tenían una sobre producción de papaya y buscaron como transformar el producto y generar un valor agregado. Este grupo de 30 productores producen alrededor de 600 manzanas de la fruta. También producen plátano, yuca, y granadilla. Se han dedicado a darle un mayor valor agregado a su producción la que han convertido en jalea, mermelada, jugo, almíbar y hasta chips de plátanos y yucas, que son comercializados en diferentes puestos de venta en la misma ciudad.

### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Agropecuario		
<b>Tipo de empresa:</b>	Cooperativa		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Mediana empresa		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Papaya (rubro exportado) Plátano	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta Directa
	Pulperías, escuelas	E.E.U.U	

### EMPLEO

Composición Actual	Historial empleos permanentes
<p><b>Socios</b></p> <p>Mujeres ■ Hombre</p> <p>12 9</p> <p>Nota: socios son pequeños productores dueños de pequeñas parcelas que se convierten en proveedores de la empresa.</p>	<p><b>Empleados</b></p> <p>30 30 30 30 30 21</p> <p>2004 2005 2006 2007 2008 2009</p>

### HISTORIAL EXPORTACIONES

<p>2500 2000 1500 1000 500 0</p> <p>2004 2005 2006 2007 2008 2009</p> <p>— US\$ - - 2.000,00 - - -</p>
--

Nota: la cooperativa vende su producción principalmente a compradores provenientes de Centroamérica que les compran directamente y por eso ellos no realizan exportaciones de forma directa, únicamente la realizada en el 2006.

<b>Estado de crecimiento actual:</b>	Riesgo de estancamiento
<b>Cambios más importantes</b>	El cambio más importante es en función del conocimiento sobre exportaciones y como tratar con los exportadores
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	INPYME IDR FUNICA PROSESUR

### HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.

<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	A través de un funcionario del CEO (Perla Aguilar), para facilitar un contacto de un comprador de plátano, en el 2001.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Capacitaciones, contactos, participación en ferias e información comercial
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	El CEI le invita constantemente a eventos de capacitación.

### ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.

<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y preparación para la exportación.</li> <li>• El reconocimiento que tiene la empresa</li> </ul>
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la empresa dentro del sector, por el respaldo y reconocimiento que brinda el CEI</li> <li>• Buscar y responder a la demanda de los clientes</li> </ul>

### PERSPECTIVA A FUTURO

- Conseguir financiamiento para completar la inversión en la planta procesadora
- Ampliar su mercado local de comercialización

## 7. COOPERATIVA DE MUJERES CJS

<b>Contacto:</b>	Elieth Mora
<b>Dirección:</b>	De la Clínica Cayetano Munguia, 85 mts. al este, León
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2311-3158

### ANTECEDENTES

La Cooperativa de mujeres CJS fue establecida en el 1998 con el fin de transformar maíz y evitar venderlo a intermediarios. La producción empezó en comales; ahora se cuenta con un molino y otra maquinaria, registro sanitario y empaque comercializable. Cada socia tiene 5 – 6 Mzs. en producción; la cooperativa tiene ½ Mz. y una planta procesadora, que opera 4 días semanales.

### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Cooperativa (25 socias)		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Mediana		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Cereales tradicionales (pinolillo, pinol, policereal, etc.)	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores
	Supermercados, comisariatos y puntos de venta directa en León, Chinandega, Estelí	n.a.	

### EMPLEO

La mano de obra es distribuida entre las socias y diferenciada según la capacidad y especialidad de cada una. Las socias mayores (de 50+ y 60+ años) están a cargo de la selección de granos y entrenan a socias más jóvenes para asegurar la continuidad del conocimiento. Las socias entre los 22 y 45 años trabajan en la planta procesadora en trabajos físicamente más exigentes, y en las labores administrativas y de ventas.

### HISTORIAL DE VENTAS

	<p>En julio del 2009 la CJS invirtió en un cambio de empaque de dos productos: el pinolillo y el policereal. El nuevo empaque ha significado un aumento mayor a 1450% en cuatro meses, de 194 libras en mayo y junio, a 3000 libras en octubre.</p> <p>Además ha aumentado su margen en estos dos productos, ya que el nuevo</p>
--	--

<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
<b>Cambios más importantes</b>	Modernización de la calidad y presentación del empaque del producto.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	APEN, Cuenta Reto del Milenio, IMPyMe, UCOSEMUN

### HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.

<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio a través de una invitación directa del CEI a participar en una rueda de negocios de ganado (las socias se dedicaban al ganado en una época anterior).
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en una rueda de negocios.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Dos invitaciones en un año.

### ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.

<b>Área(s) de impacto</b>	A través del CEI entraron en contacto con UCOSEMUN. La CJS le compra materia prima a crédito y le vende su producto final.
<b>Potencial de impacto</b>	Contactos con clientes nuevos, capacitación en temas relacionados con la exportación, capacitación en desarrollo empresarial.

### PERSPECTIVA A FUTURO

- Exportar a EEUU y U.E. para crecer y mantener los precios nacionales altos, descongestionar el mercado nacional y contrarrestar la sobre-oferta nacional.

## 8. COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE PLÁTANO Y GUINEOS DE RIVAS COOPLARI

<b>Contacto:</b>	Carlos Ulises Chavarría
<b>Dirección:</b>	Del Estadio Yamil Ríos Ugarte 100 mts. al oeste, Rivas.
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2563-4502/ 8863-3081/ cooplari.plataneros@gmail.com, ulischav@yahoo.com
<b>Sitio web</b>	http://www.aplarinic.org/index.php


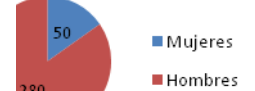


### ANTECEDENTES

COOPLARI es el brazo comercial de APLARI (Asociación de Productores de Plátanos y Guineos de Rivas), la cual está compuesta por 330 socios quienes juntos trabajan aproximadamente 1300 Mzs. de producción de fruta. Cada finca es un negocio familiar de 2 – 5 Mzs. La mayoría de socios oficiales es mayor de 45 años.

### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Agropecuario		
<b>Tipo de empresa:</b>	Cooperativa (330 socios)		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña (8 empleados)		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Plátano	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores (nacional e internacional), y a través de intermediario (internacional)
	Supermercados Wal Mart y La Colonia	Centroamérica, EEUU	

### EMPLEO

Composición Actual	Historial empleos permanentes
<p><b>Empleados permanentes</b></p>  <p>■ Mujeres ■ Hombres</p> <p><b>Socios</b></p>  <p>■ Mujeres ■ Hombres</p>	<p><b>Empleados</b></p>  <p><b>Socios</b></p> 

### HISTORIAL EXPORTACIONES

COOPLARI comercializa principalmente en el mercado nacional. Su fruta se exporta a diferentes destinos en Centroamérica, por vía directa y como HortiFruti. Hizo una exportación a los EEUU en el 2008. Actualmente el precio en los EEUU no es lo suficientemente competitivo para justificar las inversiones necesarias (embolsar racimos) para producir el volumen (3 contenedores semanales) de fruta de la calidad necesaria (100% libre de mancha) para este mercado. Sus exportaciones exceden los \$50.000,- anuales.

<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
<b>Cambios más importantes</b>	La adquisición de conocimiento sobre el mercado internacional.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	La cooperativa es socio de la APEN.

### HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.

<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio a través de la APEN en el 2007.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Capacitación (T.L.C., regulaciones EEUU), rueda de negocios, difusión empresarial, ventanilla CETREX.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Recibe invitaciones periódicas a ferias pero carece de recursos para participar.

### ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.

<b>Área(s) de impacto</b>	Conocimiento, preparación y contacto con clientes.
---------------------------	--

### PERSPECTIVA A FUTURO

- Exportar a EEUU y U.E. para crecer y mantener los precios nacionales altos, descongestionar el mercado nacional y contrarrestar la sobre-oferta nacional.

