

Cadena Agroindustrial

HORTALIZAS



Foto: ARS



Nicaragua - 2004

CADENA HORTÍCOLA

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
I. CADENA SUBSECTOR HORTÍCOLA: PARTICIPANTES, PROBLEMAS, SOLUCIONES Y ACCIONES (PAPROSA).....	9
II. Las hortalizas y el sector agrícola nicaraguense.....	18
III. Caracterización de la cadena.....	20
3.1. Producción primaria.....	20
3.2. La producción orgánica certificada en Nicaragua.....	22
3.3. Aporte de la horticultura a la Economía Rural.....	24
3.4. Servicios de generación y Transferencia de Tecnología.....	25
3.5. Transporte y comunicaciones.....	25
3.6. Almacenamiento.....	26
3.7. Procesadores y Transformadores.....	26
3.8. Infraestructura de Mercado.....	26
IV. CANALES DE MERCADEO.....	28
4.1. Los Supermercados.....	31
4.2. HORTIFRUTI.....	36
4.3. Otros distribuidores.....	39
4.4. Mercado Mayorista.....	40
V. CADENAS DE VALOR.....	43
5.1. Organización y manejo de la cadena.....	45
5.2. Evaluación de los factores críticos de éxito de la Cadena Productiva.....	46
5.3. Prácticas empresariales modernas y mejoradas para alcanzar la Competitividad.....	49
VI. ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES DE HORTALIZAS 1994-2003.....	51
VII. PRODUCTOS HORTÍCOLAS IDENTIFICADOS CON POTENCIAL PARA SER PRODUCIDOS COMPETITIVAMENTE.....	56
VIII.- ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA NACIONAL (PRPN).....	87
8.1. Objetivos de un PRPN.....	87
8.2. Elementos para un plan de reconversión productiva nacional.....	87
IX. OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE LA CEBOLLA BLANCA EN GUATEMALA.....	93

9.1. Tendencias del mercado Guatemalteco.....	93
9.2. Canales de distribución en Guatemala	96
9.3. Criterios de selección de la cebolla blanca.....	97
9.4. Fichas de Producto Cebolla blanca.....	98
9.5. Condiciones habituales de compra venta.....	100
9.6. Bases para la elaboración de una estrategia de penetración en el mercado Guatemalteco.....	100
9.7. Contactos comerciales en Guatemala	101
X. OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE TOMATE FRESCO EN EL SALVADOR.....	103
10.1. Tendencia del mercado Salvadoreño	103
10.2. Canales de distribución en El Salvador.....	107
10.3. Criterios de selección del tomate fresco.....	109
10.4. Fichas de Producto.....	110
10.5. Condiciones habituales de compra-venta.....	112
10.6. Bases para la elaboración de una estrategia de penetración en el mercado Salvadoreño.....	113
10.7. Contactos comerciales en El Salvador.....	115
XI. CONCLUSIONES.....	117
XII. RECOMENDACIONES	121
XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	124
XIV. ANEXOS.....	126

RESUMEN EJECUTIVO

La horticultura no han tenido una estrategia plenamente definida como consecuencia de varios factores: la disgregación de la información y de la producción, el aislamiento de los horticultores, la alta movilidad del personal especializado en estos rubros y la falta de una visión holística y de sinergia entre los diferentes actores involucrados en el subsector hortícola; razones que han ocasionado que los esfuerzos y recursos dirigidos al subsector no generen los resultados deseados.

El presente documento contiene además del análisis de las importaciones 2000-2003, diagnóstico de la cadena hortícola, también contiene los elementos básicos para la elaboración de un plan de reconversión productiva nacional (PRPN). Analizando las oportunidades que ofrece el mercado de Guatemala para la exportación de la cebolla blanca y el mercado de El Salvador para la exportación de tomate fresco.

Los datos contenidos en este trabajo han sido adquiridos de diferentes fuentes, principalmente del Ministerio Agropecuario y Forestal.

El análisis de las importaciones y de la cadena hortícola representa el primer esfuerzo que podrá contribuir a ampliar la visión y profundizar en el intrincado subsector hortícola.

Se presenta un análisis de la Cadena productiva de las hortalizas nacionales, el cual contiene los participantes, problemas, soluciones y acciones inmediatas a llevar a cabo en cada eslabón de la cadena para mejorar la situación de cada uno de los participantes, principalmente la de los pequeños y medianos horticultores, quienes se encuentran en una posición vulnerable por carecer de estructura organizativa frente a otras estructuras oligopólicas de este mercado que poseen una integración vertical ocupando casi todas las posiciones a lo largo de la cadena y cuyas principales fortalezas son precisamente las debilidades de los horticultores. De ahí el nombre que lleva esta cadena PAPROSA, que significa Participantes, Problemas, Soluciones y Acciones de la Cadena productiva de las hortalizas.

Es impostergable la elaboración del análisis del subsector hortícola que nos permita poder contar con datos nacionales homogéneos, lo que facilitaría considerablemente la elaboración de políticas acertadas y la generación de sinergias tan necesarias en la actualidad.

El análisis de las importaciones de los últimos diez años proporciona resultados muy interesantes como es el hecho de la disminución continua y sostenida de las importaciones hortícolas desde el año 2000; tanto en volumen como en su respectivo valor monetario. Esta situación hace presagiar que en los próximos años dejará de ser un país importador, consumidor y dependiente; para convertirse en un país productor, auto suficiente y listo para hacer provecho de las condiciones favorables que presentan los tratados de libre comercio ya firmados y por firmar, convirtiéndose en exportador netos de hortalizas en el corto y mediano plazo.

