



Por un Desarrollo Agrario  
Integral y Sostenible™

# UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

FACULTAD DE DESARROLLO RURAL

## Trabajo de Graduación

Análisis de capacidades empresariales de  
productores agropecuarios de la  
Asociación de Ganaderos de Camoapa,  
departamento de Boaco durante el  
período enero 2016 – junio 2017

**Autor:**

Lic. Lidia del Carmen Picado

**Asesor:**

MSc. Luis Guillermo Hernández Malueños

**Managua, Nicaragua**

**Abril, 2018**





Por un Desarrollo Agrario  
Integral y Sostenible™

# UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

FACULTAD DE DESARROLLO RURAL

## Trabajo de Graduación

Análisis de capacidades empresariales de  
productores agropecuarios de la Asociación  
de Ganaderos de Camoapa, departamento de  
Boaco durante el período enero 2016 – junio  
2017

(Para optar al título de Máster en Ciencias de  
los Agronegocios)

**Autor:**

Lic. Lidia del Carmen

**Asesor:**

MSc. Luis Guillermo Hernández Malueños

**Managua, Nicaragua**

**Abril, 2018**

Este trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable tribunal examinador designado por la decanatura de la Facultad de Desarrollo Rural (FDR) como requisito parcial para optar al título profesional de: **Máster en Ciencias de los Agronegocios**

### **Miembros del tribunal examinador**

---

Dr. Fidel Guzmán Guillén  
Presidente

---

Lic. MSc. Freddy Argüello Murillo  
Secretario

---

Ing. MSc. Francisco Zamora Jarquín  
Vocal

Managua, Nicaragua  
12 abril 2018

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>SECCIÓN</b>	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	i
<b>AGRADECIMIENTO</b>	ii
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	iii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	iv
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	v
<b>RESUMEN</b>	vi
<b>ABSTRAC</b>	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. OBJETIVOS</b>	2
2.1. Objetivo general	2
2.2. Objetivos específicos	2
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	3
3.1. Ubicación del estudio	3
3.1.1. Asociación de Ganaderos de Camoapa	3
3.2. Diseño metodológico	3
3.2.1. Muestra	5
3.3. Variables evaluadas	5
3.4. Análisis de datos	6
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	7
4.1. Información socioeconómica y técnica	7
4.1.1. Información general	7
4.1.2. Producción y comercialización	8
4.1.3. Tecnología	9
4.1.4. Conocimiento	11
4.1.5. Organización	13
4.1.6. Aspectos económicos financieros	14
Financiamiento	14
Valoración económica	17
4.2. Capacidades empresariales	18
4.3. Estrategias de mejora	20
4.3.1. Estrategia maxi – maxi	20
4.3.2. Estrategia maxi – mini	21
4.3.3. Estrategia mini – maxi	23
4.3.4. Estrategia mini – mini	23
<b>V. CONCLUSIONES</b>	25
<b>VI. LITERATURA CITADA</b>	26
<b>VII. ANEXOS</b>	29

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme siempre lo mejor y lo que necesito para aprender y crecer como persona y profesional.

A mi esposo, a quien admiro y de quien aprendo cada día, por su apoyo incondicional y por estar siempre presente en mis proyectos.

A mis hijas, Dennia y Dannia quienes me inspiran a ser un mejor ser humano.

A la Universidad Nacional Agraria a quien le debo mi mayor formación y experiencia profesional y donde he obtenido muchos aprendizajes para la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haber conspirado a mi favor para mantenerme firme y perseverante en el transcurso de mi maestría.

A mi tutor, Ingeniero y Maestro Luis Guillermo Hernández Malueños por su apoyo incondicional en este trabajo de investigación.

A la Universidad Nacional Agraria Sede Regional Camoapa por darme la oportunidad de realizar este estudio y todo el apoyo recibido en el tiempo que duró la maestría.

Al Ingeniero y Maestro Francisco José Zamora Jarquín que como decano de la Facultad de Desarrollo Rural me facilitó la participación en la maestría.

A la Ingeniera Lucía Sequeira, representante del Proyecto Alianza por el apoyo económico brindado en el proceso de levantamiento de la información para esta investigación.

A las Licenciadas Izayda Karina González y Meylin Salazar Hernández por su contribución al trabajo de campo de este estudio.

A cada uno de los profesores que contribuyeron con la transmisión de sus conocimientos y experiencias en mi aprendizaje.

A mis compañeros con quienes compartí la bonita experiencia de viajar y el alentarnos mutuamente para perseverar y culminar con éxito la meta emprendida.

**GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS.**

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Aspectos indicativos y variables para el análisis de las capacidades empresariales de productores de la Asociación de Ganaderos de Camoapa (ASOGACAM)	5
2. Tipo de productores considerados en el estudio	7
3. Edad de los productores de la ASOGACAM y tiempo de dedicarse a la actividad agropecuaria	7
4. Superficie destinada a pastos mejorados por productores de la ASOGACAM	11



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Nivel de escolaridad de productores de la ASOGACAM	8
2. Actividad agropecuaria, finalidad productiva y destino comercial predominante en ganaderos de la ASOGACAM	9
3. Tecnologías y prácticas aplicadas en fincas de productores de la ASOGACAM	10
4. Adquisición del conocimiento, asistencia técnica y capacitación de productores de la ASOGACAM	12
5. Áreas en las que requieren capacitación y asistencia técnica los productores de la ASOGACAM	13
6. Participación de productores de la ASOGACAM en otras Organizaciones	14
7. Productores de la ASOGACAM que trabajan con financiamiento	15
8. Usos del financiamiento por productores de la ASOGACAM	15
9. Razones del no uso de financiamiento por productores de la ASOGACAM	16
10. Tipo de valoración económica realizada por los productores de ASOGACAM en sus unidades de producción	17
11. Índice de capacidad empresarial de productores de la ASOGACAM	19
12. Índice de capacidad empresarial para la variable conocimientos	20

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXOS</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Encuesta sobre información socio-económica de productores de la ASOGACAM	29
2. Test de valoración de la capacidad empresarial de productores de la ASOGACAM	32
3. Preguntas para el grupo focal	36
4. Análisis FODA de productores de la ASOGACAM	37
4. Matriz de interacción FO (Maxi-Maxi) fortalezas vs oportunidades	38
5. Matriz de interacción FA (Maxi-Mini) Fortalezas vs Amenazas	38
6. Matriz de interacción DO (Mini-Maxi) Debilidades vs Oportunidades	39
7. Matriz de interacción DA (Mini-Mini) Debilidades vs Amenazas	39

## RESUMEN

La presente investigación describe las características de los productores de la Asociación de Ganaderos de Camoapa, valora sus capacidades empresariales y propone estrategias tendientes al mejoramiento de éstas. Se realizó a través del enfoque mixto utilizando las herramientas encuesta y test de valoración de la capacidad empresarial (estableciendo como criterio la media más 1 para capacidades empresariales altas “> de 3”, la media menos 0.5 para capacidades empresariales bajas “< de 2.5”), grupo focal conformado por 8 productores, algunas herramientas de Geilfus y análisis FODA para la generación de estrategias. Las variables evaluadas fueron: características socio-económicas y técnicas, capacidades empresariales y estrategias de mejora. Los resultados indican que los productores tienen como actividad predominante la ganadería cuya finalidad principal es la producción de leche, presentan una débil incorporación tecnológica a sus procesos de producción, solo el 21.8 % recibe asistencia técnica o capacitación, el 36 % de ellos trabaja con financiamiento y este lo destinan a la compra de tierras, ganado y medios de transporte, no realizan valoración económica formal de sus fincas, presentan un alto Índice de Capacidad Empresarial (ICE), excepto en la variable conocimientos que considera los aspectos de hacer las cosas de una forma diferente, la documentación de la producción, la participación en las capacitaciones, la consulta a expertos y técnicos para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades y la presupuestación anual cuyo ICE resultó bajo. Las estrategias tendientes al mejoramiento de las capacidades empresariales de los productores consideran: el fortalecimiento financiero para mejorar la rentabilidad de sus unidades productivas, el desarrollo de capacidades técnicas y administrativas de acuerdo a sus necesidades y expectativas, la adaptación al cambio climático y la difusión del conocimiento sobre aquellos aspectos empresariales que le permitan un cambio de actitud para enfrentar los retos del sector agropecuario.

Palabras claves: productores, ganaderos, capacidades empresariales, estrategias.

## **ABSTRACT**

This research describes the characteristics of the producers of the Association of Livestock Breeders of Camoapa, assesses their business skills and proposes strategies to improve them. It was carried out through the mixed approach using survey tools and business capacity assessment tests (establishing as criterion the average plus 1 for high business capacities "> of 3", the average minus 0.5 for low business skills "<of 2.5"), a focal group made up of 8 producers, some Geilfus tools and SWOT analysis for the generation of strategies. The variables evaluated were: socio-economic and technical characteristics, business skills and improvement strategies. The results indicate that the main activity of the producers is livestock raising whose main purpose is milk production, they present a weak technological incorporation to their production processes, only 21.8% receive technical assistance or training, 36% of them work with financing and this is allocated to the purchase of land, livestock and means of transport, do not perform formal economic valuation of their farms, they have a high Index of Entrepreneurial Capacity (ICE), except in the knowledge variable that considers the aspects of doing things a different way, the production documentation, the participation in the trainings, the consultation to experts and technicians to make decisions in the development of their activities and the annual budgeting whose ICE was low. The strategies aimed at improving the entrepreneurial capacities of producers consider: the financial strengthening to improve the profitability of their productive units, the development of technical and administrative capacities according to their needs and expectations, the adaptation to climate change and the diffusion of the knowledge about those business aspects that allow a change of attitude to face the challenges of the agricultural sector.

Keywords: producers, ranchers, business skills, strategies.

## I. INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario representa uno de los sectores de mayor importancia y una de las alternativas para el desarrollo económico y social del país, particularmente de los productores y productoras. La agricultura y la ganadería son consideradas como una forma de vida y una actividad fundamental para el sustento económico, social y cultural, al mismo tiempo, como una actividad riesgosa por estar sujeta a factores como el cambio climático, las plagas y enfermedades, el vaivén de los precios internacionales de los insumos y los productos agrícolas y pecuarios.

Las actividades agropecuarias y del medio rural deben garantizar los ingresos necesarios a las familias productoras para que éstas sigan contribuyendo con la generación de alimentos, divisas y empleo al país y continúen siendo un fuerte motor de desarrollo de la economía nacional. Se deben proponer políticas de apoyo a los pequeños y medianos productores para que sigan produciendo, asegurándoles el acceso a mejores técnicas, tecnologías, a un comercio justo, a un financiamiento adecuado y a una articulación de acciones en los territorios rurales con la finalidad de asegurar el pleno desarrollo de la empresa agropecuaria.

La administración de empresas agropecuarias es un proceso importante que debe aplicarse en la toma de decisiones diarias de una unidad de producción; éste permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles de tal forma que se logren los objetivos que se han trazado. Un factor importante que incide en el logro éstos, es la capacidad de organización y manejo empresarial que tiene la persona a cargo de la empresa o unidad de producción. Esa capacidad empresarial puede definirse como un conjunto de habilidades y destrezas empresariales que permiten desarrollar mejor las actividades productivas y comerciales y generar iniciativas empresariales exitosas y permanentes.

Así, el fortalecimiento de la capacidad empresarial en territorios rurales es un elemento imprescindible para elevar la competitividad en los productores para que puedan enfrentar al mercado globalizante, donde mayormente las oportunidades comerciales surgen de los mercados y las capacidades empresariales de los mismos productores. Para ello, es necesario determinar no sólo sus potencialidades sino también sus necesidades, de manera que de esto puedan generarse programas de capacitación empresarial que contribuyan al mejoramiento de dichas capacidades empresariales y de la calidad de vida de los productores.

La Universidad Nacional Agraria a través de su Sede Regional Camoapa, participa en una alianza con diversas instituciones del municipio. La misma fue conformada con el objetivo de fortalecer capacidades empresariales en el municipio de Camoapa, considerando a los productores agropecuarios organizados en las cooperativas agropecuarias y la Asociación de Ganaderos. Con esta última, la Universidad ha trabajado de manera conjunta, brindando capacitaciones, realizando investigaciones para validar o incorporar prácticas ganaderas que contribuyan a un mejor manejo de sus unidades de producción.

La coordinación y administración del proyecto Alianza, interesados en mejorar su incidencia en productores de la Asociación de Ganaderos de Camoapa (ASOGACAM), solicitó a la Universidad Nacional Agraria una investigación que permitiera identificar las necesidades

empresariales de los productores miembros de la asociación de ganaderos y de esa manera encontrar mejores estrategias para atenderlos.

Por lo antes expuesto, el presente estudio tiene como finalidad determinar las características de los productores agropecuarios de la Asociación de Ganaderos de Camoapa, de manera que se identifique aquellas capacidades empresariales que se deben potenciar y aquellas sobre las cuales se debe influir a través de estrategias generadas por los mismos.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

- Analizar las capacidades empresariales de productores miembros de la Asociación de ganaderos de Camoapa.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Describir características socio-económicas y técnicas de los productores agropecuarios de la Asociación de Ganaderos de Camoapa.
- Identificar las capacidades empresariales, basadas en características personales y del entorno, de los productores agropecuarios de la Asociación de Ganaderos de Camoapa.
- Proponer estrategias tendientes al mejoramiento de la capacidad empresarial de los productores de la Asociación de Ganaderos de Camoapa.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Ubicación del estudio

El municipio de Camoapa perteneciente al departamento de Boaco se localiza entre los 12° 03' 40" y los 12° 47' 00" de latitud y entre los 84° 52' 20" y 85° 59' 12" de longitud. Se ubica al este del departamento, tiene una superficie de 1,483.29 km<sup>2</sup>. Perteneció a la cuenca del Río Tecolostote que drena sus aguas al lago de Nicaragua. Limita al norte con los municipios de Boaco y Matiguas, al oeste con los municipios de Boaco y San Lorenzo, al sur y al este con los municipios de Cuapa y Santo Domingo del departamento de Chontales (PRNOT, 2004).

