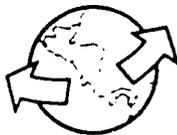


PROEXAG II



COMPONENTE AGRICOLA DEL PROYECTO DE APOYO TECNOLOGICO PARA LAS
INDUSTRIAS DE EXPORTACION DE CENTROAMERICA Y PANAMA

TRIP REPORT ASSISTANCE TO APENN TO REFINE THEIR LONG TERM SELF-SUFFICIENCY STRATEGY

Managua, Nicaragua

Assignment Number: ST-154A

PREPARED BY:

Osmar Benitez
Junta Agrícola Dominicana

THROUGH

Chemonics International Consulting Division
2000 M Street, Northwest
Suite 200
Washington, D.C. 20036

UNDER THE AUSPICES OF

United States Agency for International Development (USAID)
Regional Office for Central American Programs (ROCAP)
Ciudad de Guatemala, Guatemala

March, 1993

PROEXAG II



Osmar Benítez

5a. Ave. 15-45 Zona 10
Centro Empresarial, Torre 1, 9° Nivel
Guatemala, Guatemala, 01010
Tel. 502/2/33-70-82,3,4 FAX:33-70-81

Export Industry Technology Support Project - Proyecto de Apoyo Técnico a las Industrias de Exportación
(EXITOS)¹

March 8, 1993

TRIP REPORT

I. Destinations and Dates

Managua - Nicaragua - Marzo, 1993

II. Persons Contacted

Johanna Fiallos - Gerente General/APENN
Samuel Mansell - Presidente Junta Directiva
Personal Ejecutivo de APENN

III. Purpose of the Travel

Hacer una evaluación preliminar de los aspectos institucionales de la Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales (APENN), revisar la estrategia de la organización, las actividades que ejecuta, las funciones del personal, así como la capacidad de generación de ingresos de APENN, para el logro de la autosuficiencia financiera en el mediano y largo plazo.

IV. Accomplishments

APENN tiene un enorme potencial para desarrollar una importante tarea de promoción de esta nueva actividad para la Economía del país.

El ambiente empresarial de Nicaragua, en estos momentos, es ideal para que una organización eminentemente técnica, apolítica y no discriminatoria pueda poner en práctica un amplio programa de orientación comercial, promoción de inversiones y desarrollo de nuevas oportunidades de cultivos de exportación.

A nuestro entender APENN está mejor situada que ninguna otra en Nicaragua, para emprender esta importante tarea.

Las razones primordiales para esa afirmación son entre otras:

- a) APENN es la única que está trabajando en una actividad nueva en la Economía Nicaraguense, con programas de gran potencial de impacto en la creación de empleos y en la generación de divisas, dadas las excelentes características de suelos, agua y clima de que dispone el país, y más relevante, la gran demanda de productos frescos y procesados de origen agrícola que se registra en el Mercado Internacional.
- b) Las otras instituciones que conforman el entorno de APENN están orientadas a actividades tradicionales del Sector Agropecuario, muchas de ellas tienen una fuerte influencia de grupos políticos y otras son mayormente instituciones públicas o dirigidas por organismos del Gobierno Nicaraguense con escasa participación del Sector Privado.
- c) APENN tiene una experiencia de haber trabajado con otras instituciones nacionales y públicas y privadas, así como con organismos internacionales de cooperación, lo que la habilita para ser un ente catalizador de programas de diversificación agrícola para la introducción de nuevos cultivos en la economía agropecuaria del país.
- d) La institución cuenta con una Junta Directiva compuesta por reconocidos empresarios del Sector Agrícola, identificado con los principios que dieron lugar al surgimiento de la Asociación y más que nada, aparentemente comprometidos a fortalecer el papel que debe jugar APENN en la promoción de nuevas oportunidades de negocios en la agricultura Nicaraguense.
- e) APENN tiene un personal ejecutivo profesional, muy calificado, que entiende con claridad la importancia que tiene para su país, la existencia de una entidad como ésta. El personal de APENN cree firmemente en lo que están haciendo y están motivados para seguir adelante, con la debida orientación y respaldo moral de su Junta Directiva y de los socios de APENN.
- f) La Asociación dispone de instalaciones físicas muy buenas y de mobiliario, equipos, y medios de transporte adecuados para esta etapa de vida de la Institucional.