El país cuenta con ventajas competitivas que deben fructificar en los años venideros como es el hecho de contar con la mayor reserva de agua dulce de Centro América y del Caribe, abundante mano de obra, una ubicación geográfica ventajosa, cercanía al mayor mercado mundial de hortalizas, excelentes tierras y buenas condiciones climáticas para la producción de estos rubros.

Las cinco hortalizas principales que ha sustituir en orden de importancia son papa, cebolla, zanahoria, tomate y repollo, y también el brócoli y coliflor, chiltoma, remolacha y apio, rubros que representan el 74% del volumen total de las importaciones de los productos hortícolas en el año 2003, siendo el resto de hortalizas no significativas en volumen y en valor monetario.

Los ajustes que se proponen en este análisis de cadena son acciones simples, sencillas y fáciles de lograr, si se articula un programa hortícola que incremente las siembras hortícolas en cuatro manzanas por día y se logra obtener un monto de tres millones de dólares para financiar un programa de sustitución de importaciones de hortalizas en los próximos tres años para ser autosuficientes. En las condiciones actuales, difícilmente un horticultor aislado puede lograr la inserción en los mercados exitosamente. La aglomeración, la programación en la producción, valor agregado, mercadeo y comercialización, son los comunes denominadores de éxito para generar una encomia de escala atractiva.

Muchos resultados positivos se podría lograr rápidamente haciendo los ajustes necesarios. Las *acciones* que se recomiendan en este documento deben de ser analizados por los gremios de productores vinculados con estos rubros.

La historia de las crisis cíclicas en la agricultura nacional no es nada nuevo, el añil fue uno de los motores de desarrollo en la época colonial y decayó hasta casi su extinción con la aparición de los tintes sintéticos, algo parecido sucedió con el algodón y ahora las nuevas exigencias del mercado internacional hacen de la producción, el procesamiento y la comercialización del café una nueva ciencia en donde sólo sobrevivirán los más capaces, ágiles y flexibles, este cultivo que existe desde tres años después de la independencia es una prueba irrefutable de lo cambiante, difícil y problemático en que se ha convertido la agricultura para la exportación en este mundo globalizado.

Es decisivo impulsar los cultivos en ambiente protegido (invernaderos) a fin de poder controlar al menos los factores exógenos de riesgos productivos.

El objetivo final de este trabajo es ayudar a hombres y mujeres con espíritu empresarial a conformar empresas rentables que generen ingresos, oportunidades y crecimiento económico sostenible para sus empresas, sus comunidades, sus familias y el país. Proponiendo los pasos básicos para una estrategia de penetración en el mercado salvadoreño con el tomate fresco y guatemalteco con la cebolla blanca.

INTRODUCCIÓN

En Nicaragua, durante la década de los ochenta se distorsionaron los mercados formales y se fortalecieron los mercados informales dejando una secuela aun perceptible en los sub sectores hortícola y frutícola, atomizaron la producción y desarraigaron al sector agrícola productivo tradicional, esta situación no sólo exigió un cambio de mentalidad sino un salto generacional en el área productiva, la mayoría de los horticultores y fruti cultores no sobrevivieron a estos cambios y dieron paso a otros autores, razón por la cual el liderazgo privado y público se encuentra disperso. Los mercados informales crecieron vertiginosamente generándose grupos de poder con influencias bien marcadas para cada rubro horto frutícola que controlaban a su antojo todo lo concerniente al mercadeo, la comercialización y el transporte de estos productos. Lo cerrado de estos círculos dependía del grado de influencia que tenía el o los comercializadores en ese momento, los mercados crecieron desordenadamente y sin competencia alguna dando lugar a verdaderos oligopolios hasta la aparición de los supermercados en la década de los noventa y con la apertura de la economía de mercado se inició una nueva era, en el país reabrieron nuevamente los supermercados y nuevamente la libre empresa reencontró su camino.

Nicaragua sigue siendo uno de los países más pobres de la región Centroamericana con un producto interno bruto de apenas 754.2 dólares per cápita, ^[1] el país ha avanzado mucho en la reducción de la pobreza en las últimas décadas. Las encuestas de medición del nivel de vida que se realizaron en Nicaragua en 1993, 1998 y 2001, muestran una baja constante en el porcentaje de la población que vive bajo el nivel de la pobreza. A nivel nacional la pobreza bajó gradualmente de 50.3 por ciento en 1993 a 45.8 por ciento en el 2001. La disminución en el porcentaje de la población que vive en la pobreza absoluta es todavía más marcada, bajando de 19.04 por ciento en 1993 a 15.1 por ciento en el 2001. La reducción de la pobreza fue más prominente en el área rural, que concentra la mayoría de los pobres, y particularmente en las regiones pacífica y central. En el área rural, la pobreza bajó del 76 al 68 por ciento entre 1993 y 2001 ^[2].