El mismo autor indica que Camoapa se extiende entre las estribaciones de las Serranías de Amerisque al oeste y las Serranías de Wapí al este, sobresaliendo el Cerro Mombachito (1059 m) como la principal elevación. Gran parte de su territorio es drenado por las cuencas de los Ríos Murra y Quisaura, afluentes del Río Grande de Matagalpa. La ciudad de Camoapa que ha funcionado como cabecera municipal, se encuentra a 114 km de la ciudad de Managua y a 30 km de la ciudad de Boaco.



**Figura 1.** Límites del municipio de Camoapa. Fuente: Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI, 2010)



Informa que el clima es variado, su temperatura promedio anual es de 25.2 °C, y en algunos períodos logra descender a 23 °C. La precipitación pluvial alcanza desde los 1,200 hasta los 2,000 mm en el año, sobre todo en la parte noroeste del municipio. Tiene una altura aproximada de 520 msnm.

### **3.1.1. Asociación de Ganaderos de Camoapa**

La asociación de Ganaderos de Camoapa (ASOGACAM), es una organización de carácter gremial ubicada en la ciudad de Camoapa, departamento de Boaco, Nicaragua. Fue fundada el 14 de mayo de 1972. Tiene como finalidad principal organizar al gremio ganadero y productor del municipio para la defensa de sus intereses productivos, gremiales, sociales, económicos, crediticios, tendientes a mejorar la capacidad productiva y técnica de éstos.

Actualmente está conformada por 146 socios activos y 8 aspirantes. Para ser miembro activo de la asociación se requiere principalmente dedicarse a la actividad ganadera y ser de reconocida solvencia moral. La administración, gobierno y representación de la asociación está a cargo de una Junta Directiva integrada por los siguientes miembros: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Vicetesorero, Secretaria, Vicesecretario, tres vocales y dos miembros de apoyo.

### **3.2. Diseño metodológico**

El presente estudio se realizó a través de investigación descriptiva bajo el enfoque cuantitativo de investigación. Las herramientas y técnicas para la obtención de la información fueron:

- Herramienta de análisis para la valoración de la capacidad empresarial como una adecuación de la sugerida por Moreno (2008): herramienta que fue dividida en dos instrumentos: (a) Encuesta; presenta información general de la finca y del productor; aspectos de producción, comercialización, tecnología, conocimiento, organización y económicos financieros del productor. (b) Test de valoración; detalla afirmaciones en base a características, además de variables que determinan una calificación o índice, en adelante llamado Índice de Capacidad Empresarial (ICE).

Para el último caso se utilizó una adecuación de la escala Lickert utilizada por Moreno (2008) que está dada por cuatro distintas escalas, las cuales dan una calificación cualitativa y cuantitativa a cada una de las afirmaciones. El peso de la escala está dado por una valoración que va de 1-4. Al ser el rango de los índices entre 1 y 4 se estableció como criterio la media más 1 para capacidades empresariales altas (mayor de 3), la media más 0.5 para capacidades empresariales bajas (menor de 2.5) y entre 2.5 y 3 para capacidades empresariales medias.

- Técnica grupo focal (Anexo 3) para consolidar los hallazgos generados por la aplicación de la encuesta y el test de valoración. Se utilizó la metodología sugerida por Escobar y Bonilla (2011) en cuanto a tamaño del grupo, duración de la sesión, diseño de las preguntas, moderador del debate y logística. El grupo fue conformado por 8 productores, de 12 citados, miembros de la Asociación de ganaderos o vinculados a ella, cuyos criterios de selección fueron: nivel de escolaridad técnico o profesional, al menos una

vez miembro directivo de la Asociación, con al menos una tecnología incorporada en su unidad de producción; la duración de la sesión fue de 2 horas y las preguntas se formularon en base a la profundización de resultados de la encuesta y el test de valoración.

- También se utilizaron algunas de las herramientas de Geilfus (2009), como un sistema de apoyo al momento del desarrollo de la encuesta; dentro de ellas:

*Observación participante:* esta herramienta permitió analizar el contexto familiar del encuestado al participar directamente en algunas de sus actividades cotidianas para de esta forma tener una mejor comprensión de su realidad.

*El dialogo semi-estructurado:* para recolectar información general y específica mediante un diálogo directo con los productores. De esta forma se logró intercambiar ideas y sacar conclusiones sobre el mismo.

*Recorridos y observación de las fincas:* esta técnica permitió constatar la información obtenida, asimismo captar información sobre los recursos que poseen y las actividades que realizan, investigar sobre sus experiencias pasadas y su visión futura en cuanto a la finca.

- El análisis FODA para la generación de estrategias fue una adecuación de la metodología sugerida por el Instituto Politécnico Nacional (2002) y consistió en: la identificación de cada una de las funciones sustantivas que representan el FODA (Anexo 4), elaboración de las matrices de interacción (Anexos 5, 6, 7 y 8) de cada una de las funciones sustantivas (FO, FA, DO y DA) para la definición de las estrategias maxi – maxi, maxi – mini, mini – maxi, y mini – mini respectivamente.

### 3.2.1. Muestra

De un total de 146 productores en la lista brindada por la oficina administrativa de la Asociación de Ganaderos de Camoapa, se seleccionaron aleatoriamente a 59 productores, en base a la fórmula sugerida por Arriaza (2006):

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}, \text{ donde:}$$

n: tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

e: error muestral

### 3.3. Variables evaluadas

Se evaluaron tres aspectos indicativos referidos a: características socio-económicas y técnicas, capacidades empresariales para valorar la incidencia de éstas en el desarrollo de las unidades de producción y el éxito de los productores, y, por último, estrategias de mejora que den pautas a

la Asociación de Ganaderos de gestionar recursos en función de las necesidades de sus miembros.

En el siguiente cuadro se presentan los aspectos indicativos y las variables evaluadas.

**Cuadro 1.** Operacionalización de variables para el análisis de las capacidades empresariales de productores de la Asociación de Ganaderos de Camoapa.

<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>INSTRUMENTO/ HERRAMIENTA</b>
Características socio-económicas y técnicas de los productores	Características de los productores de la asociación de ganaderos de Camoapa que permita tener una mejor apreciación de su comportamiento actual dentro de la dinámica productiva de sus unidades de producción.	-Aspectos generales -Producción -Comercialización -Tecnología -Conocimiento -Organización -Financiamiento -Aspectos económicos Financiamiento	Encuesta
Capacidades empresariales	Características personales y del entorno de los productores de la ASOGACAM que le permitirían un manejo administrativo más eficiente de sus unidades productivas.	-Apoyo familiar -Creatividad e innovación -Auto-eficacia -Perseverancia -Motivaciones -Necesidad de logro -Independencia -Capacidad de asumir riesgos -Responsabilidad -Liderazgo y comunicación -Conocimientos -Negociación -Toma de decisiones -Entorno -Visión de futuro	Test de valoración
Estrategias de mejora	Serie de acciones muy recapitadas, encaminadas al uso más eficiente de los recursos con que cuentan los productores de la ASOGACAM en sus unidades productivas	-Estrategias FO (maxi-maxi) -Estrategias FA (maxi-mini) -Estrategias DO (mini-maxi) -Estrategias DA (mini-mini)	Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

### **1.3. Análisis de datos**

El procesamiento de la información implicó la revisión, depuración, limpieza de los datos y recodificación de las variables con datos abiertos para generar tablas de salidas con frecuencias y porcentajes, así como medidas de tendencia central (media, mediana y moda) en las variables que lo ameritaron. Se diseñó una base de datos utilizando una plantilla electrónica en el programa estadístico SPSS para los datos provenientes de la encuesta y en EXCEL para los datos provenientes del test de valoración.

La definición de las estrategias fue mediante un análisis FODA, teniendo como insumos, los resultados generados por el análisis estadístico de los datos provenientes de la aplicación de la encuesta, del test de valoración, de los comentarios surgidos del grupo focal y de la información obtenida a través de las herramientas Geilfus.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Características socioeconómicas y técnicas

#### 4.1.1. Aspectos generales

La información generada por la aplicación de la encuesta indica que los productores seleccionados presentan Fincas con un área promedio de 233 mz; sin embargo, el análisis permite visualizar tres grupos de productores en dependencia del tamaño de su finca:

**Cuadro 2.** Tipo de productores considerados en el estudio

TIPO DE PRODUCTORES	ÁREA PROMEDIO DE LA FINCA (mz)	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
Pequeños	44.60	27.3 %
Medianos	174.46	47.3 %
Grandes	542.50	25.5 %

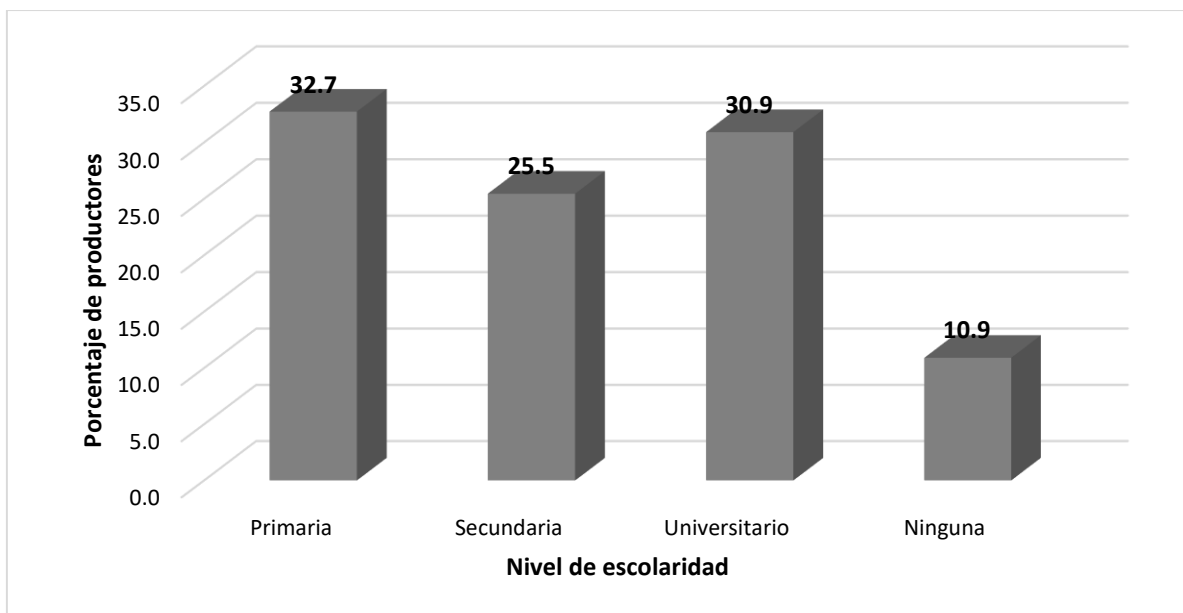
De forma general, los productores objetos del estudio, tienen una edad promedio de 54 años y han destinado 34 años a la actividad agropecuaria (Cuadro 3). Esto, posiblemente es un indicativo de la experiencia acumulada en el manejo de sus unidades productivas o, según Peña *et. al.* (1999), una manifestación de la condición de arraigo y tradición que caracteriza la actividad ganadera.

**Cuadro 3.** Edad de los productores de la Asociación de Ganaderos de Camoapa y tiempo de dedicarse a la actividad agropecuaria

CARACTERÍSTICAS	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESV. TÍP.
Edad del productor	20	93	<b>53.98</b>	15.101
Tiempo de dedicarse a la actividad agropecuaria	5	70	<b>33.93</b>	16.781

Otro aspecto interesante es el nivel de escolaridad de los productores; como se puede observar en la siguiente figura, el 56 % de ellos tienen el nivel de secundaria a universitario. Esto se puede considerar una fortaleza de los productores para enfrentar los retos actuales que demanda el mercado, la introducción de nuevas tecnologías acordes al desarrollo global y el desafío que significa el cambio climático.

Peña *et. al.* (1999), con resultados similares obtenidos en productores ganaderos, considera que es posible pensar en las facilidades y oportunidades de las generaciones de relevo y el apoyo ofrecido por aquellos productores preocupados por mejorarse intelectualmente.