9. D´ABSTRACTO		
<b>Contacto:</b>	Arlen Estrada	
<b>Dirección:</b>	Vía Libertad, Casa A - 152, de la Farmacia La Raza 2 andenes abajo, 10 mts. al Sur	
<b>Teléfono / E-mail</b>	arlenestrada@hotmail.com	
<b>Sitio web</b>	http://dabstracto.bligoo.com/content/view/326399	
ANTECEDENTES		
D´Abstracto nació como un pasatiempo de la artista, quien pronto contrató a su primer empleado y hace cinco años se estableció como empresa con un fin exportador. Es una empresa productora y comercializadora de arte en barro.		
INFORMACIÓN COMERCIAL		
<b>Sector (es):</b>	Artesanía	
<b>Tipo de empresa:</b>	Empresa Familiar	
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña Empresa	
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>	<b>Forma de Comercialización</b>
Arte en barro (recipientes de cerámica)	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>
	Hoteles y restaurantes	Europa
		Intermediario
EMPLEO		
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos permanentes</b>
Permanentes ■ Familiares ■ Estacional 		Empleados 
HISTORIAL EXPORTACIONES		
Nota: únicamente realizo una exportación y la venta fue realizada en Nicaragua		
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento potencial	
<b>Cambios más importantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene marca registrada, derechos de autor, imagen de marca.</li> <li>• A raíz de una exportación grande, implementó la especialización de procesos y división de labores entre los empleados.</li> <li>• Implementó un sistema de pago por comisión, incrementó la eficiencia</li> <li>• Empezó a registrar los gastos por cada pieza producida</li> </ul>	
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	IMPyME (en gobierno anterior) APEN (Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua)	
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.		
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	A través de contacto directo con Roberto Brenes	
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en una feria, uso de las oficinas para reuniones, talleres sobre exportación, capacitaciones	
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Frecuente; D´Abstracto utiliza las instalaciones del CEI para reunirse con potenciales socios y clientes.	
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.		

<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y preparación para la exportación.</li> <li>• Uso de sus oficinas para reunirse con clientes.</li> <li>• Es una "carta de presentación" (credibilidad y legitimidad).</li> </ul>
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta empresaria busca apoyo para la logística de exportar: cliente, embalaje, trámites.</li> <li>• En proceso: Plan de Exportación para los artesanos (aporte de US\$50,- por artesano)</li> <li>• Apoyo para la formación de una comisión de artesanos.</li> <li>• Apoyo para atender a ferias específicamente dirigidas hacia su sector.</li> <li>• Apoyo para la organización de talleres especiales para su sector.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportación a los E.E.U.U. y Europa, Formación de una comisión de artesanos, Contratación de un departamento comercializador.</li> </ul>	

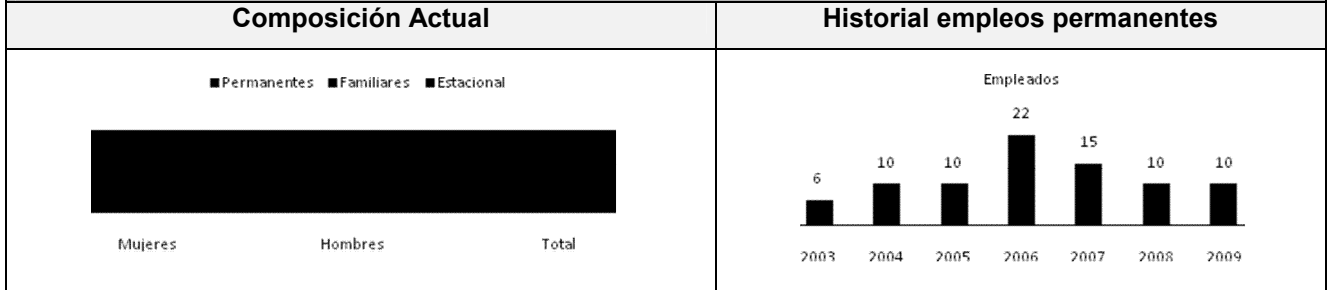
## 10. DETAILS

<b>Contacto:</b>	Mayra Cortés, Gerente Propietario
<b>Dirección:</b>	Edificio INCAE, Centro de Empresarialismo, Km. 15 1/2 Carretera Sur, Managua.
<b>Teléfono / E-mail</b>	Cel. 8877-5777/Tel. 2244-0136 / <a href="mailto:angeldetails027@yahoo.com">angeldetails027@yahoo.com</a>

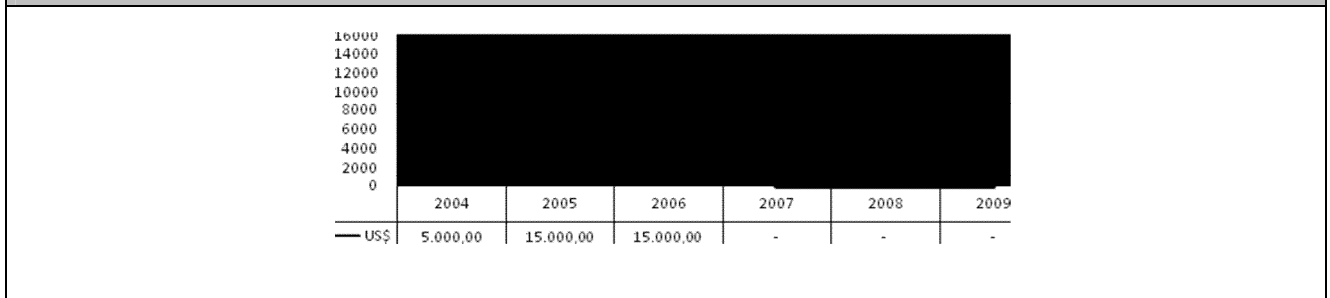
### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Artesanía en papel		
<b>Tipo de empresa:</b>	Persona natural, a nombre de la dueña		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña empresa con 6 empleados		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Papel 100% fibras no maderables	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Ambas: a clientes directos (empresariales) y a distribuidores
	Wall-Mart & en local	No hay	
Papel 100% reciclable	Wall-Mart & en local	No hay	

### EMPLEO



### HISTORIAL EXPORTACIONES



<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento estancado por la problemática nacional.
<b>Cambios más importantes</b>	El cambio más importante que ha experimentado esta empresa ha sido la adquisición de nuevos clientes para su producto.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	INPYME (En 2000-01 se les apoyó con imagen corporativa), Manos Laboriosas (cooperativa de artesanos), Walmart, APEN (les presenta al "Grupo Alas", comprador salvadoreño y actividades propias de la cámara)

### HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.

<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio por medio del INPYME
--	---



<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Guía, asesor, participación en ferias internacionales y talleres; plan de inversión; últimamente, en ferias específicas para buscar nichos de mercado
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Participa en actividades propias del CEI cuando se le invita; último producto fue el plan de inversión con el objetivo de crecer en el mercado internacional
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>	
<b>Área(s) de impacto</b>	Formación en preparación de ferias y eventos internacionales, búsqueda de clientes, y participación en ferias internacionales especializadas de nichos
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Existe una escasez de productores de piña y banano orgánico <i>certificado</i> . Se percibe un papel potencial del CEI en apoyo para la <b>certificación</b> .
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresaria asistió a encuentro de mujeres nicaragüenses con europeas y norteamericanas, promovido por APEN, y surgieron 2 oportunidades de exportar a Holanda y Canadá.</li> <li>• Empresaria consciente de que entrar a tales mercados significa cambios radicales, como establecer una sala de ventas, mejoramiento del taller, cambio/adaptación del local, equipos / maquinarias, etc.</li> </ul>	