Las encuestas realizada a los hogares en 1998 ^[3] dieron como resultado que el 72.6% de los hogares eran incapaces de llenar la necesidades básicas. El desempleo crónico y el subempleo son identificados universalmente como dos de los principales problemas de Nicaragua. A pesar del hecho que entre 1996 y el 2001 la parte económicamente activa de la población total aumentó ligeramente de 33.8% a 36.5%. Hoy, casi la mitad de la población está desempleada o subempleada. De acuerdo con el gobierno en el 2000, el 48% de la población que vive bajo la línea de pobreza gastó menos de \$350 o 5,600 su equivalente en córdobas, en comida por año. Dentro de ese contexto, se halló que los gastos anuales en comida cayeron a \$185 o 2,960 córdobas, para el 17% de la población que vive en extrema pobreza.

Según datos de la FAO en Centro América operaban a finales del año 2002, aproximadamente 760 supermercados de los cuales 60 operan en Nicaragua.

Nicaragua es un país empobrecido cuya historia ha sido marcada por una serie de problemas económicos, políticos y ambientales desde finales de la década de los 70's. Los resultados de esto incluyen daños a la infraestructura, reducción de la productividad e incremento de la pobreza. Después de la desestabilización económica de la era revolucionaria, Nicaragua se ha embarcado en una serie de programas de ajuste estructural, se ha comprometido con reformas fiscales y estructurales. Además ha logrado obtener el Punto de culminación de la iniciativa HIPC promovida

por el Fondo Monetario Internacional. Sin embargo, se ha logrado con mucho esfuerzo, lo que coloca al país en una posición diferente en el concierto de las naciones. A pesar de estos esfuerzos, el crecimiento del PIB fue un poco más del 2% en el 2003.

La alta comerciabilidad de la agricultura en Nicaragua y el modesto tamaño de su mercado interno hacen que los mercados internacionales sean cruciales para el desempeño del sector agrícola.

Aunque el porcentaje de tierras agrícolas dedicado a las exportaciones es pequeño (25% del área sembrada), en el 2001 la agricultura significó el 31% del PIB, lo cual representó un incremento sobre las cifras de 1999 y las del 2000 ^[6]. La agricultura es también el sector dominante en el mercado laboral: a pesar de la tendencia creciente de la migración del campo a las ciudades, este sector generó empleo a más del 42% de la fuerza laboral de 1998 al 2002. Alrededor de dos tercios de la población empobrecida obtiene sus ingresos de actividades formales e informales en el sector agrícola, ya sea como jornaleros o agricultores. A pesar de ello, Nicaragua es un importador neto de alimentos y recibe de forma regular ayuda alimenticia. El sector agrícola todavía se está recuperando de la devastación causada por el huracán Mitch y ha enfrentado otras restricciones en su economía debido a una serie de quiebras bancarias en el 2000, la drástica caída de los precios del café, y la severa sequía del 2001, la cual afectó a más de 21,000 hogares rurales^[7]. Las exportaciones están extremadamente orientadas hacia el sector agrícola. Los productos exportados más comúnmente son el café, langosta, camarón, azúcar, banano y el maní.

A pesar de estos resultados, Nicaragua posee un gran potencial para producir hortalizas frescas para el mercado interno y de exportación. El país posee una ubicación geográfica ventajosa con relación a otros países y al mercado más grande del mundo, Estados Unidos. Además cuenta con variedad de ambientes y climas para la producción de una amplia diversidad de cultivos.

Nicaragua cuenta con una extensión de 1,300,000 Kms², de los cuales el 10% aproximadamente están cubiertos por lagos y lagunas.

Los productos Hortícolas provenientes de Centro América no pagan impuestos, y los provenientes de fuera del área Centro Americana pagan el 10% del valor total, los rubros de importación de hortalizas son diversos, entre las principales están, *papa variedad Soloma* proveniente de Guatemala, *cebolla* provenientes de Canadá y de EEUU, *zanahoria* y *repollo* de Costa Rica, *ajo* de Guatemala y China Continental y *tomates* de Costa Rica, estas hortalizas son los rubros con mayor volumen de importación.

Desde la década de los noventa a la fecha se han abierto en el país 113 establecimientos dedicados a la venta de frutas y de hortalizas lo que denota la gran importancia y el dinamismo que tiene este sub-sector en la agricultura nacional.

El impulso de la producción hortícola nacional debe tener como visión por un lado la sustitución eficiente de importaciones y por otro lado la promoción de exportaciones hacia países vecinos. En este estudio se exploran las oportunidades para la explotación de cebolla blanca hacia Guatemala y de tomate fresco para El Salvador.

I. CADENA SUBSECTOR HORTÍCOLA: PARTICIPANTES, PROBLEMAS, SOLUCIONES Y ACCIONES (PAPROSA)

PARTICIPANTES	PROBLEMAS
I.1. ELABORADORES DE POLÍTICAS: MAG- FOR /PTA	II.1. ELABORADORES DE POLÍTICAS Poca difusión de las políticas
I.2. PLANIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Sector Gobierno: MAG-FOR, UNA, INTA, FNI, FCR, IDR, FUNICA, CEI, DGEPSA. • Sector Privado: HORTIFRUTI, OSTUMA FARM, MAMPROSA DEL SOL, ETC. • Sistema Financiero: BANCA, INTERM. FINANCIERAS, FNI, FCR. • ONG's Americanas: T.N.S., A.D.R.A., CRS, CLUSA, AUXILIO MUNDIAL, P.C.I., WINROK. • Sector Gremial: UPANIC, APENN, UNAG. • Multilaterales: IICA, BM, OIRSA, CATIE, BID. • Bilaterales: MTT, CONICYT 	II.2. II.1 PLANIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de esfuerzos. • Servicios ineficientes. • Mala información. • Políticas ineficientes. • Falta de credibilidad. • Falta de sinergia. • Información restringida.
I.3. PRE-PRODUCCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Productores. • Comercializadores. • Banca. • Intermediarias financieras • ONG's, nacionales e internacionales. • Casas comercializadoras de • Agroquímicos. • Instituciones gubernamentales 	II.3 PRE-PRODUCCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • No acceso a información de planificación • Poco acceso al crédito. • Crédito muy caro. • No acceso a buenos materiales de siembra. • Investigación divorciada de los principales problemas. • Transferencia de tecnología inadecuada e ineficiente. • Falta de promoción de cultivos bajo cobertura