**Figura 1.** Nivel de escolaridad de productores de la Asociación de Ganaderos de Camoapa

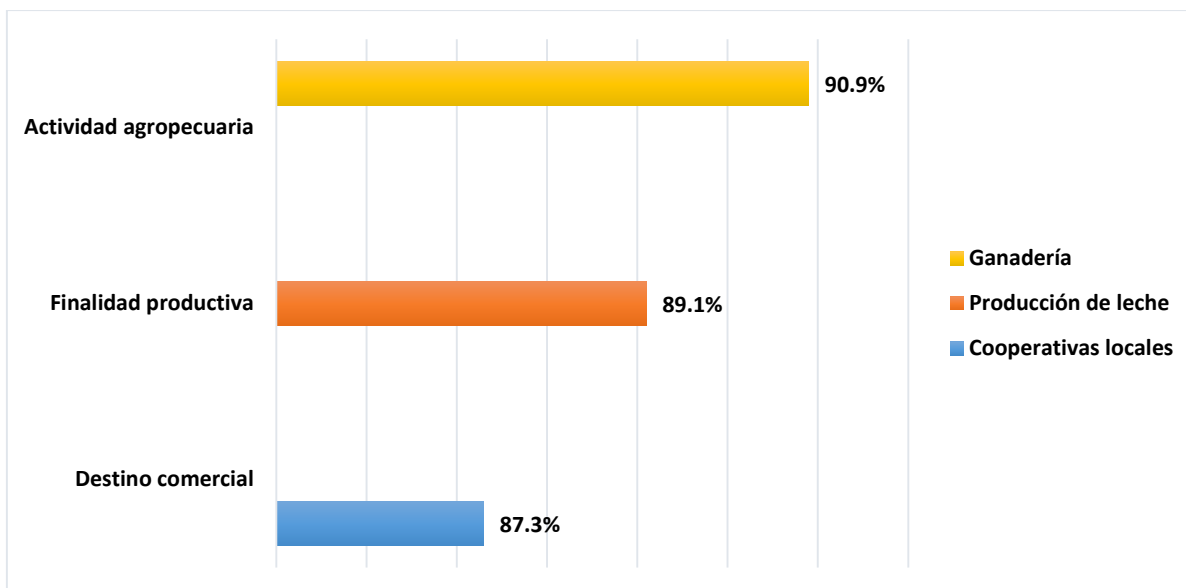
#### **4.1.2. Producción y comercialización**

En cuanto a la actividad productiva predominante de los productores miembros de la ASOGACAM, se destaca la actividad ganadera, siendo la finalidad principal la producción de leche cuyo destino comercial son las cooperativas ubicadas en el mismo municipio (Figura 2). Una pequeña proporción de los mismos, indican tener como finalidad principal el engorde de ganado, cuyo destino comercial son los mataderos nacionales.

Los productores expresan que la lechería es la que les garantiza el mantenimiento de la Finca y que la venta de terneros y novillos gordos es lo que les deja la oportunidad de mejorar su sistema de producción, pero la “gran mayoría” de ellos solo tienen el ingreso de la leche y por ello les cuesta ser auto sostenibles porque para responder a las necesidades de la finca o propias, recurren a la venta de sus terneros y pierden la oportunidad de incrementar su hato o reinvertir.

Lo anterior se confirma cuando al preguntar a los productores qué otros productos comercializan, el 58% de ellos mencionan la carne en diferentes modalidades: terneros, vacas de descarte, novillos de desarrollo y de finalización.

Se puede percibir que existe una tendencia de ganadería de doble propósito por lo que los productores deben ser más eficientes en el manejo de su finca y optar por alimentar al ganado con pasturas de calidad para garantizar más producción de leche, recrear el cultivo de arbustos en los corrales abiertos y de gran extensión con un sistema silvopastoril para generar bienestar animal y realizar cruzamientos adecuados del ganado para su mejoramiento genético, llevar una toma de datos del ganado, vigilar el estado de los animales a través de asistencia técnica, priorizar sus cuidados en sanidad; y llevar un control en medidas de preproducción y producción.



**Figura 2.** Actividad agropecuaria, finalidad productiva y destino comercial predominante en ganaderos de la ASOGACAM

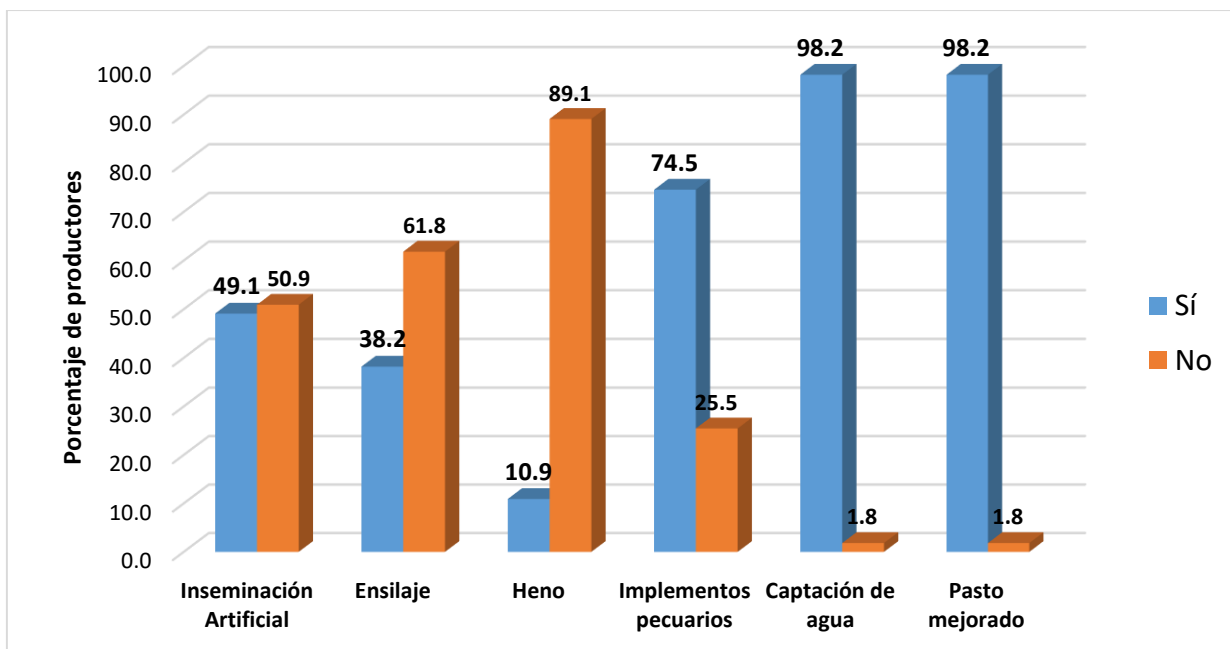
#### 4.1.3. Tecnología

Ferrer y Barrientos (2005) afirman que el nivel tecnológico de un país depende, básicamente, de que los productores adopten la tecnología disponible. Es decir, que existe una demanda de tecnología por parte de los productores que debe ser atendida por una oferta adecuada. Si existe desacuerdo entre la oferta y la demanda la adopción no se produce y como consecuencia no hay progreso tecnológico.

La cantidad de recursos del que dispone un productor para realizar una actividad implica necesidades tecnológicas diferentes de las de otro con una dotación distinta. Por ejemplo, un productor que posee poca tierra, poco capital y varios hijos adolescentes -esto es mucha mano de obra disponible-, necesita un tipo de tecnología que sea intensiva en los recursos que el más dispone (trabajo) y requiera menos capital (Ferrer y Barrientos, 2005).

Cabe destacar que la débil presencia de un sistema articulador entre los investigadores, los extensionistas y los productores es una de deficiencias que padece el sector, frente a los desafíos y retos de mejorar la productividad, calidad y rentabilidad de los sistemas productivos a través de la innovación; sin embargo, hay iniciativas en el municipio de Camoapa que pueden ser una referencia para mejorar dichos sistemas.

Los productores objetos del presente estudio, presentan una débil incorporación tecnológica a sus procesos de producción (Figura 3) y las que han sido retomados no cubren las expectativas de sus unidades de producción.



**Figura 3.** Tecnologías y prácticas aplicadas en Fincas de productores de la ASOGAM.

En el caso de la Inseminación artificial que se ha utilizado por el 49 % de los productores, solamente presentan una capacidad de 33% de vientres como promedio general. Los productores indican no tener el debido acompañamiento de su organización, mencionan un programa de Inseminación con un protocolo de 10 vacas a 34 dólares por vaca, pero la efectividad anda por el 70%. Para ellos eso se convierte a 50 dólares por vaca y un pequeño productor no está en capacidad de ejecutar ese programa y posiblemente algunos se sacrifican, pero afectan la economía familiar.

Al respecto Rondot y Collion (2001) consideran que los agricultores, por lo general, están dispuestos a pagar por los servicios suministrados por las organizaciones de productores cuando esos servicios producen un beneficio real, y cuando sienten que forman parte de la organización. La estructura de toma de decisiones de la organización es, por lo tanto, un elemento esencial.

La implementación del ensilaje y el heno aún no es una práctica predominante en los sistemas de producción a pesar de las dificultades que con más frecuencia enfrentan los productores por efectos del cambio climático y el efecto sobre la disminución de los nutrientes que pueden aportar los pastos. La producción promedio de ensilaje es de 20, 30 y 65 toneladas por parte del 33.3 % de los pequeños, 46.2 % de los medianos y 28.6 % de los grandes productores respectivamente.

Por otro lado, el uso de implementos pecuarios por el 74 % de los productores, está limitado a la picadora para garantizar al ganado el pasto picado mezclado con suplementos en épocas de mayor escasez de alimentos, pero sin ningún control nutritivo que garantice su eficiencia.

Con respecto a la captación del agua, los productores respondieron que sí tenían, pero al pedirles que las mencionarían respondieron sobre la disponibilidad de agua en sus unidades de



producción (ojos de agua, ríos, quebradas, lagunas, etc.). Aún no han establecido ninguna tecnología que permita el uso eficiente y su preservación para las épocas críticas, por ejemplo, el riego ha sido incorporado solo por el 5.4% de los productores, no se protegen las fuentes de agua y no hacen obras de conservación de la misma.

El 98% de los productores indican haber incorporado pastos mejorados en sus sistemas de producción, siendo los pequeños productores los que presentan un mayor porcentaje respecto al área total (Cuadro 4); sin embargo, todavía se carece de un manejo eficiente de los mismos: tamaño de potreros, la no quema, control de malezas de forma sostenida y el uso apropiado de la fertilización (INTA, 2014).

Los productores indican ser conscientes de que invertir en tecnología es rentable y los beneficios son evidentes, pero que actualmente están comprando lo mínimo para poder producir porque no hay condiciones para invertir debido a que la ganadería está por debajo de los parámetros requeridos para generar mejores resultados. Si se va a invertir en una buena tecnología es para sacar una calidad de ganado, el resultado lo va a tener allí y se justifica la inversión. La dificultad está en el costo inicial de la inversión, muchas veces el productor no tiene la capacidad de pago inmediato y no se cuenta con el presupuesto.

Afirman que la tecnología requiere hacer una revisión de las condiciones en las que se encuentra el animal, para determinar si es factible tenerla porque cada animal representa un costo y una inversión. Otro aspecto que se menciona es la inestabilidad del precio del ganado, lo que empeora la situación de los productores en general. Muchas veces los productores pueden tener iniciativas de invertir en tecnología, pero no hay un incentivo que estimule dichas iniciativas.

**Cuadro 4.** Superficie destinada a pastos mejorados por productores de la ASOGACAM

ESTRATO	SUPERFICIE PROMEDIO (mz)*	% RESPECTO AL ÁREA TOTAL
Pequeño	40.00	89.69
Mediano	99.00	56.75
Grande	277.50	51.15

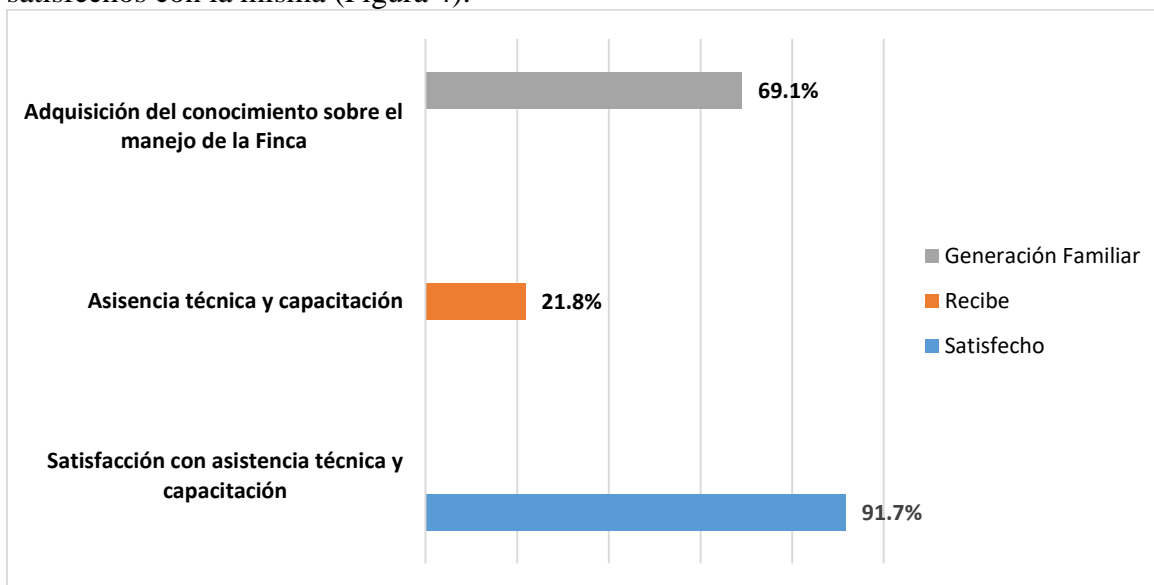
\*Se tomó como referencia la mediana por la alta variación de los datos respecto a la media

#### 4.1.4. Conocimiento

La transferencia de conocimientos (saber) es solo una parte del éxito en el campo de la agricultura sostenible, también debe garantizarse el desarrollo de habilidades (poder hacer) y el cultivo de actitudes (querer hacer). No solo se debe contar con conocimientos acerca de las tecnologías apropiadas, sino también con un deseo genuino de contribuir con la sostenibilidad de la producción y la protección del ambiente (actitudes) y desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para llevar tales tecnologías a la práctica, en un contexto en particular (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2010).

