



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



Al servicio
de las personas
y las naciones

Resultados Evaluación Impacto

Informe Individual

Proyecto: Financiamiento NIKAY BIO-
PROCESO

PISAN, San Cristóbal

Proyecto: “Evaluación de Impacto de Iniciativas Presidenciales
orientadas a mejorar la calidad de vida de la población”

Índice

I. Antecedentes	3
II. La Empresa Nikay Bio-Proceso.....	4
III. Descripción de la Intervención	5
IV. El impacto de la Intervención	6
V. Principales Dificultades que enfrenta el Negocio.....	8
VI. Consideraciones Finales.....	10

I. Antecedentes

En el marco del proyecto “Evaluación de Impacto de Iniciativas Presidenciales orientadas a mejorar la calidad de vida de la población”, que ejecuta el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Fundación Economía y Desarrollo, Inc. (FEyD) suscribió un contrato para llevar a cabo la identificación y medición del impacto sobre el bienestar de la población que tiene el 50% de los compromisos o proyectos, asumidos por la Presidencia de la República durante las visitas que realiza el Presidente de la República a diferentes comunidades del país.

El objetivo de la evaluación es determinar el impacto que han tenido los proyectos apoyados a partir de las visitas presidenciales sobre el bienestar de la población beneficiaria. Estos proyectos, algunos de carácter productivo y otros que benefician a toda una comunidad (proyectos complementarios o comunitarios) están dirigidos a impulsar la producción agrícola de los pequeños productores o las actividades de los microemprendimientos en comunidades donde la población vive en condiciones precarias.

La intervención se realiza a través de entidades del Estado que apoyan el sector o área del proyecto, y la misma puede ser un financiamiento, una donación o la construcción de infraestructura de apoyo o complementaria. En los casos en que se realiza entrega de recursos (ya sea en calidad de préstamos o donaciones) la misma se realiza a través de una asociación o cooperativa de productores.

La evaluación de impacto realizada combina dos métodos, un método cuantitativo y uno cualitativo para tener una visión más amplia sobre cada uno de los proyectos y sus impactos.

En este documento se presenta el caso de la empresa de biotecnología Nikay Bio-Proceso, empresa agroindustrial ubicada en el parque de zona franca PISAN, en San Cristóbal, en la provincia del mismo nombre. Esta

empresa fue beneficiaria de un financiamiento de RD\$20 millones, otorgados a través del FEDA, para apoyar la producción de concentrados de frutas, base para jugos entregados en el marco del desayuno escolar. Se presentará el impacto a partir de los resultados de la entrevista realizada a la Vicepresidente de la empresa.

Este documento se ha estructurado en cinco partes. Un primer capítulo presenta los antecedentes de esta empresa, cómo surgió y cuáles son sus principales actividades. El capítulo dos describe la intervención realizada a raíz de la visita del Presidente. En el capítulo tres se analizan las variables relacionadas con el empleo, la producción y las ventas de la empresa y cómo han variado antes y después de la intervención del Presidente. En el capítulo V se incluyen las dificultades que enfrenta la empresa así como las percepciones de sus directivos, y finalmente el capítulo VI presenta algunas consideraciones en torno a este proyecto.

II. La Empresa Nikay Bio-Proceso

La empresa Nikay Bio-Proceso es una agroindustria creada en el año 2007, iniciando sus operaciones en un local en la Zona Industrial de Herrera, con apenas 7 empleados fijos. Esta empresa se dedica al procesamiento de frutas, utilizando la bio-tecnología, proceso que permite potenciar el sabor y el olor de la pulpa de las frutas. Iniciaron aplicando esta tecnología a la producción de jengibre líquido con muy buenos resultados. Actualmente tienen como marcas registradas en el mercado el mabi Forever natural y los jugos concentrados Frucolín.

La empresa es propiedad de ocho socios, los que han realizado inversiones de capital, dejando muy pocos recursos como capital de trabajo. Su creación fue motivada por socios de Puerto Rico, que vieron el potencial mercado de exportación de los productos de la empresa. Sin embargo, al quebrar los clientes de esa vecina isla, la empresa se quedó sin mercado externo, por lo que empezaron a buscar a clientes locales.