PARTICIPANTES	PROBLEMAS
<p>I.4. PRODUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores • Banca e intermediarias financieras. • ONG's, nacionales e internacionales. • Casas comercializadoras de agro-químicos. • Instituciones gubernamentales. • ATP 1 y 2. • Transportistas. • Horti Fruti. 	<p>II.4. PRODUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco acceso al crédito • Crédito muy caro. • No acceso a buenos materiales de siembra. • Poca y mala asistencia técnica pública y privada. • Muchos suministros agrícolas obsoletos. • Poca información de producción, mercadeo y comercialización • Falta de implementación de tecnología de riego • Falta de implementación de cultivos bajo cobertura
<p>I.5. COSECHA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores. • HORTI FRUTI • Dos Robles • V. PACK 	<p>II.5 COSECHA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de normas de calidad. • Falta de asistencia técnica. • Inadecuado manejo de campo. • Problemas fitozoosanitarios. • Falta de información, precios y mercados. • Falta de empaques apropiados. • Comunicaciones deficientes y muy caras. • Problemas con pesos y medidas. • Alto riesgo climático. • Alto porcentaje de cosecha no cobrada.
<p>I.6. POST- COSECHA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores. • HORTI FRUTI • Dos Robles 	<p>1.6 POST COSECHA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de normas técnicas • Atomización de la Producción • Malos caminos de comunicación • Comunicación escasa y caro • Falta de personal especializado

<ul style="list-style-type: none"> • V. PACK • ONG's 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de Frío insuficiente • Poco Transporte especializado • Alto porcentaje de pérdida por cosecha no cobrada • Problemas fitozoosanitario
PARTICIPANTES	PROBLEMAS
I.7. TRANSPORTE DE CAMPO <ul style="list-style-type: none"> • Productores • Transportistas • Comercializadores • HORTI FRUTI 	II.7 TRANSPORTE DE CAMPO <ul style="list-style-type: none"> • Limitado transporte especializado. • Malas carreteras, agravado en invierno. • Centros de producción alejados de los centros de acopio. • Falta de personal especializado. • No asistencia técnica en el manejo de perecederos. • Malas comunicaciones y muy caras. • Altos costos de transporte. • Carga y descarga inapropiados. • Mayoría de las hortalizas y frutas son transportadas a granel
I.8 ACOPIO-CLASIFICACIÓN Y EMPAQUE <ul style="list-style-type: none"> • HORTI FRUTI • Dos Robles • V. PACK • Comercializadores • Procesadores • APRONOT • La Colonia 	II.8 ACOPIO-CLASIFICACIÓN Y EMPAQUE <ul style="list-style-type: none"> • Pocas instalaciones de acopio, clasificación y empaques. • Instalaciones inadecuadas y mal planificadas. • Sistemas de enfriamiento lento, no diferenciados. • Un sólo sistema de aire forzado. • Un sólo cuarto de maduración. • Poco acceso a suministro de materiales de empaque. • Poco acceso al crédito e intereses altos. • Muy poca transferencia de tecnología. • Faltan normas y patrones de calidad • Altos costos de la energía eléctrica. • Altos costos de combustibles y lubricantes. • Poca mano de obra especializada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal técnico especializado. • Oligopolio • Altos riesgos climáticos • Estacionalidad de la Producción • Anarquía en pesos y medidas • Mercado saturado y poco elástico • Semillas y material vegetativo obsoleto • Gradificación de los productos en cuanto a calidad
PARTICIPANTES	PROBLEMAS
I.9. TRANSPORTE DE DISTRIBUCION <ul style="list-style-type: none"> • Comercializadores • Procesadores • HORTI FRUTI 	II.9 TRANSPORTE DE DISTRIBUCION <ul style="list-style-type: none"> • Poca oferta de transporte especializado APPEN, HORTI FRUTI. • Malas calles y carreteras • Principalmente en invierno. • Falta personal especializado. • Altos costos del combustible y lubricantes. • Poca comunicación.
I.10 ALMACENAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Almacenadores • HORTI FRUTI 	II.10 ALMACENAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Muy pocos centros especializados de almacenamiento. • Instalaciones existentes inadecuadas. • Sistemas de enfriamiento lento. • Altos costos de la energía eléctrica. • Altos costos de combustibles y lubricantes. • La gran mayoría de los centros de acopio tienen serios problemas de diseño.
I.11. PROCESAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Procesadores • HORTI FRUTI. • APRONOT • V. PACK 	II.11 PROCESAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología obsoleta. • Poco financiamiento. • Poco personal especializado. • Importación masiva. • Poca maquinaria en el país