<b>11. DISPROCUERO</b>			
<b>Contacto:</b>	Susana Salazar, Gerente Propietaria.		
<b>Dirección:</b>	Del costado sur del Colegio La Salle, 25 mts. al oeste, Calle Rubén Darío, León.		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2311-6907/8894-0011/8380-2479, disprocueroleon97@yahoo.es, info@disprocuero.com.ni		
<b>Sitio web</b>	www.disprocuero.com.ni		
DISPROCUERO se estableció en el 1998 como una iniciativa empresarial de una pareja. Es una empresa familiar que produce artículos de cuero de alta calidad, distribuidas en la tienda del taller en León y un almacén en Managua. La página web tiene un catálogo de ejemplos y los diseños se actualizan constantemente para satisfacer la demanda. Prendas como el calzado se pueden encargar a la medida. Actualmente la empresa ha reducido su producción debido a una baja en la demanda nacional.			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Cuero y calzado		
<b>Tipo de empresa:</b>	Familiar		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña (12 empleados)		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Accesorios y calzado en cuero	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Nacional: venta directa desde tiendas propias Externo: a través de intermediarios
	León y Managua	Costa Rica y EEUU	
<b>EMPLEO</b>			
<b>Composición actual</b>		<b>Historial de empleo</b>	
<p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>■ Familiares ■ Empleados</p> <p>♀ 4, ♂ 8 = 12 Total</p>		<p>20 15 10 5 0</p> <p>2004 2005 2006 2007 2008 2009</p> <p>— # de empleados</p> <p>La reducción en número de empleados se debe a una depresión en la demanda, sobre todo a nivel nacional</p>	
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>			
El producto de DISPROCUERO se ha exportado indirectamente, a través de intermediarios, a Costa Rica y los EEUU. Los pedidos para exportación son de entre US\$5.000,- y US \$8.000,- dos veces al año.			
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Estable, pero sin crecimiento debido a crisis.		
<b>Cambios más importantes</b>	La adquisición de maquinaria especializada (feria atendida por iniciativa propia) y cambios hechos a raíz de capacitaciones impartidas por IMPyME del gobierno anterior.		

<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	IMPyme, Banco ProCredit, MIFIC/CNP/BID, CNP, APEN.
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Conoció al CEI en el 2005 a través de IMPyme y renovó el contacto en el 2008 año a través de APEN.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Capacitación, Rueda de negocios, Feria en Guatemala (no era para el sector cuero); invitación a feria en Cuba pero insuficiente tiempo para preparar viaje y mercadería.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	No han recibido invitaciones del CEI desde aprox. Agosto 2009.
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>	
<b>Área(s) de impacto</b>	La posibilidad de contacto con el mercado exportador.
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Apoyo en la asistencia a una feria especializada para su sector, específicamente la de León, Guanajuato, México.
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación ISO 9000 (actualmente en proceso con apoyo de MIFIC).</li> <li>• Recuperación de crecimiento y exportación.</li> </ul>	

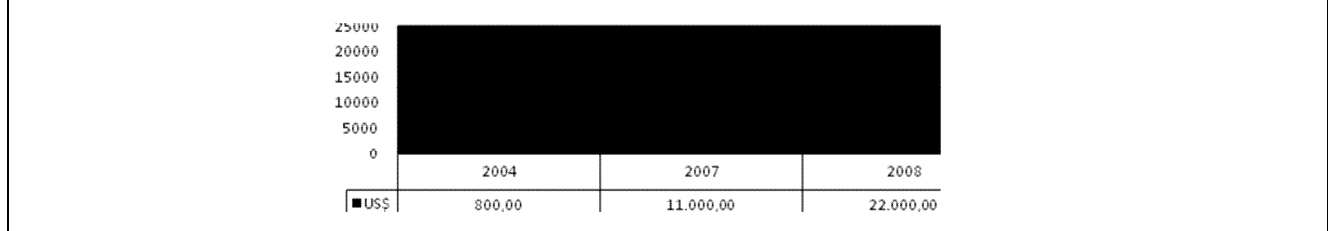
<b>12. DISTRIBUIDORA EL CARMEN</b>																																					
<b>Contacto:</b>	Luis Cárcamo, Gerente Propietario																																				
<b>Dirección:</b>	Del Puente Larreynaga, 2 cuadras abajo y 1 1/2 al sur, Managua.																																				
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2250-7103/ 8420-2402, distribuidoraelcarmen@hotmail.com																																				
<b>Sitio web</b>																																					
<b>ANTECEDENTES</b>																																					
La Distribuidora El Carmen fue fundada en 1992 como abastecedor para la canasta básica distribuida por el gobierno. La distribuidora le compra granos a aprox. 200 productores en sus fincas, y las prepara para la comercialización.																																					
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>																																					
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria																																				
<b>Tipo de empresa:</b>	Empresa Familiar																																				
<b>Tamaño de empresa:</b>	Mediana Empresa																																				
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>																																		
Granos básicos (frijol, maíz, soya)	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores																																		
	Estado y empresa privada (PriceSmart)	Guatemala																																			
<b>EMPLEO</b>																																					
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos permanentes</b>																																			
<p>■ Permanentes ■ Familiares ■ Estacional</p> <table border="1"> <tr> <th>Categoría</th> <th>Permanentes</th> <th>Familiares</th> <th>Estacional</th> <th>Total</th> </tr> <tr> <td>Mujeres</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Hombre</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>25</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>25</b></td> </tr> </table>		Categoría	Permanentes	Familiares	Estacional	Total	Mujeres	0	0	0	0	Hombre	0	0	0	0	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<table border="1"> <tr> <th>Año</th> <th>Empleados permanentes</th> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>25</td> </tr> </table>		Año	Empleados permanentes	2004	0	2005	14	2006	14	2007	14	2008	18	2009	25
Categoría	Permanentes	Familiares	Estacional	Total																																	
Mujeres	0	0	0	0																																	
Hombre	0	0	0	0																																	
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>																																	
Año	Empleados permanentes																																				
2004	0																																				
2005	14																																				
2006	14																																				
2007	14																																				
2008	18																																				
2009	25																																				
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>																																					
<table border="1"> <tr> <th>Año</th> <th>Exportaciones (US\$)</th> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>144,000.00</td> </tr> </table>				Año	Exportaciones (US\$)	2004	0	2005	0	2006	0	2007	0	2008	0	2009	144,000.00																				
Año	Exportaciones (US\$)																																				
2004	0																																				
2005	0																																				
2006	0																																				
2007	0																																				
2008	0																																				
2009	144,000.00																																				
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido																																				

<b>Cambios más importantes</b>	Publicación de brochure y mejoramiento de la calidad y presentación del producto (alquiler de maquinaria especializada).
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	ND
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio en el 2007 a través BANCENTRO, donde abrió una cuenta como requisito para trabajar con PriceSmart.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Certificaciones para exportación, contacto con clientes, ferias internacionales
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Tres ferias internacionales, capacitaciones, recibe e-mail con información de exportaciones
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>	
<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio y credibilidad, hasta en el mercado nacional.</li> <li>• Orientación y conocimiento en el mercado internacional.</li> <li>• Certificación OIRSA para exportar.</li> <li>• Fue por sugerencia del CEI que empezó a exportar. Primer cliente junio 2009.</li> <li>• A través de exportación, entró en contacto con BCIE.</li> <li>• Facilidad para adquirir Visa estadounidense con carta del CEI.</li> </ul>
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para ir a feria robótica para conocer <b>tecnología</b> de punta y ser más competitivos.</li> </ul> <p>Contactos directos fuera de las ferias</p>
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportación a los E.E.U.U. (Nueva York, Miami, California); Centroamérica (El Salvador, Guatemala)</li> <li>• Innovación en procesamiento y presentación del frijol.</li> <li>• Apuntar hacia la exportación, ya que el mercado nacional está deprimido y controlado por pocos.</li> <li>•</li> </ul>	