Es necesario indicar, sin embargo, que para que APENN pueda consolidarse y mejorar sus niveles de acción hacia la Sociedad Nicaraguense, especialmente el Sector Privado Agroempresarial, deben tomarse en consideración las siguientes sugerencias:

1. La institución debe preparar, adoptar y poner en práctica, de inmediato un Plan Estratégico de largo plazo que le permita entre otras cosas:

- a) Visualizar hacia donde va la Asociación en los próximos 3 años ¿Cuántos socios tendrán dentro de 5 años? ¿Cuántos cultivos habrán introducido en ese período? ¿Qué impacto tendrán en la economía agrícola de Nicaragua? Este Plan Estratégico debe ser bastante completo, que analice a profundidad las oportunidades que tiene APENN de crecer en términos del número de socios y de servicios en la producción y comercialización de cultivos no tradicionales. Así mismo, debe preparar a APENN para hacerse autosostenible financieramente cuando terminen los recursos de AID y de otros donantes y le permitirá mediante un ciclo de planificación, administrar mejor sus recursos y definir metas que se puedan alcanzar y medir sus resultados en el tiempo.
2. La Gerencia General debe recabar asistencia especializada para fortalecer el desarrollo institucional en los aspectos de:
 - a) Comunicación con la Junta Directiva y con los socios de APENN.
 - b) Sistemas de información financiera transparente y actualizada, tanto para la Junta Directiva como para los donantes, especialmente la AID.
 - c) Sistema de Organización Administrativa orientado a mejorar la definición y descripción de puestos y funciones por departamentos, mecanismos de comunicación interna, control de documentos y administración de recursos, entre otros.
3. La Junta debe asumir el liderazgo institucional en cuanto a la definición de políticas, desarrollo del Plan Estratégico y orientación a la Gerencia General. La Junta Directiva, asimismo debiera promover cambios en los Estatutos Sociales de la Asociación para entre otras cosas:
 - a) Promover una política abierta de membresía delegando en la Gerencia General el desarrollo de un plan de captación de nuevos socios, pero con una guía de requisitos que se deben tener en cuenta para aceptar nuevos miembros. La Directiva debe revisar, con cierta frecuencia si la Gerencia está dando cumplimiento a esas reglas o políticas de captación de nuevos socios.
 - b) Ampliar el número de miembros de la Junta Directiva a por lo menos nueve (9) miembros, ya que esto podría contribuir a ampliar el compromiso de los socios con APENN, además de que incorporaría 3 nuevos voceros al grupo que ha asumido la responsabilidad de crear y promover una entidad tan importante para Nicaragua en estos momentos. Es importante que los nuevos miembros vengan de sectores que contribuyan a ampliar la membresía. Ejm. Agroindustria, Insumos Agrícolas, etc. El aumento del número de miembros en la Junta Directiva puede facilitar también, el establecimiento de un mecanismo de rotación participativa en este organismo de dirección de APENN.

C) Establecer en los Estatutos el surgimiento (actual o futuro) de Comisiones de Trabajo donde se agrupen los diferentes sectores de la producción agropecuaria y agroindustrial del país. Algunas sugerencias incluyen Comisión de Melón, Comisión de Cebolla, Comisión Agroindustrial (Para incorporar todas las empresas que procesan productos agropecuarios), etc. Con esto se promueve la participación y se amplía el marco de acción de APENN. Asimismo, de esta manera la Junta Directiva comparte con más socios la responsabilidad que todos tienen de mantener a APENN como una entidad sólida, autosostenible y de grandes servicios para el país.

4. La AID deberá definir, en estos momentos, la política a seguir con APENN. Si la AID desea que APENN se convierta en una entidad sólida, independiente, autosuficiente y de grandes aportes a la agricultura privada de Nicaragua, entonces debe hacer llegar claramente ese mensaje a la Junta Directiva de la Asociación.

Sugerimos que funcionarios del más alto nivel, de la AID promuevan una reunión con la Directiva y la Gerencia General de APENN para definir una estrategia del trabajo mancomunado en busca de los objetivos iniciales que motivaron a la AID a respaldar el Proyecto de APENN.