En el 2011, y a través de diferentes contactos se mudan a la nave en la que operan actualmente en la Zona Franca de San Cristóbal (PISAN). Además de los productos agrícolas, también producían productos de limpieza, lo que hacían como apoyo a la generación de ingresos y también para apoyar la comunidad, ya que esos productos los vendían a precios asequibles para toda la población; además, como apoyo a la comunidad iniciaron la venta de agua en botellones, a un precio de 15 pesos el botellón.

III. Descripción de la Intervención

En el 2013, durante una visita realizada por el Presidente de la República a la zona franca de San Cristóbal, se coordinó para que el Presidente conociera las instalaciones de la empresa y el potencial de la misma para apoyar el desayuno escolar. Como resultado de esta visita, se les entregó un financiamiento a través del FEDA por RD\$12,048,395.36, el que posteriormente se incrementó a RD\$20 millones, para contribuir a la producción de concentrados y pulpa de frutas.

Este financiamiento fue otorgado a un plazo de 48 meses, con un año de gracia y a una tasa de interés de 5%. Los recursos se entregaron en dos partidas, una primera partida de más de 12 millones en el 2013 para modernizar la planta procesadora, y en enero del 2015 se desembolsaron los 8 millones restantes, para actualizar la tecnología de preparación de pulpa. La construcción de la maquinaria tomó un periodo de 9 meses, y el proceso de instalación fue de cerca de un año, terminándose el proceso en octubre del 2014. Al momento de la entrevista, tenían apenas cuatro meses operando con los nuevos equipos. Además de la compra de los equipos, realizaron la adecuación física de las instalaciones, pues su prioridad es producir alimentos con estándares internacionales para exportación.

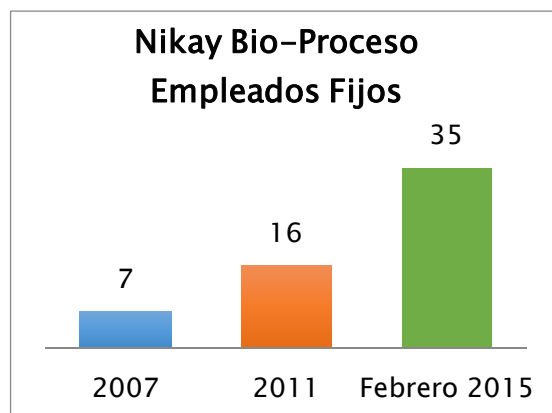
IV. El impacto de la Intervención

De acuerdo a los directivos de la empresa, este préstamo “ha sido vital para la empresa”, y aunque aún no se ven los frutos, se espera que la empresa despegue para el 2015, lo que ayudará también a los productores de frutas del país. El impacto de esta inversión se refleja en una mayor capacidad de producción, un aumento en la cantidad de empleados y un mayor nivel de ventas. En adición, se han generado articulaciones con los productores de frutas, beneficiarios también de financiamientos del Gobierno, los que pudieran tener en esta empresa un mercado garantizado para sus productos.

Con relación a la capacidad de procesamiento, la instalación de las nuevas maquinarias (en particular, la procesadora Polifruit) ha incrementado la capacidad de procesamiento de frutas de la empresa a 4 toneladas/hora, lo que anteriormente tomaba 4 días en procesar. Las frutas procesadas (pulpa de frutas) son vendidas a los proveedores del desayuno escolar para la preparación de los jugos que entregan a los niños que asisten a las escuelas del país, y también para el mercado local y el mercado de Haití.