<b>13. EL CARACOL</b>			
<b>Contacto:</b>	Alfonso Membreño, Gerente General		
<b>Dirección:</b>	Managua. Del Edificio Armando Guido (carretera norte) 1 Cuadra al norte, 2 cuadras abajo, 1/2 cuadra al norte.		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2248-3699 / ggral_caracol@alfanumeric.com.ni		
<b>ANTECEDENTES</b>			
El Caracol tiene 67 años de existir como empresa y es líder en avena molida en el mercado nicaragüense. Tiene 70 socios, cada uno dueño de una acción. Transforma cereales tradicionales, avena y frijoles para distribución nacional e internacional. Su producto avena es líder en el mercado nacional.			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Sociedad Anónima		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Empresa mediana		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Cereales tradicionales listos para consumo (pinolillo, avena molida, cebada, etc.)	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores
	Wal Mart, Price Smart, otros	Costa Rica (1 cliente), Cuba (2), Miami (2), Los Ángeles (1)	
<b>EMPLEO</b>			
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleo</b>	

	<p>Cambios en gestión de recursos humanos a raíz de las exportaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento salarial de un 30%</li> <li>• Aumento en subsidio de alimentos</li> <li>• Dolarización del salario/ indexación IPC</li> </ul>
--	---

### HISTORIAL EXPORTACIONES



<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
<b>Cambios más importantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos mercados (mercado nacional deprimido): Miami (2004), Costa Rica (2006), Los Ángeles (2007), Cuba (2009)</li> <li>• Mejor presentación del producto (duplicó las ventas de avena)</li> <li>• Mejores condiciones de empleo</li> </ul>
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	APEN (Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua)

### HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.

<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Contacto personal con Roberto Brenes
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Contacto con proveedores de materia prima
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Esporádico

### ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.

<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo institucional y representación nacional a nivel internacional</li> <li>• Contacto con proveedores de materia prima</li> </ul>
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	El CEI podría tener un papel más importante en el establecimiento de contactos con potenciales clientes.

### PERSPECTIVA A FUTURO

Apostar en mayor medida a las exportaciones (énfasis especial Cuba 2010), debido a la depresión del mercado nación.

## 14. EXPORTACIONES LUNAS

<b>Contacto:</b>	Edward Downs Luna, Responsable de exportación
<b>Dirección:</b>	De la Iglesia Pio X 5 cuadra al norte, 25 vrs al este. Managua
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 8670 -7047, galilea1@cablenet.com.ni
<b>Sitio web</b>	

### ANTECEDENTES

Exportaciones Lunas, es una empresa familiar dedicada a la comercialización para exportar diversos productos desde 1992.

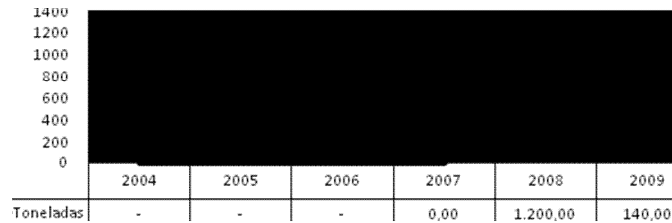
### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Agropecuaria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Empresa Familiar		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Microempresa		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Vidrio, Ajonjolí, frijol	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a intermediarios
		Costa Rica	

### EMPLEO

Composición Actual	Historial empleos permanentes
<p>■ Empleados ■ Familiares</p> <p>Mujeres      Hombre      Total</p>	<p>Empleados</p> <p>2004    2005    2006    2007    2008    2009</p>

### HISTORIAL EXPORTACIONES



Nota: el grafico muestra el comportamiento de la exportaciones de vidrio que actualmente se dedica la empresa

<b>Estado de crecimiento actual</b>	Exportador
<b>Cambios más importantes</b>	Producto de la baja de precios y por ser comerciantes han diversificado los productos que exportan y actualmente se dedican principalmente a exportar vidrio a Costa Rica.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	.-

### HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.

<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Conocen al CEI desde el 2009
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Han participado en una feria en Guatemala y algunos seminarios locales.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	

### ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.

<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre requisitos/ consideraciones para exportar y establecimiento de contactos</li> </ul>
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones para conocer nuevos mercados</li> </ul>

### PERSPECTIVA A FUTURO

<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer nuevos mercados a través de la participación en ferias, para establecer nuevos contactos</li> </ul>
--

## 15. FRUTICSA

<b>Contacto:</b>	José Tomás Gómez, Socio y coordinador
<b>Dirección:</b>	Recreativo el Chocoyero, Entrada Buenos Aires Mano Derecha, Frente donde fue la Escuela 6 de Julio. Ticuantepe, Managua
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 8670-7187, jrgigomigles87@hotmail.com
<b>Sitio web</b>	

### ANTECEDENTES


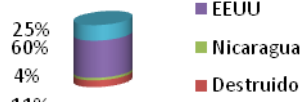
FRUTICSA existe desde el 2004 y reúne a 23 pequeños productores de piña, que tienen 176 Mzs. de terreno, de las cuales actualmente 5 Mzs. están sembradas con piña.

### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Agropecuaria
<b>Tipo de empresa:</b>	Sociedad Anónima
<b>Tamaño de empresa:</b>	Microempresa

<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Piña	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores
	Hoteles	E.E.U.U	
<b>EMPLEO</b>			
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos permanentes</b>	
<p>■ Empleados ■ Socios</p> <p>Mujeres: 23 Empleados, 23 Socios  Hombre: 23 Empleados, 23 Socios  Total: 46</p>		<p>Empleados</p> <p>2004: 0, 2005: 0, 2006: 0, 2007: 5, 2008: 5, 2009: 5</p>	
<p>Nota: socios son pequeños productores de piñas dueños de pequeñas parcelas que se convierten en proveedores de la empresa.</p>			
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>			
<p>8000 7000 6000 5000 4000 3000 2000 1000 0</p> <p>2004 2005 2006 2007 2008 2009</p> <p>— US\$ - - - 7.500,00 - -</p>			
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Riesgo de estancamiento		
<b>Cambios más importantes</b>	Inversión en siembra de piña de variedad MD2.		
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	USAID: asistencia técnica para cumplir con normas internacionales		
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>			
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Trabaja con el CEI desde el 2006; había escuchado del CEI en un anuncio publicitario televisado pero el contacto inició cuando conoció a una de las empleadas del CEI de casualidad en un viaje de negocios.		
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Una feria nacional, una feria internacional; talleres del CEI y APEN.		
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Esporádico. 1 – 2 veces al año. Última vez: 2007.		
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>			
<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre requisitos/ consideraciones para exportar.</li> </ul>		
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la búsqueda de inversionistas/inyección de capital.</li> </ul>		
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr los volúmenes de producción necesarios para la exportación a los E.E.U.U.</li> </ul>			

<b>16. HIDROPÓNICA DE NICARAGUA</b>	
<b>Contacto:</b>	Manuel Porro, Gerente General
<b>Dirección:</b>	Km.. 107 Carretera a Sebaco - Matagalpa, Entrada Chagüitillo, siguiendo la Ruta Zona Franca Horti - Tech.
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 8855-7065/ 2775-4786/4789
<b>Sitio web</b>	N.A.
<b>ANTECEDENTES</b>	
<p>Hidropónica de Nicaragua es una empresa establecida en el 2004 con fondos privados de un grupo de inversionistas con el fin de exportar paprika (chiltoma o chile dulce). Las 200 Ha de la empresa constituyen una zona franca. No se invirtió en la producción hasta que la empresa había conseguido su comprador.</p>	
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>	

<b>Sector (es):</b>	Agropecuario		
<b>Tipo de empresa:</b>	Sociedad		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Grande		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Paprika (chiltoma/ chile dulce)	<b>Nacional</b>	<b>Internacional</b>	Venta directa al comercializador
	Distribuidores	EEUU	
<b>CIFRAS</b>			
<b>Empleo</b>		<b>Destinos de exportación</b>	
 <p><b>Empleados</b> Estacionales 22% Permanentes 78%</p>	<p>La cantidad de empleo ha sido estable desde su establecimiento. Se señala que la empresa emplea pocas mujeres.</p>	 <p>25% Canadá 60% EEUU 4% Nicaragua 11% Destruído</p>	<p>El 85% de la producción se exporta. De este, el 100% se exporta directamente al cliente en EEUU, pero el 30% termina en Canadá. Del 15% no exportable, el 25% se vende localmente y</p>
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido		
<b>Cambios más importantes</b>	Se está trabajando con SNV en un posible programa social para pequeños productores.		
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	SNV		
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>			
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	2004		
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en ferias.		
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Desde el 2004 ha participado en dos ferias y participa en los talleres para apoyar al CEI.		
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>			
<b>Área(s) de impacto</b>	Hidropónicas encontró su cliente en una feria PMA en el 2004, auspiciada por el CEI. El peso institucional, o la legitimidad, que presta el CEI es imprescindible.		
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Programas de <i>producción</i> exportable. El CEI enfatiza los vínculos con el mercado, pero hace falta fortalecer la oferta exportable.		
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>			
Hacer alianzas con pequeños productores para ampliar la producción y exportarla.			