<p>I.12. DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercaderes. • Restaurantes • Supermercados. • Franquicias. • Tiendas especializadas. • Hospitales. • Hoteles. • Zonas Francas 	<p>II.12 DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales inseguros • Inexistencia de mecanismos de control de precios • Sistemas de transporte restringido e inadecuado • Malas calles y carreteras principalmente en invierno <p>(El 80% de las carreteras están en el pacífico, solamente un bajo porcentaje están asfaltadas) ^[9].</p>
SOLUCIONES	ACCIONES
<p>III.1. PLANIFICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consensuar una estrategia nacional (un horizonte común) • Concentrar la información horto - frutícola. • Revisar políticas nacionales. • Actualizar sistema jurídico. • Establecimiento de cultivos bajo coberturas 	<p>III.1. PLANIFICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Estudio del Subsector Hortícola nicaragüense como documento base para la formulación de políticas y estrategias dirigidas al subsector. • Elaborar la estrategia nacional de desarrollo hortícola.
<p>III.2 PRE- PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el sistema de información agrícola. • Revisar los costos productivos y financieros. • Introducir semillas de hortalizas y frutales de alta calidad. • Considerar la viabilidad de cultivos bajo coberturas. • Revisar los protocolos de investigación. • Elaborar un inventario nacional de personal especializado. 	<p>III.2 PRE- PRODUCCIÓN</p> <p>Consolidar toda la información hortícola en una sola fuente.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la oferta de productos hortofrutícolas. • Información de importaciones y exportaciones. • Investigación de mercados potenciales para productos orgánicos para mercado nacional e internacional. 	
III.3. PRODUCCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica especializada • Establecimientos de cultivos bajo cobertura • Masificar el acceso al crédito • Acortar la cadena del sistema financiero para abaratar el crédito • Introducir material genético de excelente calidad • Actualizar ofertas de suministros agrícolas • Fortalecer el sistema de información de precios y mercados • Regulaciones sobre el uso, manejo y transportación de agroquímicos 	III.3. PRODUCCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer ATP1 Y ATP2. • Organizar un departamento especializado en agro plasticultura. • Fortalecer las instituciones financieras que atienden a los horticultores. • Revisar la cadena de intermediación financiera debido al creciente costo del capital en el proceso de canalización de los fondos. • Revisar los protocolos de validación y experimentación. • Revisar el inventario nacional y depurarlo. • Hacer más accesible la información de precios y mercados. • Capacitar al personal técnico y productores sobre el uso, manejo, almacenamiento y transportación de agro químicos.
SOLUCIONES	ACCIONES
III.4. COSECHA <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los productores • Generar un sistema único de normas y medidas • Fortalecer los mecanismos de control fitozoosanitarios • Mejorar el sistema de información sobre riesgos climáticos • Disminuir los % de cosechas no cobradas 	III.4. COSECHA <ul style="list-style-type: none"> • Organizar talleres de capacitación.(INTA , MAG, IICA) • Legislar a fin de lograr establecer un sistema único de pesos y medidas. • Dotar a la DGPSA de más personal y recursos. • Dar a conocer, de manera masiva, la información sobre riesgos climáticos. • Capacitar a los productores sobre el manejo de cosecha y post- cosecha.
III.5 POST COSECHA <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar normas técnicas • Concentración de la Producción • Mejoramiento de la red Vial • Ampliar servicios y bajar costos de tarifas de servicios de 	III.5 POST COSECHA <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las normas y estándares centroamericanos y tomarlas como marcos de referencial • Apoyar e impulsar las áreas de productores de mayor cercanía a las principales vías de acceso y con riego por gravedad.

<p>comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de personal técnico • Ampliar la cadena de frío • Promover la introducción de transporte especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al gobierno priorizar la reparación de la infraestructura vial de las áreas de producción horto frutícola • Promover la cobertura y el uso del servicio de telefonía celular en el área rural productiva. • Organizar talleres, seminarios y capacitaciones a productores, técnicos y demás personal involucrado en el sub sector • Financiar con créditos blandos y a largo plazo la adquisición de equipos y maquinaria relacionada a la cadena de frío y de transporte especializado. • Librar de todo tipo de gravamen la introducción de transporte especializado
<p>III. 6 TRANSPORTE DE CAMPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el transporte especializado • Acercar la producción a los centros de acopio • Fomentar la especialización de personal • Incrementar la asistencia técnica en manejo de perecederos • Mejorar el manejo de carga y descarga • Mejorar las comunicaciones 	<p>III. 6 TRANSPORTE DE CAMPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el transporte especializado de campo a través de incentivos fiscales y crediticios. • Hacer uso y provecho de las fortalezas del riego por gravedad que tiene el país y que se encuentre próximo a las vías de acceso. • Capacitar personal en el área de transporte especializado de campo a través de instituciones como el INATEC. • Dar estímulos a los que se dedican a la actividad de las comunicaciones a fin de que los productores que están retirados de la ciudad tengan fácil acceso a una comunicación fluida y barata.
<p>SOLUCIONES</p>	<p>ACCIONES</p>
<p>III.7 ACOPIO, PROCESAMIENTO Y EMPAQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar centros de acopio de uso amplio en las zonas productoras • Fomentar el valor agregado a los productos 	<p>III.7 ACOPIO, PROCESAMIENTO Y EMPAQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el componente organizacional y la creación de centros de acopio donde se recolecten los productos cosechados de las principales zonas productoras.