La AID debe, asimismo promover una mayor comunicación con APENN, especialmente en todo lo referente a la administración financiera de los recursos donados por la Misión, dejando saber claramente y por escrito, cuales son las reglas del juego.

En este aspecto, la participación activa del oficial del Proyecto de parte de la AID juega un papel estelar. Igualmente, la supervisión continua de la Oficina de Contraloría, ya que esto puede facilitar grandemente la agilización del proceso burocrático de los desembolsos para el proyecto.

V. Recommendations

1. Mejorar los sistemas internos de comunicación entre la Gerencia y la Junta Directiva.
2. Clarificar y mejorar la comunicación entre APENN y la Misión de la AID.
3. Preparar un Plan Estratégico a mediano y largo plazo que permita visualizar entre otras cosas:
 - a. Impacto de APENN en la economía agrícola de Nicaragua.
 - b. Desarrollo Institucional y crecimiento de su membresía.
 - c. Programa de autosuficiencia financiera para la sostenibilidad de APENN, una vez terminen los recursos donados por la AID y otros organismos de cooperación internacional.

VISITA DE CONSULTORIA A LA ASOCIACION NICARAGUENSE DE PRODUCTORES
Y EXPORTADORES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES (APENN).

MIAMI, FLORIDA

Reporte en APENN

RECOMENDACIONES

La Asociación Nicaraguense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales, tiene un enorme potencial para desarrollar una importante tarea de promoción de esta nueva actividad para la Economía del país.

El ambiente empresarial de Nicaragua, en estos momentos, es ideal para que una organización eminentemente técnica, apolítica y no discriminatoria pueda poner en práctica un amplio programa de orientación comercial, promoción de inversiones y desarrollo de nuevas oportunidades de cultivos de exportación.

A nuestro entender, la APENN está mejor situada que ninguna otra, en Nicaragua para emprender esta importante tarea.

Las razones primordiales para esa afirmación son entre otras:

- a) La APENN es la única que está trabajando en una actividad nueva en la Economía Nicaraguense, con programas de gran potencial de impacto en la creación de empleos y en la generación de divisas, dadas las excelentes características de suelos, agua y clima de que dispone el país, y más relevante, la gran demanda de productos frescos y procesados de origen agrícola que se registra en el Mercado Internacional.
- b) Las otras instituciones que conforman el entorno de APENN están orientadas a actividades tradicionales del Sector Agropecuario, muchas de ellas tienen una fuerte influencia de grupos políticos y otras son mayormente instituciones públicas o dirigidas por organismos del Gobierno Nicaraguense con escasa participación del Sector Privado.
- c) La APENN tiene una experiencia de haber trabajado con otras instituciones nacionales y públicas y privadas, así como con organismos internacionales de cooperación, lo que la habilita para ser un ente catalizador de programas de diversificación agrícola para la introducción de nuevos cultivos en la economía agropecuaria del país.
- d) La Institución cuenta con una Junta Directiva compuesta por reconocidos empresarios del Sector Agrícola, identificado con los principios que dieron lugar al surgimiento de la Asociación y más que nada, aparentemente comprometidos a fortalecer el papel que debe jugar APENN en la promoción de nuevas oportunidades de negocios en la agricultura Nicaraguense.

- e) La APENN tiene un personal ejecutivo profesional, muy calificado, que entiende con claridad la importancia que tiene para su país, la existencia de una entidad como ésta. El personal de APENN cree firmemente en lo que están haciendo y están motivados para seguir adelante, con la debida orientación y respaldo moral de su Junta Directiva y de los socios de APENN.
- f) La Asociación dispone de instalaciones físicas muy buenas y de mobiliario, equipos, y medios de transporte adecuados para esta etapa de vida de la Institucional.