<b>17. Kilambe Coffe</b>			
<b>Contacto:</b>	Silvio Méndez, Gerente Propietario		
<b>Dirección:</b>	Catedral 125 metros al norte, Matagalpa.		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 8884-5572 / kilambecoffee@yahoo.com		
<b>Sitio web</b>			
<b>ANTECEDENTES</b>			
<p>Kilambe Coffe es una empresa familiar que inicio en el año 2000, como parte de una preocupación de los dueños, al no encontrar de café de calidad en Nicaragua y decidieron procesar su propio café.</p> <p>En el 2002 iniciaron su comercialización en el mercado local del departamento de Matagalpa y en un par de meses se trasladaron a Managua, a través de la presidencia de la republica (quien se convirtió en su principal cliente)</p>			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Familiar		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Café	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores
	Supermercado, tiendas especializadas	China Taiwan	

EMPLEO													
<b>Composición Actual</b>	<b>Historial empleos permanentes</b>												
<p>■ Permanentes ■ Familiares ■ Estacional</p> <p>Mujeres                      Hombre                      Total</p>	<p style="text-align: center;">Empleados</p> <p style="text-align: center;">2004    2005    2006    2007    2008    2009</p>												
HISTORIAL EXPORTACIONES													
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>2004</td> <td>2005</td> <td>2006</td> <td>2007</td> <td>2008</td> <td>2009</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>4.000,00</td> <td>60.000,00</td> </tr> </table> <p>— US\$</p>		2004	2005	2006	2007	2008	2009	-	-	-	-	4.000,00	60.000,00
2004	2005	2006	2007	2008	2009								
-	-	-	-	4.000,00	60.000,00								
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido												
<b>Cambios más importantes</b>	El cambio más importante que ha experimentado es el aumento significativo de sus ventas por las exportaciones a raíz de un contacto comercial, facilitado a través de las ferias del CEI.												
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	USAID												
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.													
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI cuando los llevo a una feria en Taiwán en donde lograron hacer negocio con un comprador de café, con quien actualmente mantienen una relación comercial.												
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en ferias internacionales y talleres del CEI.												
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	El empresario ha participado en más de cinco ferias apoyadas por el CEI.												
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.													
<b>Área(s) de impacto</b>	<p><b>Aumento de sus ventas</b> a través de las <b>ferias internacionales</b>. Todos los contactos hechos se hicieron a través de estas ferias y aun se mantiene en contacto.</p> <p>La credibilidad/<b>legitimidad</b> de participar en ferias es clave para ganar la confianza de nuevos (potenciales) clientes.</p>												
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Se percibe un papel potencial del CEI en apoyo para la <b>certificación de los exportadores</b> .												
PERSPECTIVA A FUTURO													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover seminario en el área de exportación de forma más continua.</li> <li>Contar con información sobre todos los oferentes de servicios complementarios para la exportación, como por ejemplo: impresión de bolsa, empresas de certificación, etc.</li> </ul>													

18. MIEL DON PELAYO	
<b>Contacto:</b>	,
<b>Dirección:</b>	Km 84.5 Carretera Managua - León.
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505,



<b>Sitio web</b>																												
<b>ANTECEDENTES</b>																												
Miel Don Pelayo es una pequeña empresa familiar, creada en el 2005 con el apoyo de la Cuenta Reto del Milenio. Todos los trabajadores son miembros de la familia y los dos hermanos son lo que se dedican tiempo completo al negocio.																												
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>																												
<b>Sector (es):</b>	Agroindustrial																											
<b>Tipo de empresa:</b>	Empresa Familiar																											
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña empresa																											
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>	<b>Forma de Comercialización</b>																										
Miel de Aveja	<b>Nacional</b>	Venta directa a distribuidores																										
	Supermercados la Unión		<b>Externo</b> E.E.U.U																									
<b>EMPLEO</b>																												
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos permanentes</b>																										
<p>■ Empleados ■ Familiares</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Empleados</th> <th>Familiares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mujeres</td> <td>8</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Hombre</td> <td>0</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>8</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Empleados	Familiares	Mujeres	8	0	Hombre	0	8	Total	8	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Empleados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Empleados	2004	0	2005	8	2006	8	2007	8	2008	8	2009	8
Categoría	Empleados	Familiares																										
Mujeres	8	0																										
Hombre	0	8																										
Total	8	0																										
Año	Empleados																											
2004	0																											
2005	8																											
2006	8																											
2007	8																											
2008	8																											
2009	8																											
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Cajas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>20,00</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>			Año	Cajas	2004	-	2005	-	2006	-	2007	20,00	2008	0,00	2009	-												
Año	Cajas																											
2004	-																											
2005	-																											
2006	-																											
2007	20,00																											
2008	0,00																											
2009	-																											
Nota: en el 2008 realizaron una única exportación a Estados Unidos, la miel fue enviada como carga por avión.																												
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Potencial exportador																											
<b>Cambios más importantes</b>	Mejoras de sus procesos de control y calidad. Trazabilidad																											
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	Cuenta reto del Milenio, CBI, Craft y Walmart																											
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>																												
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Trabaja con el CEI desde el 2009; a través de la realización de un estudio de mercado financiado por la Cuenta Reto del Milenio.																											
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Información, participación en ferias, asistencia técnica y capacitación.																											
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Constante a través del correo																											
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>																												
<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre requisitos/ consideraciones para exportar.</li> </ul>																											
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en la búsqueda de inversionistas/inyección de capital.</li> <li>Organizar a los productores con potencial exportador.</li> </ul>																											
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar mercados orgánicos de nichos y mejorar la genética de las abejas.</li> <li>Lograr los volúmenes de producción necesarios para la exportación a los E.E.U.U.</li> </ul>																												

<b>19. NICANONI</b>	
<b>Contacto:</b>	Guillermo Baca, Gerente General
<b>Dirección:</b>	Sierritas de Santo Domingo, Iglesia Católica 300 metros al este, 1/2 cuadra al norte. Managua

<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel: +5050 , 266-2588, gbacay@yahoo.com														
<b>Sitio web</b>															
<b>ANTECEDENTES</b>															
Nicanoni inicio sus operaciones desde el 2003. Durante tres años la alta calidad y los beneficios para la salud de su producto generaron un crecimiento sostenido. Debido a propiedades intrínsecas del noni como tal (fácil cultivación y procesamiento casero, acidez exponencial al mezclar con cítricos), las ventas se vieron afectadas severamente. Actualmente la empresa busca exportar su producto a lugares donde el noni no se puede producir. Se encuentra en negociaciones para exportar el producto a Alemania.															
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>															
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria														
<b>Tipo de empresa:</b>	Empresa Familiar														
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña Empresa														
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>												
Procesados de Noni	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta a través de intermediario.												
	Puestos especializados	Salvador y Guatemala													
<b>EMPLEO</b>															
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos permanentes</b>													
<p>■ Permanentes ■ Familiares</p> <p>Mujeres      Hombre      Total</p>		<p>2004    2005    2006    2007    2008    2009</p>													
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>															
<p>Volumen en QQ</p> <table border="1"> <tr> <td>2004</td> <td>2005</td> <td>2006</td> <td>2007</td> <td>2008</td> <td>2009</td> </tr> <tr> <td>4000</td> <td>4000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>8</td> <td>15</td> </tr> </table>				2004	2005	2006	2007	2008	2009	4000	4000	0	0	8	15
2004	2005	2006	2007	2008	2009										
4000	4000	0	0	8	15										
<b>Estado de crecimiento actual</b>		<b>Crecimiento potencial</b>													
<b>Cambios más importantes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene marca registrada y registro sanitario,</li> <li>Cuentan con una planta procesadora y una red de suplidores, actualmente subutilizada.</li> </ul>													
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>		APEN, ECOMERCADOS													
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>															
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	A través de APEN en el 2004														
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Participación en una feria y eventos de capacitación														
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	-														
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>															
<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de la participación en una feria para <b>contactar potenciales clientes</b> de exportación y proyectar a la empresa.</li> </ul>														
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre mercado de exportación y mejorar la calidad del producto.</li> </ul>														
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener los requisitos de la norma HACCP, que les permitirá acceder con más facilidad a otros mercados, aunque en este momento se preparan para exportar a Alemania.</li> </ul>															