<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar financiamiento en condiciones favorables • Capacitar personal técnico y mano de obra calificada • Promover y facilitar co-inversiones con empresas internacionales • Generar un clima de confianza en inversionistas nacionales y extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y promover el valor agregado de los productos horto frutícola a través de las PYMES. • Otorgar créditos a la agro industria a costos bajos y a largo plazo a fin de impulsar el desarrollo post cosecha. • Capacitar personal en todo lo concerniente a manejo post cosecha: acopio, procesamiento y empaque, a través de instituciones como el INATEC. • Mejorar el clima de inversión dando mayor énfasis al marco jurídico con el fin de crear mayor confianza en los inversionistas.
<p>III.8. TRANSPORTE DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la importación, de equipos especializados • Capacitar personal técnico y mano de obra especializada • Mejorar y ampliar infraestructura vial 	<p>III.8. TRANSPORTE DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar incentivos fiscales y el fácil acceso a crédito para la adquisición e introducción de equipos especializados. • Dirigir recursos del INATEC y otros hacia actividades de capacitación de personal técnico y mano de obra especializada en transportación. • Restaurar la infraestructura vial y ampliarla hacia zonas productivas.
<p>III.9 ALMACENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones adecuadas • Tecnologías de conservación • Asistencia técnica especializada 	<p>III.9 ALMACENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar incentivos fiscales para inversiones de almacenamiento. • Orientar la capacitación técnica a todo lo concerniente a las técnicas de conservación. • Revisar currículo de las universidades y promover todo lo concerniente a la conservación de alimentos.

SOLUCIONES	ACCIONES
<p>III.10 PROCESAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crédito ● Co-inversión ● Información sobre mercadeo / producción ● Asistencia técnica ● Estándares de calidad internacionales ● Control de calidad ● Investigación y transferencia de tecnología 	<p>III.10 PROCESAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estimular con créditos blandos y tasa impositiva cero a todo lo concerniente al procesamiento de productos y valor agregado. ● Legislar a fin de hacer más atractiva la inversión en este campo que en el resto de Centro América. ● Consolidar a través del MAGFOR todo lo concerniente a mercadeo y producción. ● Crear un equipo especializado para que asesore en todo este proceso, siendo esto una tarea específica del MIFIC. ● El MIFIC, MAG-FOR, deben de velar por el cumplimiento de las normas de calidad y contratar personal técnico especializado para tales fines. ● Revisar los protocolos de investigación a fin de saber si se corresponden con las necesidades de los usuarios.
<p>III.11 DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Canales para grupos de bajos ingresos ● Mecanismos de control de precios ● Información sobre producción y mercadeo ● Sistemas de transporte especializado ● Crédito 	<p>III.11 DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Promover y fomentar canales de distribución para personas de bajos ingresos. ● Buscar un sistema de retribución para horticultores que cuenten con rubros en los que el comercializador se gane porcentajes que van más allá del 300%. ● Modernizar y facilitar información, a través de la Web, en todo lo concerniente a precios y mercados de los productos hortícolas. ● Librar de impuestos todo lo concerniente a transportación de hortalizas. ● Otorgar créditos blandos y a largo plazo a todas las personas que se dediquen a esta actividad a fin de poder tener acceso a los recursos financieros necesarios.

II. LAS HORTALIZAS Y EL SECTOR AGRÍCOLA NICARAGUENSE

La producción agrícola en Nicaragua está dominada por los granos básicos (ver tabla 1). La producción nacional de vegetales y frutas frescas es relativamente pequeña significando el 10.5 % de todos los productos agrícolas. Las frutas cultivadas por los agricultores incluyen: piñas, mandarinas, naranjas, fresas, mango, maracuyá, granadillas, zapotes, nísperos, aguacates, mamones, mamón chino, bananos, perote de agua, naranjilla, mamey, etc. Los cultivos de hortalizas incluyen una gran variedad de chiltomas, cebollas rojas, amarillas y blancas, zanahorias, lechuga, repollo, papas, apio, coliflor, brócoli, rábano, calabazas, pepino, etc.

La mayoría de las frutas y los vegetales frescos son producidos por alrededor de 15,000 pequeños agricultores, diseminados principalmente en el corredor nor-central del país, la gran mayoría de ellos son pequeños y medianos productores con un acceso al crédito bien restringido, estas áreas sólo cuenta con el 20% del sistema vial del país ^[10] lo que afecta significativamente el transporte y la calidad final de los productos. Otro factor que incide negativamente es el desconocimiento de las normas de calidad, el valor agregado que se les da a estos productos y el manejo de post cosecha que es insipiente. Existe además otro elemento negativo que es la anarquía en lo concerniente a pesas y medidas lo que hace más difícil esta situación.

Las hortalizas son vendidas de forma informal en mercados abiertos e informales en el campo y la ciudad. Son productos no procesados y de baja calidad. La gran mayoría de las transacciones de campo se hacen a la orilla del cerco, esta práctica da como efecto la pérdida de capacidad de ser vendidos a buenos precios. A pesar de que el tomate, la papa, los repollos, las cebollas, las lechugas, y otros frutas y vegetales frescos se producen en el país, no pueden competir con las importaciones de productos procesados y empacados de Costa Rica, Guatemala y Estados Unidos, los cuales son de más alta calidad y de mejor presentación.