En el presente estudio, el 69 % de los productores de la ASOGACAM, dicen haber obtenido el conocimiento del manejo de sus unidades productivas por generación familiar, actualmente sólo

el 21.8 % de ellos recibe asistencia técnica o capacitación y de estos, el 91.7 % indican estar satisfechos con la misma (Figura 4).



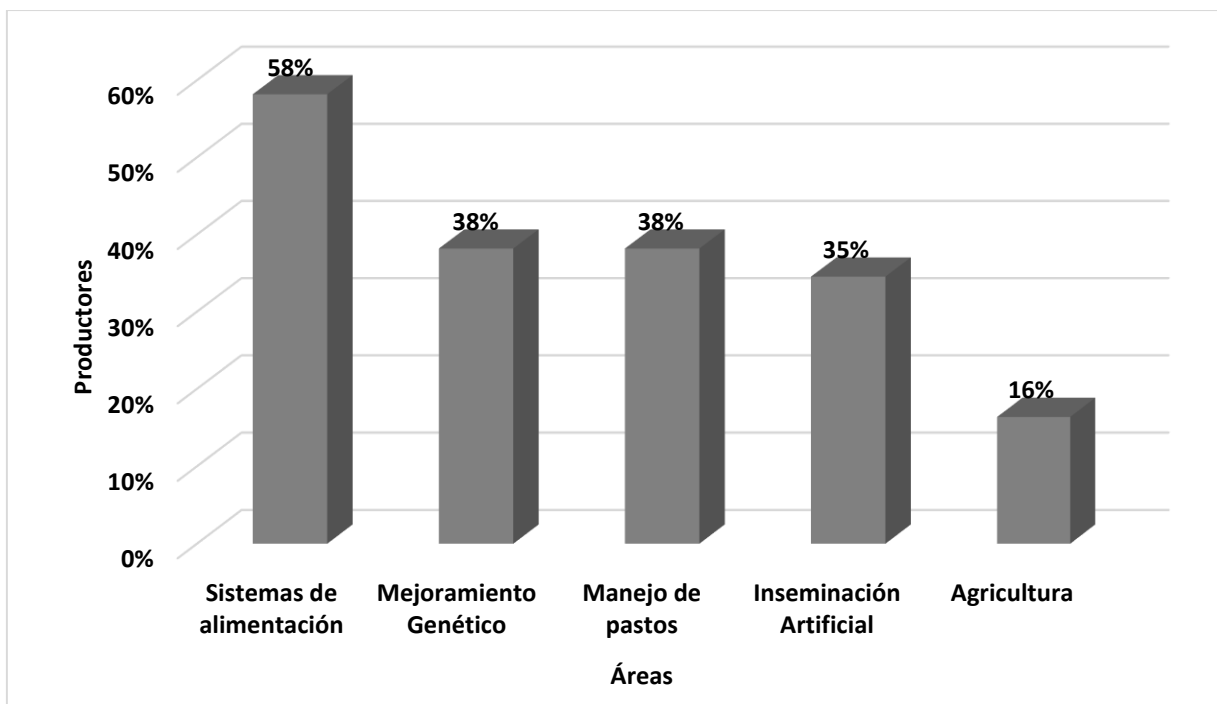
**Figura 4.** Adquisición del conocimiento, asistencia técnica y capacitación de productores de la ASOGACAM

Una de las limitantes que consideran los productores provoca la falta de interés en capacitarse, es el método utilizado por los organismos que facilitan las mismas, sometiéndolos a una educación formal que para ellos no es muy atractivo. Sugieren metodologías participativas y pragmáticas, donde el productor aprenda haciendo, porque es mejor ser invitado a un día de campo que a un aula, pero para eso tienen que haber fincas modelos que se adecuen a las necesidades de los productores.

Asimismo, indican que debe mejorarse la coordinación entre el gobierno, instituciones afines al sector agropecuario y productores para que se logre establecer centros de aprendizajes para enfrentar las problemáticas de los productores como se ha venido haciendo en otros países.

A pesar de lo anterior, ellos están conscientes de la importancia de las capacitaciones para el desarrollo de sus unidades de producción, más aún, cuando se tratan de temas de su interés que contribuyan a su bienestar económico. Sugieren se les motive desde sus organizaciones para garantizar su participación porque siempre hay cambios y nuevas tecnologías que pueden aplicarse para la mejora de sus fincas.

Las necesidades de capacitación y asistencia técnica expresada a través de la encuesta se presentan en la siguiente figura:



**Figura 5.** Áreas en las que requieren capacitación y asistencia técnica los productores de la ASOGACAM

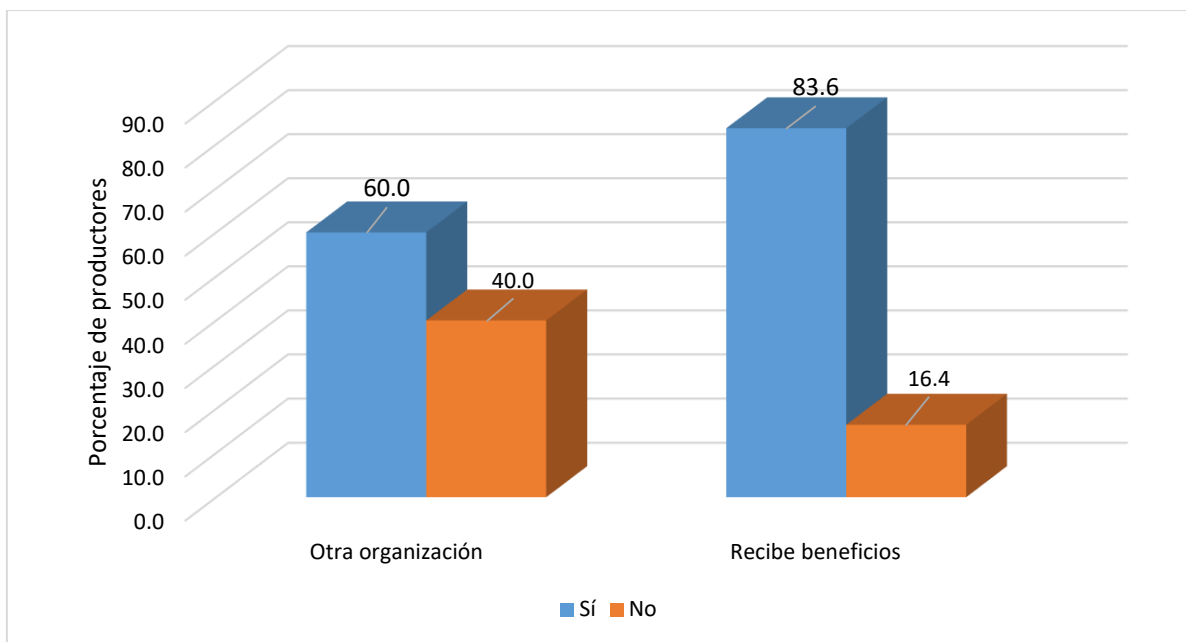
Otras áreas que consideran de interés son, salud animal (15%), reproducción animal (15%), calidad de la leche y mejoramiento del suelo (11% cada uno).

#### 4.1.5. Organización

Rondot y Collion (2001), indican que una organización puede ser clasificada como una organización de productores si: a) es útil para sus miembros, y b) los miembros trabajan activamente para que funcione y para que se alcancen las metas que ellos fijaron.

El 60 % de los productores, además de pertenecer a la ASOGACAM pertenecen a otra organización y un 84 % de ellos afirman recibir algún tipo de beneficio opcional (Figura 6), dentro de los que mencionan: financiamiento, capacitación, insumos agropecuarios, intercambio de experiencias, asistencia técnica, etc.

Los productores consideran que la ASOGACAM debe mejorar aspectos sencillos pero relevantes para la motivación de sus miembros; mencionan, por ejemplo, que las convocatorias a las capacitaciones no se dirigen personalmente, sugieren hacer una mejor negociación con los proveedores para garantizar que el programa de inseminación artificial genere mayores beneficios al productor, entre otros aspectos.



**Figura 6.** Participación de productores de la ASOGACAM en otras organizaciones

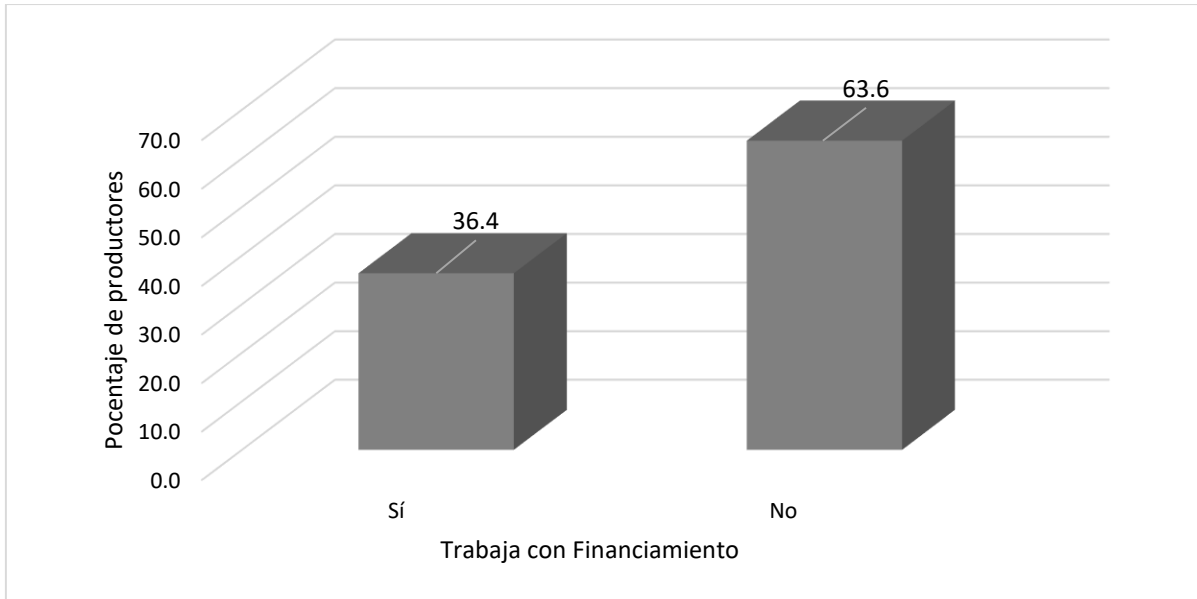
#### 4.1.6. Aspectos económicos financieros

##### Financiamiento

La obtención de un mejor rendimiento está supeditada necesariamente a la modernización de las explotaciones agrícolas. Esta modernización se refiere a varios elementos: técnicas de producción, nuevas tecnologías, el uso de nuevas variedades de semillas, formas de cultivo que permiten proteger a largo plazo los recursos del suelo y el agua, un mejor control de las plagas (insectos, roedores, malas hierbas, enfermedades fúngicas, etc.) y el desarrollo de nuevos productos, entre otros. El mayor acceso a los servicios financieros en el medio rural permite que las empresas consideren modernizarse (Developpemen International Desjardins, 2010).

Indica, que el alcance de ese acceso será mayor si los empresarios de las zonas rurales tienen acceso también a servicios de apoyo que les permitan aumentar sus conocimientos técnicos, sus capacidades de organización y sus habilidades de gestión.

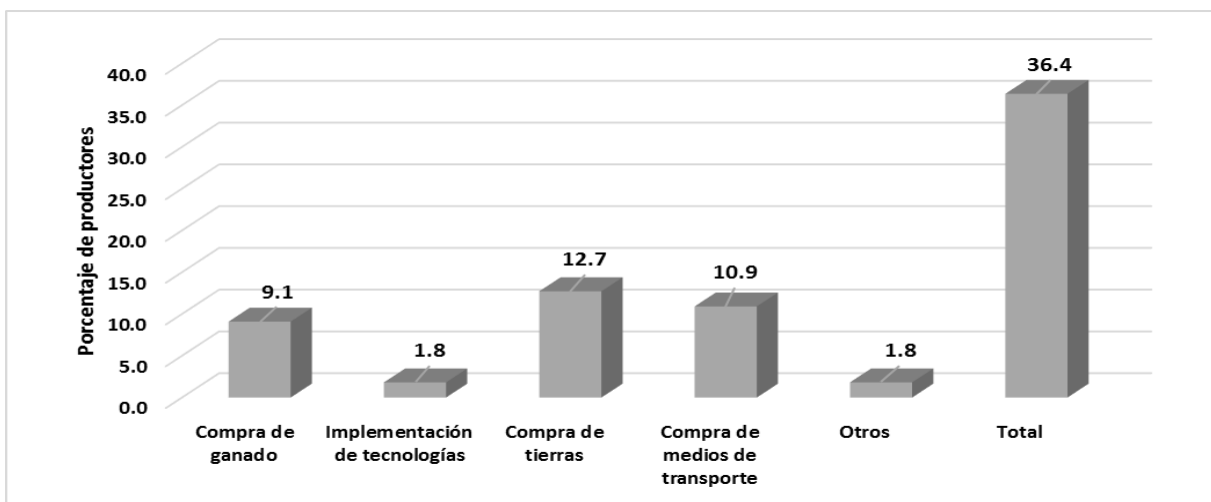
El presente estudio revela que el 36 % de los productores trabaja con financiamiento (Figura 7), siendo los bancos la entidad financiera que les brinda este servicio. La ASOGACAM no brinda financiamiento a sus asociados, pero gestiona ante los bancos intereses más bajos únicamente durante el período de feria (HATOFER) para incentivar la participación activa de los productores. Por otro lado, las cooperativas brindan créditos a todos sus asociados, pero estos son a corto plazo.