<b>20. NICARAOCOOP</b>	
<b>Contacto:</b>	Adriana Molina, Directora de comercialización
<b>Dirección:</b>	Km. 12,1 Carretera a Masaya, Managua.

<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2279-1719, Ext. 103, ventas@nicaraocoop.org, comercializacion@nicaraocoop.org		
<b>Sitio web</b>	www.nicaraocoop.org		
NICARAOCOOP está conformada por 5 uniones de cooperativas ( 3.000 productores) y 1 asociación de trabajadores (2.000 productores); trabajan granos básicos, ajonjolí, café, miel, fruta y diferentes rubros de producción orgánica. Se estableció en el 2003 y empezó operaciones en el 2004 con la comercialización de Productos Vida, su marca de productos orgánicos, que actualmente conforma un 5% de toda la comercialización. En el 2005 logró financiamiento adicional para apoyar a los productores con la provisión de insumos y tecnología como tractores.			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agropecuario y agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Unión de uniones de cooperativas		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña (24 empleados)		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Granos básicos, ajonjolí, café, miel, fruta	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Directa a distribuidores.
	Supermercados y tiendas especializadas (producto orgánico)	Costa Rica, El Salvador, Alemania	
<b>EMPLEO</b>			
<b>Composición actual según género</b>		<b>Historial de empleo</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Empleados</b></p> <p style="text-align: center;">■ Empleados de fábrica ■ Empleados Permanentes NICARAOCOOP</p>		<p style="text-align: center;">— NICARAOCOOP — Fábrica</p> <p>La fábrica se estableció para hacer sacos para los productos de NICARAOCOOP. Ahora vende los sacos como tal a</p>	
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>			
<p>La primera exportación de NICARAOCOOP se dio en el 2006, con la exportación de ajonjolí.</p> <p>En el 2007 también exportó miel a granel a Costa Rica, y otros productos en volúmenes pequeños, incluyendo frijol rojo.</p> <p>En el 2008 exportó frijol negro y miel a Alemania, y este año ha seguido con la exportación de miel, ajonjolí y frijol.</p>		<p style="text-align: center;"><b>Exportaciones Totales (US\$)</b></p>	
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido		
<b>Cambios más importantes</b>	Certificaciones, fábrica, planta propia.		
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	Ecomercados, AECID, Agencia Catalana, ACP, Fondo de Crédito Rural, Bandes Venezuela, Ecomercados		
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>			
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	2008, a través de Ecomercados, feria BioFac, Alemania		
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Ruedas de negocios (Cuba)		
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Incipiente; reciben invitaciones a ruedas de negocios y ferias.		
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>			
<b>Área(s) de impacto</b>	Cuba: nuevos clientes (cereal y frijol) y potenciales clientes.		
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Reporte semanal de oferta disponible para vinculación con clientes.		
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>			
<p>Terminar la certificación orgánica FLO para la miel y el ajonjolí para incrementar las exportaciones a Alemania e incursionar en el mercado Belga.</p> <p>Exportar los sacos producidos en la fábrica a Centroamérica y Venezuela; es la única fábrica en el país que produce su propio hilo.</p>			

21. NICATTLER			
<b>Contacto:</b>	Karina Duarte, Gerente General		
<b>Dirección:</b>	Aldeas S.O.S 1 cuadra al sur, 25 varas abajo, casa No. 59. Managua		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 22686750, karinaduarteh@hotmail.com		
ANTECEDENTES			
Exportaciones Nicaragua Cattle Raising of Development. S.A. (Nicattler) es una sociedad anónima que inicio operaciones como empresa enfocada a la comercialización de ganado. Esta conformada por socios Nicaragüense, Hondureño y Mexicano. Actualmente se dedica a la comercialización de tubérculos (Malanga) y cuenta con su propia planta procesadora. A además de Maní, granos básicos y otros bienes.			
INFORMACIÓN COMERCIAL			
<b>Sector (es):</b>	Agropecuario		
<b>Tipo de empresa:</b>	Sociedad Anónima		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña Empresa		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Tuberculosos	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores
		E.E.U.U Canada	
EMPLEO			
Composición Actual		Historial empleos permanentes	
<p>Empleados</p> <p>■ Empleados</p> <p>Mujeres: 5, Hombre: 2, Total: 7</p>		<p>Empleados</p> <p>2004: 0, 2005: 0, 2006: 0, 2007: 0, 2008: 7, 2009: 7</p>	
HISTORIAL EXPORTACIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa se dedica a la comercialización de tubérculos, rubro que acopia en su planta procesadora en San Carlos. Actualmente exporta un contenedor de segunda por semana, a Estados Unidos y Canadá.</li> <li>Se encuentra en negociaciones para la diversificación de sus productos, con un cliente de chatarra para el mercado Asiático.</li> <li>En ocasiones comercializa productos de sus contactos en otros países para enviarlos a sus clientes.</li> </ul>			
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Exportador		
<b>Cambios más importantes</b>	Diversificación de los rubros que exporta		
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.			
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Conocen al CEI desde el 2009		
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Han participado en una feria de PMA en Estados Unidos		
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.			
<b>Área(s) de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de contactos y nuevos clientes.</li> </ul>		
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de mercados y contactos</li> </ul>		
PERSPECTIVA A FUTURO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productos Nicaragüense son menos competitivos por sus altos costos, producto de la falta de una verdadera agroindustrial</li> <li>Consolidar las exportaciones a partir de nuevos mercados.</li> </ul>			

22. SANDALIAS TOSCA	
<b>Contacto:</b>	Rodrigo Velázquez, Gerente Propietario; Mónica Velázquez, hija
<b>Dirección:</b>	Shell San Benito 1 c. al sur y ½ c. al este, León
<b>Teléfono / E-mail</b>	Cel. 8851-6280 / sandaliastosca@gmail.com
ANTECEDENTES	

La misión de Sandalias Tosca es producir Sandalias de alta calidad y duraderas (dan 6 meses de garantía) para el público nacional, principalmente juvenil. La empresa inició operaciones en el año 2000, y aun cuando ha enviado muestras y participado en ferias internacionales no ha podido concretar un mercado foráneo,

### INFORMACIÓN COMERCIAL

<b>Sector (es):</b>	Cuero-calzado		
<b>Tipo de empresa:</b>	Personal natural, a nombre del dueño		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Mediana empresa con 56 empleados, 36 hombres y 20 mujeres		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Sandalia Tipo juvenil (jóvenes de 17-21 años)	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores; la empresa vende el producto a US\$5.8 al distribuidor, y éste le agrega un dólar aproximadamente
	Pacífico: de Jiquilillo a Rivas y en el Atlántico, de Río Blanco a San Carlos	Ninguno	
Sandalia Tipo casual	Pacífico: de Jiquilillo a Rivas y en el Atlántico, de Río Blanco a San Carlos	Ninguno	

### EMPLEO

Composición Actual	Historial empleos permanentes
<p>■ Permanentes ■ Familiares ■ Estacional</p> <p>56</p> <p>Mujeres      Hombre      Total</p>	<p>Empleados</p> <p>2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009</p>