El subsector hortícola es afectado por los mismos problemas que el sector agrícola más grande: no hay seguridad en la tenencia de la tierra, un 45% de las propiedades en el norte del país donde se producen el mayor porcentaje de estos rubros tienen problemas de tenencia ^[11] y la aplicación de la justicia en los departamentos y municipios esta altamente politizada. Falta de acceso al crédito para la mayoría de medianos y pequeños productores, los cuales además no tienen acceso amplio a la asistencia técnica (solamente el 12% de ellos tienen accesos a tales programas ^[12]), subempleo crónico, vulnerabilidad a los desastres ambientales, infraestructura rural subdesarrollada. A esto se suma la incapacidad de cubrir costos por semillas mejoradas y la adopción de tecnologías agrícolas innovadoras. Los Vegetales son además afectados por la calidad perecedera de los productos, considerándose como la actividad de alto riesgo, una observación muy importante para destacar es el poco transporte especializado existente para frutas y vegetales, lo mismo que la falta de instalaciones de frío para el mantenimiento de estos productos en cadenas de frío, existiendo únicamente en el país una pequeña instalación de aire forzado.

TABLA 1.- PORCENTAJE DE TRABAJADORES AGRÍCOLAS EN CADA CATEGORÍA DE 3 DÍGITOS DE LA INDUSTRIA

Categorías de tres dígitos de la industria	Porcentaje
111 Granos básicos, cereales y otros cultivos	59.9
112 Hortalizas, Leguminosas y productos de invernadero	3.3
113 Frutas, nueces y plantas, cuyas hojas o frutas se usan para manufacturar bebidas	7.2
Sub total 112 +113	10.5
121 Crianza de ganado, corderos, cabras, caballos, burros, mulas, etc.	10.5
122 Crianza de otros animales y manufactura de productos animales	0.8
130 Explotación mixta: productos agrícolas junto con la crianza de animales	14.9
140 Servicios agrícolas y de ganadería, excluyendo los servicios veterinarios	0.4
150 Caza	0.0
200 Silvicultura	1.0
500 Pesca	1.7
NINGUNA Respuesta	0.2
TOTAL	100.0

Fuente: CENAGRO 2001

III. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA

3.1. Producción primaria

Las hortalizas se cultivan en menos del 5% de las fincas, ^[13] según el último censo nacional existen en el país 196,000 explotaciones agropecuarias, ocupando las explotaciones hortícolas una superficie de 15,000 hectáreas aproximadamente. Con excepción del *melón*, la *sandía*, el *espárrago* y la *cebolla amarilla* que son las hortalizas que se producen con miras a la exportación, el resto de rubros se producen en muy pequeña escala; solamente el 25% del área total cultivada se orienta a la exportación, el horticultor típico cultiva menos de 1 hectárea, en la mayoría de las veces junto a su prole, su tecnología es incipiente y el acceso al crédito es muy difícil y caro. Estas pequeñas explotaciones están ubicadas principalmente en la región norte y central del país. El Ministerio Agropecuario y Forestal (MAG FOR), el Instituto de Tecnología Agrícola (INTA), algunas ONG's y algunos productores privados, han influido en la adopción de nuevas tecnologías entre los productores medianos (1 a 5 hectáreas), quienes ya están utilizando riego por goteo, transplante de plántulas en pilones y semillas híbridas de alto rendimiento y calidad así mismo la siembra de cultivares con semilla nacional como es el caso de la *papa nica*, *semilla botánica de papa*, *semillas de cebolla sebaqueña*, *chiltoma tres cantos* y *camote* entre otros. De los 222,000 productores existentes en el país solamente el 15% reciben asistencia técnica, es decir, aproximadamente 33,000 productores.

El horticultor nacional, cuya producción está orientada al mercado interno, es mayoritario, casi siempre produce con poca asistencia técnica, no tiene acceso a servicios de crédito, trabaja en forma individual y generalmente no es miembro de ninguna organización formal.

Según LA MESA DE LA PRODUCCIÓN HORTÍCOLA, ^[14] en general los productores pequeños y medianos de vegetales son el *primer eslabón de la cadena de producción* recibiendo precios de los insumos más altos y los primeros en la cadena de comercialización donde los intermediarios obtienen las mejores utilidades en menor tiempo y sin riesgo alguno.

La horticultura se caracteriza por su alta capacidad en la generación de empleos, promediándose entre 120 a 130 días hombre por Mz, ^[15] a esto hay que agregar los empleos indirectos, en donde participan un gran número de productores de pequeña y mediana escala junto a su prole así también como agro industriales, transportistas, pulperos, jornaleros, etc.,. El sub-sector hortícola tiene una marcada importancia para la economía de varias zonas agrícolas debido a la participación de unas 15,000 pequeñas unidades de producción, que son importantes fuentes de empleo e ingreso a través de todo el año.

El *melón*, la *sandía*, los *espárragos* y la *cebolla amarilla*, tienen una integración vertical, las otras hortalizas se cultivan en extensiones pequeñas que varían desde 0.3 hectáreas a 1 hectárea, para cultivos tales como el *repollo*, *papa*, *zanahoria*, *apio*, *coliflor*, *brócoli*, *perejil*, *lechuga*, *rábanos*, *pipián*, *ayotes*, *pepinos*, *hierbabuena*, *culantro*, etc. El cultivo de raíces y tubérculos tiene un comportamiento diferente, ubicándose las principales áreas en la región Atlántica del país y en el Pacífico: Masaya, León y Chinandega. ^[16]

La reducida escala de producción está ligada, a varios factores, entre los cuales deben citarse:

- El tamaño, la estructura y el desempeño del mercado.
- La escasa disponibilidad de créditos adecuados a las necesidades de los pequeños Horticultores.
- La ausencia de una organización de mercadeo que reduzca la incertidumbre sobre los precios.
- La falta de facilidades de almacenaje y redes de frío para la conservación de las legumbres.
- La falta de políticas que incentiven la producción destinada a los mercados nacionales y extranjeros, a nivel de los pequeños productores.