**Figura 7.** Productores de la ASOGACAM que trabajan con financiamiento

Los productores expresan que el crédito es muy útil para el desarrollo de sus fincas y financiar las inversiones; sin embargo, no hacen uso de éste por los altos costos que ello implica (intereses, trámites, costo de la hipoteca, etc.) y las políticas de pago que los bancos establecen. Muchas veces tienen que recurrir a vender el ganado para poder cumplir con el pago; en este sentido no sienten apoyo por parte del gobierno y consideran que en Nicaragua aún no hay un sistema bancario para los productores.

Los productores que trabajan con financiamiento externo, lo están destinando principalmente a la compra de tierras y medios de transporte, y en menor escala para la compra de ganado y la implementación de tecnologías (Figura 8).

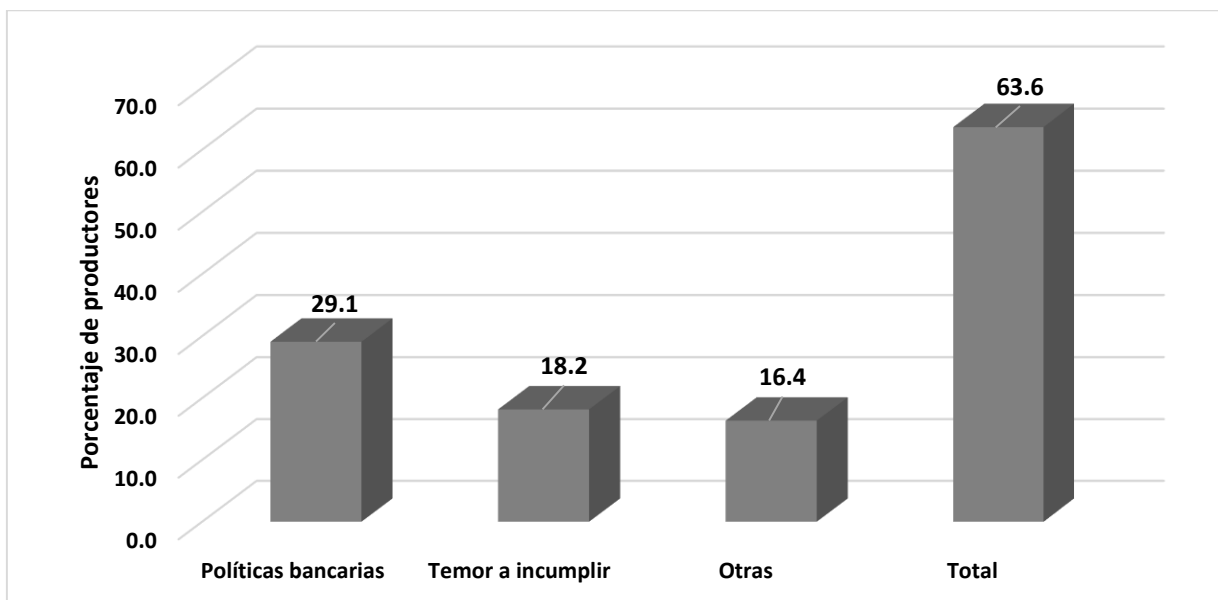


**Figura 8.** Usos del financiamiento por productores de la ASOGACAM.

Los productores externalan justificaciones al hecho de no acceder a financiamiento, dentro de los que destacan: las políticas bancarias, el bajo precio de sus productos en el mercado local e internacional, el temor a incumplir, entre otras (Figura 9). Algo importante que comentaron algunos productores, al momento de la aplicación de las herramientas, es el hecho de que aquellos que no poseen la oportunidad de crecer porque tienen como único ingreso la venta de la leche, también son castigados por las entidades financieras al considerarlos no sujetos de crédito.

Del Ángel (2005), dice que la carencia de crédito agropecuario ha sido un fenómeno persistente. Este problema puede explicarse por los riesgos inherentes a la actividad, problemas de garantías, trampas de pobreza y riesgos de incumplimiento de pagos. Asimismo, indica que el financiamiento agropecuario enfrenta riesgos propios y más complejos que muchas otras actividades. Considera que los riesgos inherentes a la actividad agropecuaria más importantes son riesgos de contingencias naturales, riesgos de mercado y riesgos de colocación del producto.

Developpemen International Desjardins (2010), asegura que los agricultores suelen tener escaso control de su margen de ganancias porque tienen poco poder sobre el precio de venta de los productos que comercializan y sobre el costo de los insumos necesarios para la crianza de animales. Su relación de fuerza con los intermediarios del mercado suele ser débil. Además, la globalización de los mercados agrícolas y el cambio de los hábitos alimentarios que acompaña la globalización de las economías exigen que los productores estén más familiarizados con la función de comercialización. No se trata únicamente de que vendan bien lo que producen, sino que produzcan lo que se vende bien en los mercados.

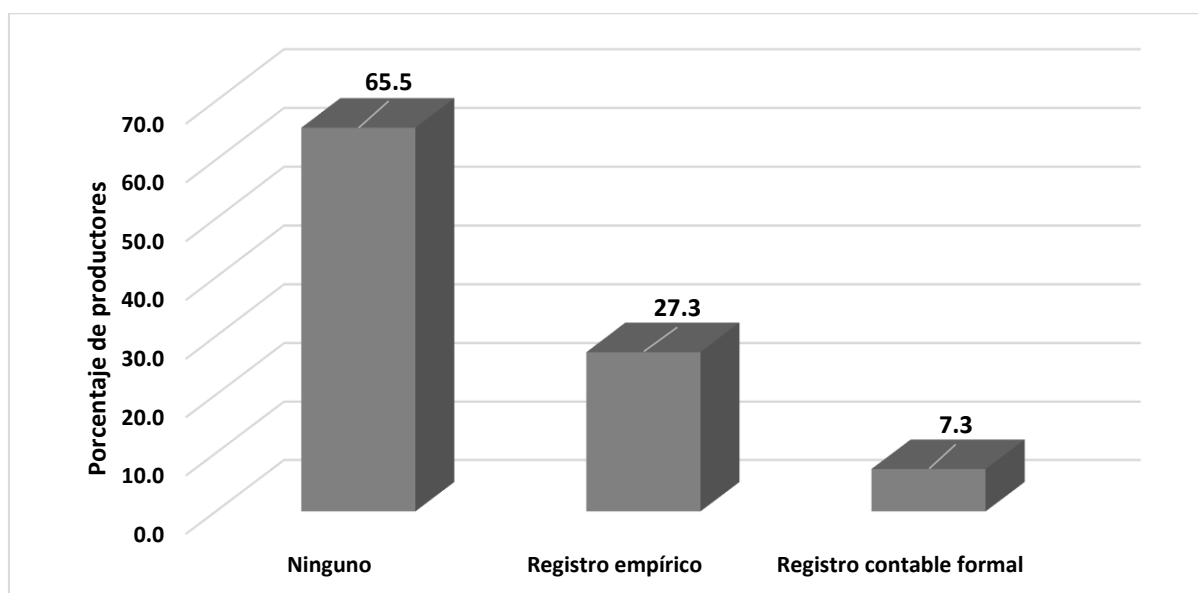


**Figura 9.** Razones del no uso del financiamiento por productores de la ASOGACAM

## Valoración económica

El 66 % de los productores no realizan ninguna valoración económica de sus unidades de producción (Figura 10). Los productores consideran que el registro contable en las Fincas es de vital importancia, sin embargo, requieren acompañamiento para poder implementarlo, pero ante todo debe haber un cambio de actitud de parte de ellos mismos. Consideran que deben dedicar tiempo para llevar registro contable que les permita determinar con exactitud los ingresos y costos de su finca y de esa manera optar por sistemas de producción más eficientes. Afirman que están conscientes de la necesidad de llevar los registros, pero muchas veces no se hace por el temor a darse cuenta que sus fincas no les están generando lo suficiente o les están generando pérdidas.

El resultado coincide con los obtenidos en estudio realizado por Peña *et. al* (1999), sobre características personales y actitudinales de productores de ganadería bovina, donde sólo el 21,7% de los productores entrevistados planifican por escrito las labores que llevaran a cabo en la finca, fijan prioridades de cada día de trabajo, identifican los problemas de la finca y plantean las posibles soluciones.



**Figura 10.** Tipo de valoración económica realizada por los productores de la ASOGACAM en sus unidades de producción

Lo anterior no es una limitante para que el 76 % de los productores consideren que sus fincas son rentables, pero al no respaldar gerencialmente sus actividades, este resultado no deja de ser solo una apreciación de parte de ellos. Estudios como el de Alejua (2002), con productores de maíz del municipio Turén, estado Portuguesa, Venezuela; da a conocer en forma real y objetiva la problemática en el área de gerencia de fincas, en la que el inadecuado manejo gerencial constituye una de las principales causas de las ineficiencias que presentan los productores aunado al escaso conocimiento de herramientas gerenciales que les permitan determinar con exactitud la rentabilidad obtenida en el rubro que producen.

## 4.2. Capacidades empresariales

Para Cuervo (2004), el empresario debe poseer espíritu empresarial, es decir, ser un individuo proactivo, innovador, predispuesto a aceptar riesgos, a tomar responsabilidades al saber que su empleo y su desarrollo futuro dentro de la empresa se vincula al mercado. Las capacidades empresariales están conformadas por las características personales y el entorno. Las primeras consideran el deseo de independencia que se manifiesta en el rechazo de poder de otros, la necesidad de realización personal, la necesidad de logro o ambición, el deseo de mejorar los resultados de su acción, la responsabilidad, la propensión a la asunción de riesgos, el carisma o liderazgo que sin ser rasgo de la personalidad se ve afectado por la misma. Por su parte las variables del entorno suponen el entorno familiar, el espacio local, los valores y la cultura de la sociedad, formación y sistemas de incentivos.

Varela y Jiménez (2001), definen que el empresario tiene dos percepciones básicas para su desarrollo: la de conveniencia y la de factibilidad. La primera, es una expresión de valores individuales, de convicciones y de creencias, mientras que la segunda es menos emocional y es una medida formada por conocimientos de la actividad, de los recursos, y de las formas de llevarlos a cabo. Las características encontradas por estos autores tienen que ver con la necesidad de logro, independencia, liderazgo, toma de iniciativa, honestidad y confiabilidad, control interno, orientación hacia metas, perseverancia, tolerancia, buenas relaciones con empleados y con el medio ambiente, creatividad e innovación, correr riesgos moderados, noción de sus propias capacidades, conocimiento del negocio, solución de problemas y experiencia necesaria o educación.

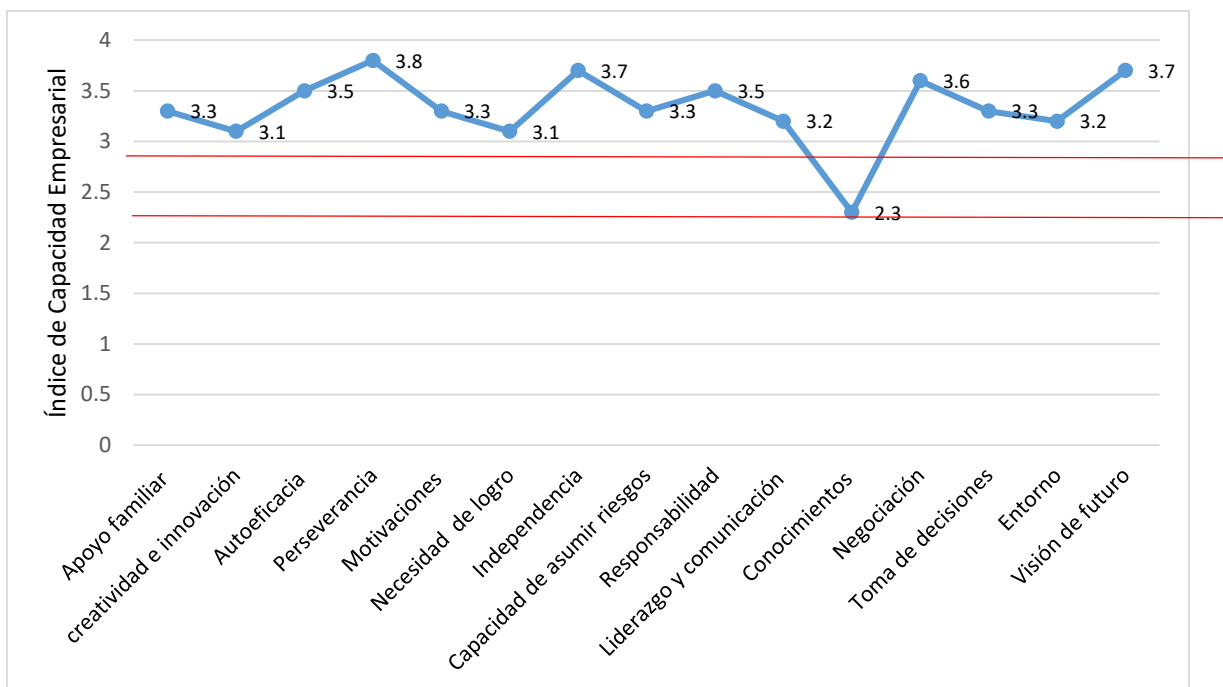
Los productores que participaron en el grupo focal definen la capacidad empresarial de la siguiente manera:

Es la capacidad que tiene el productor de crecer en su área productiva. Es la capacidad de proyección y dirección que tiene una persona en su empresa o finca. Es la capacidad de organizar los recursos, tanto internos como externos, para lograr los objetivos que se ha propuesto en su finca.