### HISTORIAL DE VENTAS

	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2000</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pares* día</td> <td>55,0</td> <td>75,0</td> <td>100,0</td> <td>150,0</td> <td>200,0</td> <td>200,0</td> <td>250,0</td> <td>300,0</td> <td>500,0</td> <td>700,0</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>\$19.800</td> <td>\$27.000</td> <td>\$36.000</td> <td>\$54.000</td> <td>\$72.000</td> <td>\$72.000</td> <td>\$90.000</td> <td>\$108.000</td> <td>\$180.000</td> <td>\$252.000</td> </tr> </tbody> </table>		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Pares* día	55,0	75,0	100,0	150,0	200,0	200,0	250,0	300,0	500,0	700,0	Ventas	\$19.800	\$27.000	\$36.000	\$54.000	\$72.000	\$72.000	\$90.000	\$108.000	\$180.000	\$252.000
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009																								
Pares* día	55,0	75,0	100,0	150,0	200,0	200,0	250,0	300,0	500,0	700,0																								
Ventas	\$19.800	\$27.000	\$36.000	\$54.000	\$72.000	\$72.000	\$90.000	\$108.000	\$180.000	\$252.000																								

<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
<b>Cambios más importantes</b>	El evento más importante que ha experimentado esta empresa ha sido entrar a los programas de capacitación y asistencia técnica del Programa de Producción Más Limpia, esto les permitió incrementar significativamente su producción y usar racionalmente el material sobrante.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	INPYME, Walmart

### HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.

<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI se dio cuando fueron invitados a recibir una capacitación para convertirse en exportadores. Han participado en ferias y ruedas de negocios con el INPYME y otras organizaciones; enviaron muestras a República Dominicana, Puerto Rico, USA (Miami y Michigan), El Salvador, Honduras y Guatemala
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Capacitación de cómo exportar por parte del CEI
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Con CEI solo participaron de la capacitación 2005-2007

### ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.

<b>Área(s) de impacto</b>	<b>Conocimiento general sobre las exportaciones, rutero, inteligencia de mercado, etc.</b> Dicha información nunca tuvieron la oportunidad de aplicarla a su propia realidad pues la empresa no ha concretado un mercado internacional. Luego de recibir la capacitación no "sintieron" un "seguimiento" de parte del CEI
---------------------------	---

<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Actualmente la empresa produce unos 500 pares diarios de producto, sin embargo su capacidad puede llegar a unos 2,000 pares. Por eso el empresario está interesado en concretar pedidos internacionales
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para concretar un mercado internacional</li> <li>• Apoyo en el diseño y desarrollo de un empaque competitivo</li> </ul>	

<b>23. TECNOAGRO</b>	
<b>Contacto:</b>	Diego Vargas Belli, Gerente General
<b>Dirección:</b>	Clínica Salud Integral Bolonia 200 mts, norte, 20 mts. Oeste.
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2266-3314 / 8884-6502, dvargas@tecnoagro.net
<b>Sitio web</b>	www.tecnoagro.net

**ANTECEDENTES**


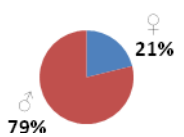
Tecnología en Agro-exportación de Raíces Tropicales (TECNOAGRO) es una empresa de capital nicaragüense, fundada en el 2004, con vista a la exportación de tubérculos y granos básicos. Como empresa brinda asesoría a los productores aliados que le abastece de materia prima, y como empresa se dedican trabajan en la parte de acopio, procesamiento (brindan cierto valor agregado a los productos), selección, empaque y exportación. La empresa cuenta con tres plantas procesadora. En el mercado nacional comercializan únicamente sub productos como harina de yuca, que representan una vetan de aproximadamente 70 toneladas mensuales.

<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agropecuaria / Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Sociedad Anónima		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Mediana		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Tubérculos	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores
	-	E.E.U.U. Europa, Canada, C.A	
Granos Básicos	-	E.E.U.U. Europa, Canada, CA	Venta directa a distribuidores

<b>EMPLEO</b>															
Composición Actual	Historial empleos permanentes														
<p>Mujeres ■ Hombres</p>	<p>Empleados</p> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Empleados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Empleados	2004	0	2005	0	2006	12	2007	22	2008	60	2009	80
Año	Empleados														
2004	0														
2005	0														
2006	12														
2007	22														
2008	60														
2009	80														

<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>															
<table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Exportaciones (US\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>250.000,00</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>1.300.000,00</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>2.800.000,00</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>3.100.000,00</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>2.980.000,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Exportaciones (US\$)	2004	-	2005	250.000,00	2006	1.300.000,00	2007	2.800.000,00	2008	3.100.000,00	2009	2.980.000,00	<p><b>Estado de crecimiento actual</b> Crecimiento sostenido</p> <p><b>Cambios más importantes</b> El cambio más importante que ha experimentado es el aumento exponencial de sus exportaciones y la apertura de dos plantas procesadoras.</p>
Año	Exportaciones (US\$)														
2004	-														
2005	250.000,00														
2006	1.300.000,00														
2007	2.800.000,00														
2008	3.100.000,00														
2009	2.980.000,00														

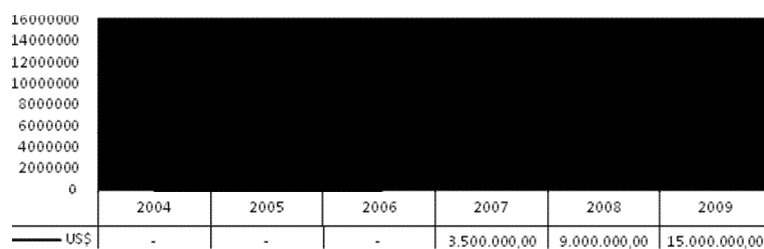
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	APEN, MIFIC
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	2006
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Elaboración de proyecto de exportación, información comercial, participación en ferias internacionales y talleres del CEI.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Ha participado entre 4 a 5 ferias en los últimos años.
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>	
<b>Área(s) de impacto</b>	<b>El conocimiento de sus clientes</b> a partir de la participación en las ferias apoyadas por el CEI, le permitió medir el mercado, conocer la competencia y quienes son los líderes de ciertos productos.
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Apoyar con programas de capacitación y elaboración de estudios especializados. Así como mejorar en los controles de calidad de la materia prima.
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL CEI debería apoyar la ampliación de la oferta exportable de Nicaragua.</li> <li>• Continuar apoyando a los exportadores en los mercados internacionales a través de las ferias.</li> <li>• Participación mas activa hacia la producción local, involucrando mas a las plantas procesadoras.</li> </ul>	

<b>24. COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES TEPEYAC, R.L.</b>			
<b>Contacto:</b>	Francisca Blandon y Eddy Zeledón		
<b>Dirección:</b>	Contiguo a la capilla del cementerio, San Rafael del Norte		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2784-2254/ 8826-8604		
<b>Sitio web</b>	cooptepe@ibw.com.ni		
<b>ANTECEDENTES</b>			
Tepeyac existe desde el 1995. El 55% de sus 317 socios son ganaderos, y en el 2008 la cooperativa construyó un centro de acopio de leche en el cual han invertido \$535.000,- en infraestructura y equipo, con el fin de a futuro vender productos lácteos procesados bajo su marca registrada, Lácteos Tepeyac. Producen 12.000 litros de leche diarios, que se vende desde el centro de acopio a la Parmalat.			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Cooperativa		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña (17 empleados)		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
Leche fluida	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa desde el centro de acopio a Parmalat
	Parmalat	Ninguno	
<b>EMPLEO</b>			
<b>Composición actual según género</b>		<b>Actividad económica socios</b>	
<p>Empleados (17)</p>  <p>Socios (317)</p> 			
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>			
TEPEYAC, R.L. ha hecho una exportación indirecta a través de SIGMA, S.A. con buenas experiencias. También se hizo un intento de exportación con Prolaica de El Salvador, en la cual el cliente incumplió con los pagos. De momento le están vendiendo leche líquida a Parmalat mientras se preparan para la exportación de leche procesada.			
<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido		
<b>Cambios más importantes</b>	La construcción y puesta en marcha del centro de acopio, con toda la tecnología necesaria para asegurar la calidad de la leche.		