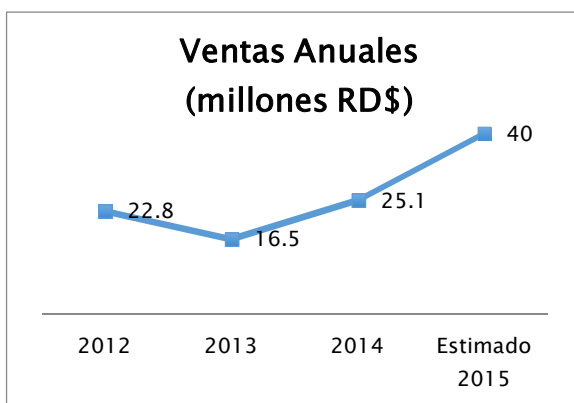
Hay que señalar que la empresa tiene sus registros sanitarios y opera con los más altos estándares de higiene y control de calidad. Durante nuestra visita a las instalaciones, pudimos evidenciar el cuidado en los procesos y las medidas que han tomado para asegurar la calidad y la inocuidad de los productos que elaboran.

En relación con la cantidad de trabajadores, hay que señalar que cuando esta empresa inició sus operaciones, en el 2007, tenían apenas unos 7 empleados; posteriormente aumentaron su planilla a 16 trabajadores, una vez se ubicaron en la nueva planta de San



Cristóbal (PISAN). Actualmente cuentan con unos 35 empleados fijos, y han tenido que contratar de manera temporal a 14 empleados, a fin de manejar el proyecto de comercialización de fresas y derivados, considerando abrir dos turnos adicionales para emplear 10 personas más. Esto quiere decir que gracias al financiamiento la empresa ha logrado prácticamente duplicar la planilla de empleados fijos, y además incrementar la cantidad de empleados temporales para asumir los nuevos proyectos que ahora puede emprender por su mayor capacidad de procesamiento.

Un aspecto que debe mencionarse es la necesidad de fortalecer al equipo de la empresa con personal de alta calificación. De acuerdo a la Directiva del proyecto, aunque actualmente existe cierta capacidad operativa-técnica (cuentan con ingenieros químicos y personal de nivel técnico administrativo) se requiere capital de trabajo para contratar más personal calificado, tales como ingenieros químicos con Maestría en Gestión de proyectos agroindustriales y Maestría en Alimentos, personal para la gestión de calidad, personal para Operaciones, Producción y Administración. Los salarios que la empresa paga son bajos, siendo el salario mínimo de RD\$10,000.00 mensuales. Además ofrecen transporte a su personal que vive en Santo Domingo y no tiene medio de transporte propio y subsidian a aquellos que si lo tienen. No obstante, esto le genera costos adicionales a la empresa, por lo que en los actuales momentos prefieren contratar más mano de obra de San Cristóbal.



En cuanto a las ventas, la dirección de la empresa expresa que están iniciando una campaña de mercadeo para entrar en el mercado local, para lo cual contrataron a finales del 2014 un representante de ventas. Aunque las ventas están prácticamente garantizadas durante el período escolar, durante el mes

de diciembre y el periodo de vacaciones experimentan una caída en sus

ventas. De aquí que pretenden iniciar una campaña de mercadeo para tener una fuerza de venta que le permita generar unos siete millones de ventas mensuales. Durante el 2014, tuvieron ventas máximas de 4 millones de pesos (en el mes de mayor venta) y mínimas de 1.3 millones, logrando acumular ventas por 25.1 millones. Para los primeros dos meses del 2015 sus ventas alcanzaron 6.6 millones, superando las ventas de esos meses en el año 2014. Un estimado conservador para el 2015 sugiere que tendrán ventas de 40 millones, lo que representa un incremento de casi un 60% en las ventas estimadas.

En adición a la venta de concentrado de pulpa de frutas a los proveedores del desayuno escolar y al mercado haitiano, la empresa vende a otras empresas del país y está iniciando sus ventas directas a los consumidores. Entre los clientes de la empresa Nikay Bio-Proceso se encuentran Coopesur en Azua, Agua Maria, Leche Fresca, Aganta en Monte Plata, Sigma Alimentos que produce yogurt agregando frutas para el yogurt miel, y otros para venta en supermercados.

Finalmente, un impacto importante del proyecto ha sido la vinculación con los productores de frutas de proyectos apoyados por la Presidencia de la República, y particularmente el FEDA, en el marco de las visitas presidenciales. Los más importantes son los productores de fresa de San José de Ocoa y los productores de chinola de Samaná y Azua. La empresa tiene interés de vincularse con otros productores, pero la falta de conocimiento y de información de los productores ha impedido que puedan llegar a acuerdos para suplir la materia prima.