Según ONUDI (2003), el fortalecimiento de la capacidad empresarial en territorios rurales es un elemento imprescindible para elevar la competitividad en los productores para que puedan enfrentar al mercado globalizante, donde mayormente las oportunidades comerciales no se crean mediante las intervenciones externas, sino que surgen de los mercados y las capacidades empresariales de los mismos productores. Para ello, es imprescindible conocer o determinar la capacidad empresarial de los pequeños productores rurales, determinando no sólo sus potencialidades sino también sus necesidades, para en un futuro elaborar programas de capacitación empresarial.

En este estudio se estableció para capacidades empresariales altas un índice mayor de 3, para capacidades empresariales bajas menor de 2.5 y para capacidades empresariales medias entre 2.5 y 3. Los resultados indican que los productores de la ASOGACAM tienen un alto índice de capacidad empresarial en todas las variables consideradas, excepto en la variable conocimiento que tiene un ICE de 2.3 (Figura 11).





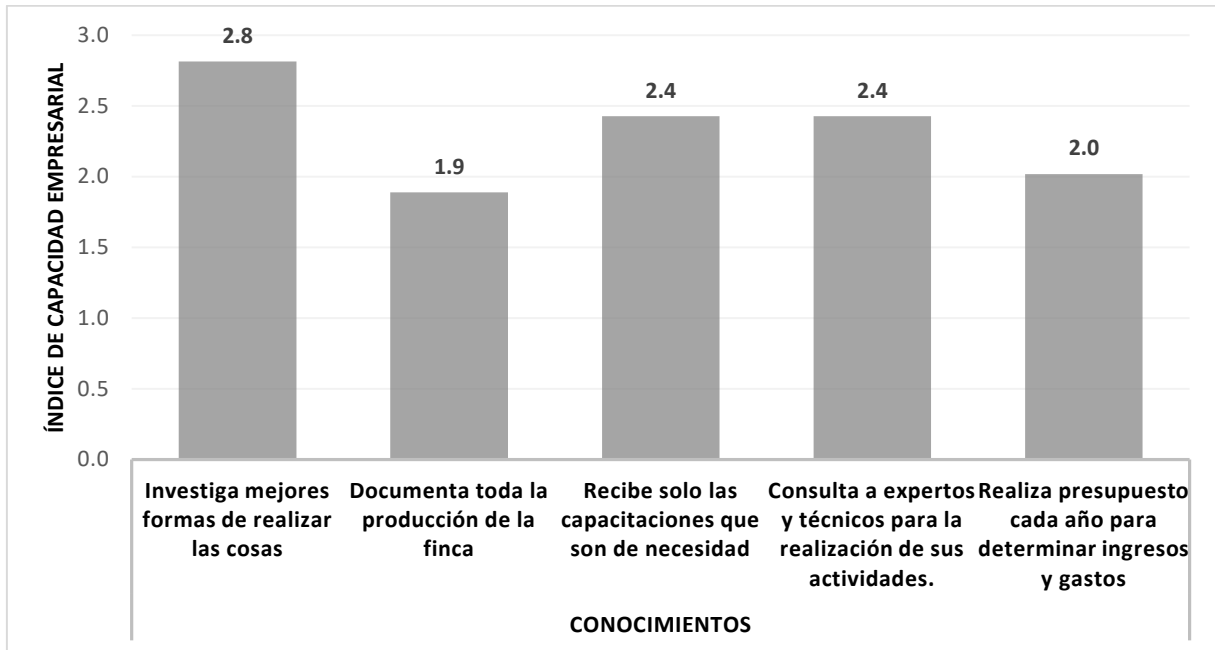
**Figura 11.** Índice de Capacidad Empresarial (ICE) de productores de la ASOGACAM

Los aspectos considerados en la variable conocimiento, presentaron el comportamiento, referido en la figura 12, con relación al ICE.

Cabe señalar que los aspectos valorados en esta variable son los que le permitirían a los productores ser más consecuentes con la toma de decisión referente a las inversiones, la disminución de costos, la incorporación de tecnologías apropiadas a sus sistemas de producción y la mejora de los mismos.

Estudio realizado por Balestri *et. al.* (2001) sobre la toma de decisiones en las empresas agropecuarias de la Provincia La Pampa, Argentina, le permitió concluir que la situación crítica de muchas empresas agropecuarias y la desaparición de algunas de ellas, es producto de la amenaza externa, de un contexto agresivo agravado por las cambiantes políticas económicas del estado, pero también de un componente interno, la escasa formación empresarial del productor.

En una investigación que evaluó los resultados técnicos, económicos y la capacidad empresarial de productores de la Cuenca Lechera Central Santa Fe-Córdoba (Comerón et al., 2001), se demostró la existencia de una importante proporción de explotaciones con bajos niveles de productividad, resultados económicos insuficientes, alto grado de descapitalización y con limitaciones en su capacidad para desarrollar un adecuado manejo empresarial. La información obtenida indicó claramente que era necesario trabajar en apoyo del sector para poder enfrentar las nuevas exigencias a nivel de empresa. De hecho, dentro de este contexto, se acentúan los requerimientos de información respecto a la evolución de los cambios necesarios para alcanzar niveles de competitividad acordes a las condiciones actuales de los mercados agropecuarios.



**Figura 12.** Índice de Capacidad Empresarial (ICE) para la variable Conocimientos

Los productores de la ASOGACAM deben aprovechar la oportunidad de la alianza que su organización tiene con diferentes instituciones, incluyendo las de índole educativa, de extensión y de investigación, para la generación de nuevas formas de hacer las cosas, documentar la producción junto a sus ingresos y costos, ampliar y actualizar constantemente sus conocimientos a través de las capacitaciones ofrecidas y aprovechar el vínculo con expertos y técnicos para que junto a su experiencia se logre hacer frente a los desafíos actuales. Rondot y Collion (2001), aseguran que, con sus recursos limitados, las organizaciones de productores no pueden resolver los desafíos técnicos, económicos, sociales y políticos que enfrenta la sociedad rural. Por lo tanto, las alianzas y las asociaciones son necesarias.

### 4.3. Estrategias de mejora

Basado en los resultados provenientes de la encuesta, del test de valoración de las capacidades empresariales y del grupo focal se realizó el análisis FODA de los productores de la ASOGACAM (Anexo 4), se desarrolló la matriz de comparación de las funciones sustantivas del FODA y se definieron las estrategias:

#### 4.3.1. Estrategia FO maxi- maxi (F1, F2, F3, F5, F7: O1, O2, O3, O4)

*“Fortalecer financieramente a los productores de mayor experiencia, con deseos de superación, abiertos al cambio y con cultura de pago; para el mejoramiento de la calidad en sus procesos de producción, la inversión en activos productivos y el ingreso económico de los mismos que les permita obtener mayor rentabilidad en sus unidades de producción”.*

De Olloqui y Fernández (2017), indica que, entre las fuentes de crecimiento de la producción, se identifican dos principales: (i) los cambios en la eficiencia técnica, como medida del nivel de difusión y adopción de tecnologías existentes, y (ii) el progreso o cambio tecnológico, que expanden la frontera de producción del país, medida a través de los productores más eficientes. Bonifaz (2012) asegura que la verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos.

Entre los diversos factores que explican la baja eficiencia técnica, se encuentran las siguientes (De Olloqui y Fernández, 2017):

- La baja capitalización del sector derivada de la falta de inversión en activos productivos, como infraestructuras privadas, maquinaria y equipamiento, y también en otros activos fijos.
- La baja incorporación de tecnologías y modelos técnicos agropecuarias, lo cual abarca el uso adecuado de fertilizantes químicos, insecticidas y/o herbicidas, semillas mejoradas y abonos naturales, así como el uso de maquinaria y de labores. Estas tecnologías y técnicas pueden ser no solo para mejorar la productividad, sino también para posibilitar la reconversión hacia actividades más productivas y de mayor valor.

Los mismos autores, consideran que el insuficiente acceso a financiamiento constituye un obstáculo crítico que determina los factores señalados y conduce a la baja productividad. Diversa evidencia empírica señala cómo el acceso a financiamiento (o la restricción del mismo) afecta la disponibilidad de capital de trabajo para la compra de insumos, la adquisición de modelos de gestión y producción, y la adopción de tecnologías y capacidades técnico-productivas, entre otros, que se traducen en una mayor productividad y rentabilidad de las unidades productivas.

Según las funciones sustantivas del análisis FODA, esta estrategia deberá considerar las siguientes acciones:

- Destinar el financiamiento de corto y mediano plazo proveniente de las cooperativas agropecuarias para uso exclusivo de las necesidades técnicas y de inversión productiva bajo un sistema de seguimiento a su ejecución.
- Gestión de financiamiento por parte de ASOGACAM a través de fondos revolventes o en alianza con entidades bancarias.

#### **4.3.2. Estrategia FA maxi – mini (F1, F2, F3, F5, F6, F7: A1, A2, A3, A4, A7, A8)**

*“Implementar un programa de capacitación y asistencia técnica que considere la incorporación de nuevas tecnologías y la administración de recursos, basado en las necesidades y expectativas de los productores, en cuanto a metodologías participativas y pragmáticas; teniendo de referencia aquellas iniciativas que han generado resultados sostenibles dentro o fuera del entorno”.*

Según Lacki y Marcenaro (s.f.), los productores son víctimas principalmente de sus propias ineficiencias de producción, administración rural y comercialización. Al contrario de lo que suele afirmarse, muchos de sus problemas se deben a la falta de conocimientos técnico - gerenciales y de organización empresarial y comunitaria, y no sólo a equivocadas políticas crediticias, cambiarias, arancelarias e impositivas. Este es un problema de fondo que se debe enfrentar con realismo, objetividad y profesionalismo; porque las ineficiencias provocadas por la falta de conocimientos y de organización empresarial deben ser corregidas con capacitación y no premiadas con subsidios.

El problema no está tanto en las políticas, en los modelos o en los enfoques, sino en la inadecuada capacitación técnica y metodológica de los extensionistas; y en la falta de agilidad operativa de los sistemas de asistencia técnica rural para proporcionarles las condiciones de permanencia en el campo, dedicados principalmente a trabajar por la capacitación y la organización de las familias y comunidades rurales (Lacki y Marcenaro, s.f.).

Ortuzar (2012) en estudio de tres metodologías exitosas de capacitación para agricultura familiar: Escuelas de Campo para Agricultores (ECA), Comité de Investigación Agrícola Local (CIAL) y Parcelas Demostrativas ejecutadas en Bolivia, Colombia, Ecuador, Honduras, Nicaragua y Perú; considera como pilares estructurales de estas metodologías un enfoque de enseñanza participativa e inclusiva, donde se deja de lado el elitismo del capacitador, el cual pasa a ser un facilitador, buscando un cambio en la manera de llegar a las personas, donde estas se hacen partícipes de manera integral en el proceso de capacitación y aprendizaje.

Se busca cambiar la verticalidad de la enseñanza y se les permite a las personas aprender desde sus habilidades y capacidades, integrándolos en todos los procesos que involucra un plan de capacitación. Además, se potencian las alianzas de trabajo social y se establecen lazos entre los integrantes de la comunidad, para empoderarlos y que juntos se apoyen para crecer y desarrollarse (Ortuzar, 2012).

Basado en las funciones sustantivas derivadas del análisis FODA, este programa debería tener las siguientes consideraciones:

- Estimular la actividad ganadera como un negocio rentable a través de capacitación en administración de fincas, acompañamiento en la incorporación de procesos contables, investigaciones que sirvan de referencia para la toma de decisiones financieras y de inversión y definición de fincas de referencia desde el punto de vista administrativo.
- Manejo eficiente de los pastos y forrajes, uso de alternativas de alimentación, mejoramiento genético, inseminación artificial. Todo ello a través de capacitaciones, incorporación de tecnologías, investigaciones comparativas que incorporen el costo – beneficio de los sistemas y definición de fincas de referencia.

#### **4.3.3. Estrategia DO mini – maxi (D1, D2, D3, D4, D5, D6 D7: O1, O2, O3, O4)**

*“Promover la adaptación al cambio climático a través de la incorporación de tecnologías que permitan el aprovechamiento racional del recurso agua en el manejo de los pastos en fincas de referencia productiva manejada por productores con visión empresarial para el incremento de la eficiencia productiva”.*

Martínez (2013), afirma que los crecientes problemas de inseguridad alimentaria y la creciente escasez de agua, acentúan la necesidad de hacer un uso más eficiente de los recursos hídricos. En Centroamérica ya se ha comprobado que la aplicación de tecnologías para el uso eficiente del agua es fundamental para una producción sostenible, en vista de la creciente variabilidad de las precipitaciones y la alta cantidad de agua que demanda la agricultura, principalmente la que se usa para el riego tradicional. Por tanto, la contribución de estas tecnologías a la seguridad alimentaria y nutricional es fundamental, considerando el contexto regional y global en donde el incremento de la población y el cambio climático están acentuando la competencia por los limitados recursos hídricos.

La definición del tipo de tecnología se debe hacer con base en: las condiciones socioeconómicas del productor, las características agroecológicas y el conocimiento que se tiene del sistema de producción o el rubro productivo predominante en la finca o parcela donde se quiere implementar la tecnología (Martínez, 2013).