<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	PASA – DANIDA (apoyo financiero), IBEROEKA – CYTED (preparación exportación a EEUU), son miembros de UCOSEMUN (transferencia de tecnología y fortalecimiento institucional), Fundación Interamericana (curso de exportación en INCAE), IICA.
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	A través de un miembro del consejo administrativo quien también es miembro de MAGFOR.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Capacitaciones sobre la exportación; proyecto de trazabilidad. Participación en feria PMA (no financiados por el CEI) resultó en contactos y expectativa de mercado.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Regular.
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>	
<b>Área(s) de impacto</b>	La capacitación les ha informado sobre los pasos a seguir para poder exportar.
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Elaboración del Plan de Negocios (urgente); apoyo para la certificación de los productos lácteos para poder exportarlos apenas empiece la producción; aspectos operativos del centro de acopio (buenas prácticas y manufactura).
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
Procesar la leche (darle valor agregado a su producto) y vender los productos finales en el mercado local y exportar a El Salvador y después a EEUU	

<b>25. UCOSEMUN. R.L.</b>			
<b>Contacto:</b>	Hernaldo Lagos, Gerente General		
<b>Dirección:</b>	Frente a Supermercado Las Segovias, Estelí		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2713-4405/ ucosemunrl@turbonett.com.ni		
<b>Sitio web</b>	http://www.u.zonaxp.com		
<b>ANTECEDENTES</b>			
La Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte es una organización cooperativa de segundo grado formada por 8 cooperativas asociadas de base. La UCOSEMUN funciona como una entidad integradora y reguladora del movimiento de cooperativas de servicios múltiples más fuerte de la región norte de Nicaragua aglutinando a unos 17,788 asociados productores rurales. Como cooperativa en los últimos años han crecido en la cobertura territorial, ya que actualmente cuentan con incidencia en 12 municipios en los departamentos de Nueva Segovia, Jinotega, Madriz y Estelí. Principalmente de la zona en donde radica la extrema pobreza y pobreza severa, según la clasificación del gobierno.			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agroindustria		
<b>Tipo de empresa:</b>	Cooperativa		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Mediana Empresa		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>	<b>Forma de Comercialización</b>	
Café	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	Venta directa a distribuidores
	Estelí	E.E.U.U. Europa	
Ganado, Frijol		E.E.U.U. Europa	Venta directa a distribuidores
<b>EMPLEO</b>			
<b>Composición Actual</b>		<b>Historial empleos en la cooperativa</b>	
<p>Mujeres ■ Hombre</p> 		Como movimiento cooperativo UCOSEMUN de sus 17,788 asociados el 30% son mujeres. Dentro de las estructuras administrativas de la cooperativas existen aproximadamente 603 empleados de los cuales aproximadamente unos 500 son familiares de los asociados. Las estructuras administrativas de las cooperativas están manejadas principalmente por mujeres.	
<b>HISTORIAL EXPORTACIONES</b>			





<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
<b>Cambios más importantes</b>	Anteriormente comercializaban su producto a través de una empresa exportadora (CISA Exportadora). En el 2009 realizaron una inversión de aproximadamente 2.4 millones de dólares en maquinarias para el beneficio de café, lo que aumento de capacidad exportadora.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	Café Noble de Costa Rica, PASA – DANIDA
<b>HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.</b>	
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	El primer contacto con el CEI 2006, como parte del apoyo brindado en la elaboración de su plan estratégico, financiado por el proyecto de PASA-DANIDA.
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Elaboración de plan estratégico, participación en ferias internacionales y talleres del CEI.
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Han participado constantemente en el proceso de elaboración de su plan estratégico.
<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.</b>	
<b>Área(s) de impacto</b>	Le han permitido estar en <b>contacto con los compradores y fortalecimiento técnico</b> en su estructura comercial.
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Necesitan el apoyo técnico a través de un recurso exclusivo para la empresa orientado al área de exportaciones, para fortalecer aun más el área comercial y contar con la unidad de exportaciones.
<b>PERSPECTIVA A FUTURO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que para los productos como maíz, que no es atractivo para la exportación por razones de precios, lo importante es que se mejore la capacidad de procesamiento en el país y potencializar así al sector.</li> <li>• Contar con una unidad de exportación consolidada y con alta capacidad técnica.</li> </ul>	

<b>26. UNAG, sede LEÓN</b>			
<b>Contacto:</b>	Sergio Antonio García		
<b>Dirección:</b>	De la iglesia San Francisco 275 mts. al norte, León		
<b>Teléfono / E-mail</b>	Tel. +505 2311 2948/ 8696 4198, unagleon2003@yahoo.es		
<b>Sitio web</b>	http://www.unag.org.ni/leon.asp		
<b>ANTECEDENTES</b>			
La UNAG es uno de los gremios agropecuarios más grandes de Nicaragua. La sede de León reúne a 4.600 productores; cada departamento tiene independencia gremial y empresarial.			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
<b>Sector (es):</b>	Agropecuario		
<b>Tipo de empresa:</b>	Estatal		
<b>Tamaño de empresa:</b>	Pequeña (19 empleados)		
<b>Producto(s):</b>	<b>Mercado (s) destino:</b>		<b>Forma de Comercialización</b>
	<b>Nacional</b>	<b>Externo</b>	
Plátano	Todo el país	ninguno	A través de distribuidores
Granos básicos	Todo el país	EEUU (maíz)	A través de intermediarios
Tubérculos	Todo el país	EEUU	A través de la UNAG de Guinea
Ajonjolí	-	El Salvador, Guatemala	A través de intermediarios
<b>EMPLEO</b>			

Empleados		Socios	
<p><b>Empleados</b></p> <p>• 11 técnicos de campo • 3 contabilidad • 1 administración • 4 otros</p>		<p><b>Socios</b></p> <p>468,8 703,2 3428</p> <p>■ Total Hombres ■ Mujeres no jefas de hogar ■ Mujeres jefas de hogar</p>	
HISTORIAL EXPORTACIONES			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Granos básicos: arroz, maíz, sorgo</li> <li>• La baja en exportaciones de ajonjolí se debe a una baja en producción por clima desfavorable. La exportación más fluida es la del ajonjolí a los EEUU.</li> <li>• La UNAG León ha estado exportando maíz a los EEUU desde el 2005, aunque no están disponibles los datos.</li> </ul>	
		<b>Estado de crecimiento actual</b>	Crecimiento sostenido
		<b>Cambios más importantes</b>	A raíz de la exportación, la calidad del producto mejoró. También se fortaleció significativamente la asociatividad.
<b>Otros entes de los que ha recibido apoyo técnico/financiero</b>	Embajada de los Países Bajos: Fortalecimiento de formas asociadas.		
HISTORIAL DEL CONTACTO CON EL C.E.I.			
<b>Origen del contacto con el C.E.I.</b>	Desde el 2004/2005.		
<b>Tipo de servicios recibidos</b>	Capacitaciones, ruedas de negocios de EEUU a nivel nacional, NOTIEXPORT.		
<b>Intensidad/frecuencia del contacto</b>	Se reciben correos con regularidad, y se participa en ferias y talleres.		
ANÁLISIS DEL IMPACTO C.E.I.			
<b>Área(s) de impacto</b>	El aporte más importante ha sido la participación en ruedas de negocios. Antes del contacto con el CEI, no exportaba. La exportación ha mejorado la capacidad productiva de cada productor, la calidad del producto y la asociatividad.		
<b>Análisis del potencial de impacto</b>	Sensibilización a los productores sobre la importancia de la organización para la exportación.		
PERSPECTIVA A FUTURO			
Crecer en exportaciones y fortalecerse como gremio.			