Es necesario indicar, sin embargo, que para que la APENN pueda consolidarse y mejorar sus niveles de acción hacia la Sociedad Nicaraguense, especialmente el Sector Privado Agroempresarial, deben tomarse en consideración las siguientes sugerencias:

- 1.- La Institución debe preparar, adoptar y poner en práctica, de inmediato un Plan Estrategico de largo plazo que le permita entre otras cosas:
 - a) Vizualizar hacia donde va la Asociación en los próximos 3 años ¿Cúanto socios tendrán dentro 5 años? ¿Cuántos cultivos habran introducido en ese período? ¿Que impacto tendran en la economía agrícola de Nicaragua? Este Plan Estrategico debe ser bastante completo, que analice a profundidad las oportunidades que tiene APENN de crecer en términos del número de socios y de servicios en la producción y comercialización de cultivos no tradicionales. Así mismo, debe preparar a la APENN para hacerse autosostenible financieramente cuando terminen los recursos de la AID y de otros donantes y le permitirá mediante un ciclo de planificación, administrar mejor sus recursos y definir metas que se puedan alcanzar y medir sus resultados en el tiempo.
- 2.- La Gerencia General debe recabar asistencia especializada para fortalecer el desarrollo institucional en los aspectos de:
 - a) Comunicación con la Junta Directiva y con los socios de APENN.
 - b) Sistemas de información financiera transparente y actualizada, tanto para la Junta Directiva como para llos donantes, especialmente la AID.
 - c) Sistema de Organización Administrativa orientado a mejorar la definición y descripción de puestos y funciones por departamentos, mecanismos de comunicación interna, control de documentos y administración de recursos, entre otros.

3.- La Junta debe asumir el liderazgo institucional en cuanto a la definición de políticas, desarrollo del Plan Estratégico y orientación a la Gerencia General. La Junta Directiva, asimismo debiera promover cambios en los Estatutos Sociales de la Asociación para entre otras cosas:

a) Promover una política abierta de membresía delegando en la Gerencia General el desarrollo de un plan de captación de nuevos socios, pero con una guía de requisitos que se deben tener en cuenta para aceptar nuevos miembros. La Directiva debe revisar, con cierta frecuencia si la Gerencia está dando cumplimiento a esas reglas o políticas de captación de nuevos socios.

b) Ampliar el número de miembros de la Junta Directiva a por lo menos nueve (9) miembros, ya que esto podría contribuir a ampliar el compromiso de los socios con APENN, además de que incorporaría 3 nuevos voceros al grupo que ha asumido la responsabilidad de crear y promover una entidad tan importante para Nicaragua en estos momentos. Es importante que los nuevos miembros vengan de sectores que contribuyan a ampliar la membresía. Ejm. Agroindustria, Insumos agrícolas, etc.

El aumento del número de miembros en la Junta Directiva puede facilitar también, el establecimiento de un mecanismo de rotación participativa en este organismo de dirección de APENN.

c) Establecer en los Estatutos el surgimiento (actual o futuro) de Comisiones de Trabajo donde se agrupen los diferentes sectores de la producción agropecuaria y agroindustrial del país. Algunas sugerencias incluyen Comisión de Melón, Comisión Cebolla, Comisión Agroindustrial (Para incorporar a todas las empresas que procesan productos agropecuarios) etc. Con esto se promueve la participación y se amplía el marco de acción de APENN. Asimismo, de esta manera la Junta Directiva comparte con más socios la responsabilidad que todos tienen de mantener a APENN como una entidad sólida, autosostenible y de grandes servicios para el país.

4.- La AID deberá definir, en estos momentos, la política a seguir con APENN. Si la AID desea que la APENN se convierta en una entidad sólida, independiente, autosuficiente y de grandes aportes a la agricultura privada de Nicaragua, entonces debe hacer llegar claramente ese mensaje a la Junta Directiva de la Asociación.

Sugerimos que funcionarios del más alto nivel, de la AID promuevan una reunión con la Directiva y la Gerencia General de APENN para definir una estrategia del trabajo mancomunado en busca de los objetivos iniciales que motivaron a la AID a respaldar el Proyecto de APENN.

La AID debe, asimismo promover una mayor comunicación con APENN, especialmente en todo lo referente a la administración financiera de los recursos donados por la Misión, dejando saber claramente y por escrito, cuales son las reglas de juego.

En este aspecto, la participación activa del oficial del Proyecto de parte de la AID juega un papel estelar. Igualmente, la supervisión continua de la Oficina de Contraloría, ya que esto puede facilitar grandemente la agilización del proceso burocrático de los desembolsos para el proyecto.

Esperamos que estas sugerencias puedan contribuir a facilitar el crecimiento de APENN y su impacto positivo en la agricultura y la agroindustria de Nicaragua.

Osmar C. Benítez