Las funciones sustantivas del análisis FODA para esta esta estrategia, sugieren considerar las siguientes acciones:

- Propiciar un uso racional del recurso agua disponible en las unidades de producción para mitigar el efecto adverso provocado por el cambio climático
- Gestionar recursos para la incorporación de tecnologías apropiadas a los sistemas de producción predominantes: protección de fuentes de agua, sistemas de riego eficiente, cosechas de agua, conservación de suelos y agua.

#### **4.3.4. Estrategia DA mini – mini (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7: A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8)**

*“Aprovechar programas radiales en la concientización a productores que permita un mejor conocimiento de sus procesos productivos, del mercado de sus productos, la importancia de inversión en nuevas tecnologías desde el punto de vista del costo – beneficio y el uso de registros contables; para la contribución al cambio de mentalidad y desarrollo de capacidades empresariales que los prepare para los nuevos retos del sector agropecuario ante el avance tecnológico, la seguridad alimentaria, la innovación y el cambio climático”.*

Aguilar (2013), menciona que el radio ha demostrado ser el medio más eficaz en la promoción de la agricultura y el desarrollo en las zonas rurales, permitiendo a las comunidades expresar sus experiencias y examinar críticamente los problemas y las políticas que afectan a sus vidas.

Las primeras experiencias de América en materia de radiodifusión estaban destinadas principalmente a los agricultores y las zonas rurales. Aun cuando ha avanzado la tecnología, la radio sigue siendo un medio que ofrece el mayor potencial para satisfacer las necesidades de los agricultores y poblaciones rurales (Hilliard, 2001 citado por Aguilar, 2013).

Lacki y Marcenaro (s.f.), sugieren incrementar y "eficientizar" el uso de los métodos y medios de extensión de mayor cobertura y eficacia, tales como las demostraciones de resultados, las parcelas o fincas demostrativas, las giras o excursiones técnicas, los días de campo, los programas radiales y televisivos, las páginas Web, etc. Los sistemas de asistencia técnica rural deberían mostrar más y mejores resultados, dinamizando y organizando a los productores y utilizando en la plenitud de sus potencialidades, los métodos y medios de bajo costo y de gran efecto multiplicador, que están disponibles, pero inexplicablemente sub-utilizados. Como ejemplo mencionan la radio; desafortunadamente no se aprovecha ese medio, a pesar de ser de bajo costo, fácil utilización, gran cobertura y notable llegada entre los productores.

En base a las funciones sustantivas del análisis FODA, deben considerarse los siguientes aspectos:

- El mercado de sus productos
- La importancia de los registros contables en sus fincas
- La necesidad de incorporación de nuevas tecnologías desde el punto de vista del costo - beneficio
- El desafío que representa el cambio climático en el cambio de los sistemas de producción tradicionales.

## V. CONCLUSIONES

- Los productores miembros de la Asociación de Ganaderos de Camoapa se han dedicado 34 años a la actividad agropecuaria, presentan un nivel de escolaridad predominante de secundaria y universitario (56 %), su actividad predominante es la ganadería cuya finalidad principal es la producción de leche, presentan una débil incorporación tecnológica a sus procesos de producción, el 69 % de ellos han obtenido el conocimiento de manejo de fincas por generación familiar, solo el 21.8 % de ellos recibe asistencia técnica o capacitación como parte de los beneficios recibidos por sus organizaciones. Actualmente solo el 36 % de ellos trabaja con financiamiento y este lo destinan a la compra de tierras, ganado y medios de transporte; Presentan debilidades en la valoración económica formal de sus fincas, pero consideran que éstas son rentables.
- Los productores de la ASOGACAM presentan un alto Índice de Capacidad Empresarial ( $> 3$ ) en cuanto al apoyo familiar, creatividad e innovación, autoeficacia, perseverancia, motivaciones, necesidad de logro, independencia, capacidad de asumir riesgos, responsabilidad, liderazgo y comunicación, negociación, toma de decisiones, entorno y visión de futuro.
- Los productores de la ASOGACAM presentan un bajo Índice de Capacidad Empresarial ( $< 3$ ) en la variable Conocimientos que considera los aspectos de hacer las cosas de una forma diferente, la documentación de la producción, la participación en las capacitaciones, la consulta a expertos y técnicos para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades y la presupuestación anual.
- Las estrategias tendientes al mejoramiento de las capacidades empresariales de los productores consideran, en primer lugar, el fortalecimiento financiero para mejorar la rentabilidad de sus unidades productivas, seguida del desarrollo de capacidades técnicas y administrativas de acuerdo a sus necesidades y expectativas, la adaptación al cambio climático y la difusión del conocimiento sobre aquellos aspectos empresariales que le permitan un cambio de actitud para enfrentar los retos del sector agropecuario.

## VI. LITERATURA CITADA

- Aguilar Gorodecki A. (2013). *Comunicación, radio y agricultura. La entrevista radial de ODEPA: los secretos de su amplia difusión*. Recuperado de: <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/11207.pdf>
- Alejua H. (2002). Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores de maíz del municipio Turén, estado Portuguesa, Venezuela. *Revista Agroalimentaria*. 7 (14). Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/agroalimentaria/article/view/1280/1231>
- Arriaza B, M. (2006). *Guía práctica de análisis de datos*. España: Junta de Andalucía. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera.
- Balestri, L.A., Ferrán, A., Giorgis, A., Saravia, C.D., Larrea, A.T., Castaldo, A... Pariani, A. (2001). *La toma de decisiones en las empresas agropecuarias del norte de la provincia de la Pampa*. Recuperado de: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/revet/n03a13balestri.pdf>
- Bonifaz Villar. C. de J. (2012). *Liderazgo empresarial*. (1ª ed.). México: Red del tercer milenio.
- Comerón, E.; Zehnder, R. y Granda, J. (2002). *Propuesta para la evaluación de la capacidad empresarial en el negocio agropecuario familiar*. Recuperado de: <http://rafaela.inta.gov.ar/info/documentos/anuarios/anuario2002/>.
- Cuervo, A. (2004). *Creación empresarial: sobre los empresarios*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Del Ángel Mobarak, G. A. (Ed.) (2005). *Transformaciones del crédito agropecuario: El caso del FIRA en perspectiva histórica*. México: Centro de investigación y docencia económicas, A.C.
- De Olloqui, F. y Fernández Díez M. C. (2017). *Financiamiento del sector agroalimentario y desarrollo rural*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8252/Financiamiento-del-sector-agroalimentario-y-el-desarrollo-rural.pdf>
- Developpemen International Desjardins. (2010). *Financiamiento agrícola: Una poderosa herramienta para contribuir a la seguridad alimentaria de las poblaciones*. Recuperado de: <http://www.did.qc.ca/media/documents/es/positionnements/DID-FinanciamientoAgricolas-Noviembre2010.pdf>
- Escobar J. y Bonilla Jiménez F. I. (2011). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. 9 (1). 51 – 67.



- Geilfus, F. (2009). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San José, Costa Rica: IICA
- Ferrer G. y Barrientos M. A. (2005). *Sistema Tecnológico*. Recuperado de: <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/SistemaTecnologico.pdf>
- Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA). (2014). Establecimiento y manejo de pasturas. Recuperado de: <http://www.inta.gob.ni/biblioteca/images/pdf/plegables/Brochure%20Pasturas%202014.pdf>
- Instituto Politécnico Nacional (IPN). (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Recuperado de: [https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/36541/mod\\_page/content/11/M2O9\\_IPNST\\_2002.pdf](https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/36541/mod_page/content/11/M2O9_IPNST_2002.pdf)
- Lacki P. y Marcenaro L. (s.f.). *Una nueva capacitación para el desarrollo rural ¿Gastar en actividades o invertir en resultados? ¿Problematizar las soluciones o solucionar los problemas?* Recuperado de: [http://www.frutasyhortalizas.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_37\\_Capacitaci%C3%B3n%20para%20el%20desarrollo%20rural.pdf](http://www.frutasyhortalizas.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_37_Capacitaci%C3%B3n%20para%20el%20desarrollo%20rural.pdf)
- Martínez Guzmán M. A. (Ed.). (2013). *Tecnologías para el uso sostenible del agua: Una contribución a la seguridad alimentaria y la adaptación al cambio climático*. Tegucigalpa, Honduras: Asociación Mundial para el Agua (GWP) y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2010). *Guía técnica para la difusión de tecnologías de producción agropecuaria sostenible: manual del extensionista, documento complementario*. Costa Rica: Sostenible por Naturaleza S.A.
- Ministerio de Transporte e Infraestructura. (2010). *Diagnóstico de la Infraestructura Terciaria de Transporte en los Municipios de Jinotega, Matagalpa, Boaco y Chontales: Anexos de Diagnóstico de la Infraestructura Vial de la Red de Caminos Vecinales del Municipio de "Camoapa"*. Recuperado de: <http://biblioteca.mti.gob.ni:8080/docushare/dsweb/Get/Rendition-2613/index.htm>
- Moreno V, M. (2008). *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica*. (Tesis de Maestría). CATIE. Turrialba, Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2003). *Una vía para salir de la pobreza. Desarrollo de la capacidad empresarial de la población rural y de las mujeres*. Recuperado de: [https://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Una\\_via\\_para\\_salir\\_delapobreza.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Una_via_para_salir_delapobreza.pdf)
- Ortúzar N. (2012). *Estudio sobre metodologías exitosas de capacitación para agricultura familiar y mano de obra agrícola en América Latina y el Caribe y la evaluación de su aplicabilidad en el contexto chileno*. Recuperado de:

<http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/gobiernoabierto/metodologiasExitosasCapacitacion.pdf>

Peña M. E., Urdaneta F., Arteaga G. y Casanova A. (1999). Características personales y actitudinales del productor gerente de empresas de ganadería bovina de doble propósito en los municipios Rosario y Machiques de Perija, Venezuela. *Revista de la Facultad de Agronomía*. 16 (01). 259-64

Programa Nacional de Ordenamiento Territorial de la República de Nicaragua (PRONOT). (2014). *Plan de ordenamiento del Municipio de Camoapa: Documento síntesis*. Nicaragua: Ministerio del ambiente y los recursos naturales e Instituto nicaragüense de estudios territoriales.

Rondot P. y Collion M. H. (Ed.). (2001). *Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza*. Recuperado de: <http://siteresources.worldbank.org/INTARD/825826-1111405311310/20431926/AgProdOrg-Proceedings-sp.pdf>

Varela Villegas, R. y Jiménez Prieto, J. E. (2001). *El desarrollo del espíritu empresarial en las universidades de Cali*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo\\_Varela2/publication/44228447\\_El\\_desarrollo\\_del\\_espiritu\\_empresarial\\_en\\_las\\_universidades\\_de\\_Cali/links/55cbb87608aeca747d6c21d0/El-desarrollo-del-espiritu-empresarial-en-las-universidades-de-Cali.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo_Varela2/publication/44228447_El_desarrollo_del_espiritu_empresarial_en_las_universidades_de_Cali/links/55cbb87608aeca747d6c21d0/El-desarrollo-del-espiritu-empresarial-en-las-universidades-de-Cali.pdf)

**ANEXO 1. ENCUESTA SOBRE INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE CAMOAPA**

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1. Ubicación de la Finca: \_\_\_\_\_

1.2. Nombre de la Finca: \_\_\_\_\_

1.3. Nombre del productor: \_\_\_\_\_

1.4. Edad: \_\_\_\_\_

1.5. Tiempo de dedicarse a la actividad agropecuaria: \_\_\_\_\_

1.6. Nivel de escolaridad:

a. Primaria

c. Técnico

b. Secundaria

d. Universitario

e. Ninguna

**II. PRODUCCIÓN**

2.1. Qué actividades productivas desarrolla en la Finca?

ACTIVIDAD	Sí	No
a. Ganadería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Agricultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Forestal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Diversificada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. En cuanto a la actividad ganadera, cuál es la finalidad principal? (Señale una respuesta)

a. Leche

b. Engorde

c. Desarrollo y engorde

**III. COMERCIALIZACIÓN**

3.1.Cuál es el destino comercial del producto principal?