V. Principales Dificultades que enfrenta el Negocio

Al ser cuestionados en relación a las principales dificultades que enfrenta el negocio, la Directiva de la empresa mencionó como los más importantes el mercadeo y distribución de sus productos, la situación con los suplidores o productores agrícolas, así como las dificultades relacionadas con la falta de capital de trabajo.

Con relación a la comercialización de sus productos, la empresa reconoce que entrar a un mercado como el dominicano con productos nuevos es difícil y toma tiempo. Reconocen que la penetración del mercado y la fuerza de ventas son sus principales debilidades, así como también la distribución de sus productos. Aunque están tomando medidas al respecto, como la contratación de un personal para el mercadeo y las ventas de sus productos, este proceso tomara su tiempo y la empresa espera contribuirá a llevar las ventas al nivel meta establecido para el 2015, de 7 millones mensuales.

En cuanto a los suplidores, la empresa considera que todavía los productores agrícolas no tienen una visión comercial que les permita negociar sus contratos a largo plazo, lo que muchas veces implica negociar a precios de mercado inferiores a los vigentes al momento de la negociación. En este sentido, el apoyo de entidades como el FEDA, la JAD y otras instituciones para dar herramientas a los productores y permitan crear conciencia sobre la necesidad de participar más activamente en la cadena de producción de bienes agroindustriales. Específicamente la empresa considera que muchos suplidores “no quieren contratos que garanticen un suministro de bienes estable durante todo el año a precios fijos”.

Otra dificultad mencionada por la empresa tiene que ver con la necesidad de capital de trabajo. Los costos de la empresa y los gastos administrativos son elevados, por lo que están pensando reestructurar del préstamo a fin de que puedan beneficiarse con mayor capital de trabajo.

Para la gerente de la empresa, la rusa Ekaterina Nikitenko es necesario que la sociedad dominicana piense en cómo mejorar el clima de negocios, viendo más allá de oportunidades de negocios individuales, sino analizando y aportando en la mejora del ambiente de negocios en el país. En el caso de los proyectos de las visitas presidenciales, resaltó la importancia de asesorar a los productores en materia de asociatividad, para que puedan operar efectivamente como cooperativas/asociaciones, con un trabajo en equipo que permita el logro de metas específicas. En

este sentido, considera que se deben apoyar las visitas con un sistema de apoyo general, con acciones orientadas a concientizar a los productores en torno a las interrelaciones entre los diferentes proyectos, los que deben ser considerados como un “Proyecto de Nación” y no como iniciativas aisladas que benefician a grupos o personas específicas.

VI. Consideraciones Finales

Los resultados de la evaluación sugieren que este proyecto ha tenido un impacto positivo en el empleo y las ventas de esta empresa. Además debe considerarse como impacto adicional el hecho de que esta empresa constituye un buen mercado para los productores de frutas del país, en particular para aquellos que están siendo apoyados con las visitas del Presidente.

En este sentido, esta empresa, aunque puede considerarse como una pequeña empresa, tiene el potencial de convertirse en una especie de empresa “tractora”¹ para los pequeños productores agrícolas beneficiarios por las visitas presidenciales, y que están enfrentando dificultades para comercializar sus productos. En este sentido, es importante que, como parte del apoyo a las asociaciones/cooperativas beneficiarias de las iniciativas de las visitas presidenciales, desde el Gobierno se fortalezcan las capacidades de negociación de las asociaciones de productores y que las instituciones del sector puedan servir como una especie de árbitro imparcial en los procesos de negociación entre la empresa y sus suplidores.

Finalmente es importante identificar otras empresas que como Nikay tienen el potencial de producción agroindustrial de calidad, para el mercado interno y para el mercado internacional. El apoyo a este tipo de empresas constituiría un apoyo indirecto a los productores y permitiría

¹ Son empresas grandes con potencial de incluir o generar vínculos con pymes, como suplidores o proveedores a lo largo de su cadena de producción.

complementar las iniciativas actualmente orientadas a la producción agrícola del país para beneficio de los pequeños productores.