DESTINO	Sí	No
a. Cooperativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Mataderos nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Subasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESTINO	Sí	No
d. Manteros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Empresas extranjeras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Otros (mencione)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Qué otros productos comercializa?

a. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

**IV. TECNOLOGÍA**

4.1. Qué tecnologías y prácticas aplica en su finca?

TECNOLOGÍA O PRÁCTICA	Sí	No	PARÁMETRO	DESCRIPCIÓN
a. Inseminación Artificial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capacidad (% vientres)	
b. Sistemas de riego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tipo y área (mz)	
c. Ensilaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capacidad (Tn)	
d. Henificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capacidad (Tn)	
e. Implementos pecuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tipo y capacidad	
f. Captación de aguas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tipo	
g. Mejoramiento de pastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Área (mz)	
h. Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mencione	

<b>V. CONOCIMIENTO</b>						
<b>5.1. Cómo adquiere el conocimiento del manejo de su finca?</b>						
<b>CRITERIO</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>		<b>CRITERIO</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
a. Asistencia técnica				c. Estudios realizados		
b. Generación familiar				d. Experiencias externas		
				e. Otros (mencione)		
					Sí	No
<b>5.2. Actualmente recibe algún tipo de asistencia técnica o capacitación?</b>						
<b>5.3. Si su respuesta es sí, ¿Satisfacen sus expectativas?:</b>						
<b>5.4. Mencione las tres áreas de mayor importancia en las que le gustaría recibir asistencia técnica o ser capacitado?</b>						
a. _____						
b. _____						
c. _____						
<b>VI. ORGANIZACIÓN</b>						
					<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>6.1. Además de la ASOGACAM, pertenece a otra organización de índole agropecuaria?</b>						
Si es sí, mencione: _____, _____, _____						
					Sí	No
<b>6.2. Qué beneficios recibe?</b>						
a. Asistencia técnica						
b. Capacitación						
c. Financiamiento						
d. Insumos agropecuarios						
e. Implementos agropecuarios						
f. Intercambio de experiencias						
g. Otros (mencione)						
<b>VII. ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS</b>						
<b>7.1. Actualmente trabaja con financiamiento externo para sus actividades productivas y de inversión ?</b>						
a. Sí						
b. No						
<b>7.2. Si su respuesta es Sí, con qué tipo de entidad financiera lo obtiene?</b>						
a. Banco						
b. Cooperativa						
c. Otras instituciones						
<b>7.3. Bajo que condiciones adquiere los fondos externos?</b>						
a. Interés anual (%)						
b. Plazo (años)						
c. Modalidad de pago.						
a1. Mensual						
a2. Anual						
a3. Vencimiento						

<b>7.4. En que utiliza el financiamiento obtenido?</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>			
a. Compra de ganado					
b. Implementación de tecnologías					
c. Compra de tierras					
d. Compra de medios de transporte					
e. Otros					
<b>7.5. En caso de no hacer uso de financiamiento externo, cuáles son las razones? (Señale una respuesta)</b>					
a. Incapacidad de pago					
b. Políticas bancarias					
c. Temor a incumplir					
d. Inseguridad de la propiedad					
	<b>Sí</b>	<b>No</b>			
<b>7.5. Realiza valoración económica de su finca?</b>					
<b>7.6. Si es sí, qué tipo? (Señale una respuesta)</b>					
a. Mentalmente					
b. Registro empírico					
c. Registro contable formal					
<b>7.7. Cómo valora su actividad agropecuaria? (Señale una respuesta)</b>					
a. Rentable					
b. Poco rentable					
c. Nada rentable					
d. No se					

**Anexo 2.** Test de Valoración de la capacidad empresarial de productores de la ASOGACAM

Variables	N°	Pregunta	Valoración			
			Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Apoyo familiar</b>	1	Su familia le da el apoyo moral en las dificultades que se presentan				
	2	Su familia confía plenamente y lo apoya en las ideas que emprende				
	3	Las metas son tomadas en consenso con toda su familia				
	4	Comunica los problemas a la familia para entre todos buscar la solución				
<b>Creatividad e innovación</b>	5	Inventa formas de hacer las cosas				
	6	Pasa el tiempo pensando en nuevas ideas				
	7	Ha generado buenas ideas que han sido aceptadas en su entorno				
	8	Es una persona de tomar iniciativa para realizar nuevas actividades				
	9	Desarrolla nuevas ideas al enfrentar los problemas de su vida				
<b>Auto-eficacia</b>	10	Obtiene lo que se propone aunque alguien se oponga				
	11	Puede resolver problemas por si solo				
	12	Busca hacer las cosas de manera más eficiente y más económica				
	13	Enfrenta los problemas de manera tranquila porque tiene las capacidades para ello				
	14	Es capaz de poner en operación los medios para llevar a cabo tareas				
<b>Perseverancia</b>	15	Se levanta nuevamente ante una caída				
	16	Es consciente que los grandes cambios se dan sobre la marcha y no de un día para otro				
	17	Es consciente de lo que hace y piensa				
	18	Es una persona proactiva más que pasiva				
	19	No se da por vencido, busca como hacer las cosas				

<b>Motivaciones</b>	<b>20</b>	Piensa que la recompensa monetaria es el mejor incentivo para un buen trabajo				
	<b>21</b>	Cuando se le ocurre una nueva idea trata, ante todo, desarrollarla				
	<b>22</b>	Se entusiasma cuando ve que una idea empieza a tener forma				
	<b>23</b>	Le encuentra lo bueno a las cosas negativas				
	<b>24</b>	Puede trabajar días enteros en algo que le interesa sin aburrirse				
<b>Necesidad de logro</b>	<b>25</b>	Enfrenta problemas que otros han encontrado difíciles de resolver				
	<b>26</b>	Se fija metas para cada año				
	<b>27</b>	Ha tenido éxitos en lograr las metas que se ha propuesto				
	<b>28</b>	Asiste a todos los cursos, charlas, capacitaciones y eventos para mejorar sus habilidades y así prosperar				
	<b>29</b>	Es exigente con los resultados de sus metas				
<b>Independencia</b>	<b>30</b>	Hace las cosas sin necesidad que otros le digan qué hacer				
	<b>31</b>	Le agrada saber que puede tener el control de sus propios resultados				
	<b>32</b>	Tiene facilidad en delegar funciones y responsabilidad en otros				
	<b>33</b>	Prefiere manejar un negocio propio				
	<b>34</b>	Prefiere establecer reglas y normas a que se las establezcan				
<b>Capacidad de asumir riesgos</b>	<b>35</b>	Puede manejar varias situaciones a la vez sin entrar en caos				
	<b>36</b>	Evalúa los riesgos de nuevos procesos basados en la probabilidad de éxito - fracaso				
	<b>37</b>	Desarrolla alternativas en caso de que sus decisiones no funcionen				
	<b>38</b>	Considera que para ganar hay que arriesgar				
<b>Responsabilidad</b>	<b>39</b>	Reconoce y acepta la responsabilidad por sus acciones				

	40	Entiende la necesidad de planear y anticipar las futuras consecuencias de sus acciones				
	41	Conoce los mejores usos para su finca				
	42	Comprende que las acciones mal realizadas pueden afectar a otros				
	43	Planifica las labores que se llevarán a cabo en la finca				
	44	Cumple con las actividades y el ciclo productivo en el tiempo programado				
<b>Liderazgo y comunicación</b>	45	Establece relaciones fácilmente con otros				
	46	Escucha atentamente para asegurar un claro entendimiento a los puntos de vista de otras personas				
	47	Tiene la destreza de influir en otros				
	48	Ayuda en la resolución de conflictos				
	49	Sus acciones motivan a personas que le trabajan				
<b>Conocimientos</b>	50	Investiga mejores formas de realizar las cosas				
	51	Documenta toda la producción de la finca				
	52	Recibe solo las capacitaciones que son de necesidad				
	53	Consulta a expertos y técnicos para la realización de sus actividades				
	54	Realiza presupuesto cada año para determinar ingresos y gastos				
<b>Negociación</b>	55	Busca tener al día los precios del mercado				
	56	Tiene buenas relaciones con compradores/clientes				
	57	Es una persona que llega rápidamente a acuerdos con la persona con que trabaja				
	58	Se mantiene actualizado respecto a lo que está sucediendo en los mercados de sus productos				
	59	Antes de perder practica el término ganar - ganar				
<b>Toma de decisiones</b>	60	Considera que las decisiones operativas diarias contribuyen al logro de los objetivos				
	61	Analiza las razones de los problemas que se le presentan				



	<b>62</b>	Evalúa alternativas para tomar una buena decisión				
	<b>63</b>	Implementa la decisión y la monitorea				
	<b>64</b>	Todas las decisiones analizadas han sido acertadas				
<b>Entorno</b>	<b>65</b>	Tiene suficientes recursos económicos para llevar a cabo su actividad				
	<b>66</b>	Sus recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su actividad				
	<b>67</b>	La relaciones sociales que tiene le ayudan a acceder a mercados				
	<b>68</b>	Considera que el estar organizado le provee mejores beneficios				
	<b>69</b>	Cuenta con la infraestructura adecuada para su producción				
	<b>70</b>	Percibe oportunidades en su entorno para mejorar su finca				
	<b>71</b>	Está consciente que todo su trabajo y desarrollo futuro lo vinculan al mercado				
<b>Visión de futuro</b>	<b>72</b>	Está consciente que las acciones de hoy lo llevarán a los resultados del mañana				
	<b>73</b>	Piensa que debe realizar cambios porque si sigue haciendo lo mismo obtendrá los mismos resultados.				
	<b>74</b>	En ocasiones piensa sobre cuál será el estado de su finca dentro de 5 años.				
	<b>75</b>	Se preocupa por el estado actual de su finca y desea realizar cambios que le aseguren mejores resultados.				

### **Anexo 3. Preguntas para grupo focal**

1. ¿Cuáles son las razones por las que la inversión en tecnología no es la prioridad principal para los productores? ej. Inseminación artificial, conservación y almacenamiento de pastos (ensilaje, henificación), sistemas de riego, ampliación de áreas de pastos mejorados, etc.
2. En términos generales, si se tiene que dar un mejor uso de las fincas, ¿cuáles serían los cambios que harían y que les impide hacer esos cambios? (Factores internos y externos)
3. Desde sus organizaciones, ¿qué se puede hacer para garantizar una mayor participación de los productores en programas de capacitación y asistencia técnica?
4. ¿Cuál es su opinión respecto al crédito como una necesidad de los productores?
5. ¿En qué medida sus organizaciones le brindan acceso al crédito?
6. En base al uso de crédito y tecnologías, ¿Cuáles son sus comentarios respecto a la capacidad de asumir riesgos por parte de los productores?
7. ¿Qué proponen para inducir a los productores a valorar económicamente sus fincas como una actividad importante para la toma de decisiones?
8. ¿Cuáles son las consecuencias de que los productores no investiguen nuevas formas de realizar las cosas, no documentan la producción, no consulten a expertos y técnicos y no realicen presupuesto anual en sus unidades de producción?
9. ¿Cuáles son sus reacciones ante situaciones adversas ocurridas en sus actividades productivas y económicas?
10. Ante la evolución de la empleabilidad en el país, ¿cuáles son sus comentarios respecto a la necesidad de capacitación en el manejo del personal para prevenir conflictos y mejorar la motivación en sus trabajadores?

#### Anexo 4. Análisis FODA de productores de la ASOGACAM

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Experiencia del productor en actividades agropecuarias	1. No hay presencia de tecnología que permita el uso eficiente y conservación del agua
2. Alto nivel de escolaridad	2. Arraigo tradicional en el manejo de la ganadería
3. Ingreso económico principal derivado de la producción de leche	3. Falta de motivación para participar en las capacitaciones
4. Disponibilidad de agua en las Fincas	4. Débil incorporación de tecnologías
5. Incorporación de pastos mejorados	5. Manejo no apropiado de los pastos
6. Hay conciencia en los productores de la importancia de los registros contables	6. No aplican registros contables formales en las Unidades de Producción
7. Productores con alto Índice Global de Capacidad Empresarial	7. Bajo índice de Capacidad Empresarial en la variable conocimiento: Innovación, registro contable, capacitación, consulta a expertos y presupuesto anual
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Mercado local garantizado para la finalidad productiva	1. Clima de negocio inestable para la ganadería
2. Presencia y acceso a otras organizaciones agropecuarias en el municipio	2. Falta de incentivo externo para la inversión en tecnología
3. Presencia de entidades financieras en el municipio y a nivel nacional	3. Débil cobertura de asistencia técnica y capacitación
4. Las cooperativas agropecuarias locales presentan alternativas de financiamientos a corto plazo	4. Metodologías de capacitación no apropiadas a las demandas de los productores
	5. Coordinaciones entre gobierno, instituciones afines al sector agropecuario no cubren expectativas de los productores en cuanto a la relevancia de las capacitaciones
	6. Políticas bancarias no favorecen el acceso de los productores al financiamiento
	7. La ASOGACAM no cuenta con políticas de financiamiento a sus socios
	8. Organizaciones e instituciones afines al sector agropecuario no promueven el uso de los registros contables en las fincas

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 5.** Matriz de interacción FO (Maxi-Maxi) fortalezas vs oportunidades

		<b>FORTALEZAS</b>						
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>
	<b>O1</b>	0	0	+	0	+	0	+
	<b>O2</b>	+	+	+	0	0	0	+
	<b>O3</b>	0	0	0	0	0	0	+
	<b>O4</b>	+	+	+	0	+	0	+

**Anexo 6.** Matriz de interacción FA (Maxi-Mini) Fortalezas vs Amenazas

		<b>FORTALEZAS</b>						
<b>A M E N A Z A S</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>
	<b>A1</b>	+	+	0	0	0	0	0
	<b>A2</b>	+	+	+	0	+	0	+
	<b>A3</b>	+	+	0	0	+	0	+
	<b>A4</b>	+	+	0	0	+	0	+
	<b>A5</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>A6</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>A7</b>	0	+	+	0	+	0	+
	<b>A8</b>	0	+	0	0	0	+	+

**Anexo 7.** Matriz de interacción DO (Mini-Maxi) Debilidades vs Oportunidades

		<b>DEBILIDADES</b>						
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>		<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>
	<b>O1</b>	+	+	0	+	+	0	+
	<b>O2</b>	0	+	+	+	+	0	+
	<b>O3</b>	0	0	0	+	+	+	+
	<b>O4</b>	+	+	0	+	+	+	+

**Anexo 8.** Matriz de interacción DA (Mini-Mini) Debilidades vs Amenazas

		<b>DEBILIDADES</b>						
<b>A M E N A Z A S</b>		<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>
	<b>A1</b>	0	+	0	+	+	0	+
	<b>A2</b>	+	+	+	+	+	0	+
	<b>A3</b>	+	+	+	+	+	+	+
	<b>A4</b>	0	+	+	+	+	+	+
	<b>A5</b>	0	+	+	+	0	0	+
	<b>A6</b>	0	0	0	+	0	+	+
	<b>A7</b>	+	+	0	+	0	+	+
	<b>A8</b>	0	+	+	0	0	+	+