Entre los horticultores, como en el resto del sector agropecuario, existe un bajo nivel de escolaridad a pesar que la enseñanza en primaria y secundaria es gratuita, el porcentaje que asiste a las escuelas en todos los departamentos anda por debajo del 75% en relación con la permanencia en el sistema, sólo el 52% de los estudiantes que entran a primer grado, terminan su cuarto grado. En general, de 100 alumnos que entran a primaria, egresa el 29%, de este 29% equivalente a 29 alumnos, el 80% entra a secundaria, es decir 23.2 alumnos ingresan a la secundaria y egresan solamente el 48% de estos, es decir 11.13 alumnos. Finalmente, de la cantidad de egresados de secundaria ingresa a la universidad el 60% es decir 6.67 alumnos de los cuales egresa el 37% de estos, es decir 2.46 y de este porcentaje tan bajo muchos de ellos no trabajan en su profesión y una significativa cantidad de egresados de la universidad tienen que abandonar el país en busca de mejores oportunidades. ^[17]

En las zonas rurales de las regiones Central y Atlántico donde se encuentra la mayor cantidad de horticultores, el nivel promedio de educación es de 2.1 años en las Regiones Autónomas del Atlántico, y, de 2.7 años en la Región Central, mientras que en Managua es de 6.6 años. ^[18]

En promedio, un Nicaragüense tiene solo 4.5 años de escolaridad, los extremadamente pobres tienen aún menos: 3 años en las áreas urbanas y en las áreas rurales 1.6 años de escolaridad. Esta limitante se puede considerar la principal debilidad del país. ^[19]

Nicaragua no tiene un plan específico para desarrollar su potencial hortícola. No se cuenta con una estrategia para desarrollar las pequeñas fincas dedicadas a la horticultura en general, ni para solucionar las contradicciones y deficiencias del sistema de mercadeo de las hortalizas; no existen acuerdos, órdenes de mercadeo u otros instrumentos que faciliten la continua provisión de hortalizas a los consumidores nacionales, a los mercados centroamericano y de fuera del área; falta crear condiciones para ajustar los márgenes de comercialización a niveles aceptables, de forma que todos los actores en la cadena de mercadeo tengan una compensación justa por su participación. La AGROPLASTICULTURA está dando sus primeros pasos. Consecuentemente, el horticultor típico, encara las siguientes limitantes:

- Escaso uso de capital.
- Falta de acceso a modernas tecnologías de riego (micro aspersion, riego presurizado).
- Gran incertidumbre sobre el movimiento de los precios.
- Escasa participación en organizaciones empresariales de primer y segundo grado.

- Baja disponibilidad de servicios de asistencia técnica, especializados en la gestión productiva y comercial de las hortalizas.
- Nula ingerencia en desarrollo de políticas sectoriales.
- Alto porcentaje de las propiedades rurales con problemas de tenencia de la propiedad.

La producción de hortalizas requiere condiciones agro-ecológicas especiales, facilidades de riego, vías de acceso a los centros de consumo y procesamiento, oferta constante de mano de obra, así como la disponibilidad de un conjunto de servicios y obras de infraestructura. En Nicaragua hay muchas zonas con amplio potencial productivo, aproximadamente el 10% del territorio nacional esta conformado por lagos y lagunas, esta condición hace que el país a corto plazo enfrente con optimismo el futuro hortícola debido a que se puede considerar una ventaja competitiva con respecto a los países del área centroamericana y del Caribe.

La producción hortícola del país está concentrada en la región nor-central de Nicaragua, que por condiciones edafo-climáticas y culturales han producido la mayor cantidad de hortalizas de clima fresco.

El Valle de Sébaco tiene una importante actividad agro-exportadora, por ahora es la primera zona en importancia en cuanto a producción de cebollas blancas y amarillas.

Muchas de las hortalizas se producen en otras zonas del país, pero en escalas muy reducidas. Algunas zonas tienen potencial para la producción hortícola, principalmente para producción de *cucurbitáceas*, *malváceas* y *liliáceas*. La Región del Pacífico posee excelentes tierras con topografía plana y con abundante agua de excelente calidad, además esta relativamente cerca de los mayores centros urbanos y los principales puertos aéreos y marítimos que facilitan las exportaciones.

Existen otros valles que merecen especial mención: Pantasma, Jalapa, Sacacli, Wana, Muy Muy, Matiguás, Las Playitas, Condega.

3.2. La producción orgánica certificada en Nicaragua

Es preciso mencionar que hasta la realización del trabajo realizado por IICA, en el país se carecía de datos confiables sobre la producción orgánica certificada, tanto cuantitativos como cualitativos que permitieran dimensionar la importancia relativa de esta actividad, así como sentar las bases propositivas para el desarrollo de la misma. Por lo tanto la información que aquí se presenta constituye un primer acercamiento al estado de la producción orgánica certificada en el país.

Los datos obtenidos señalan que la actividad orgánica en el país está en un proceso de franco desarrollo, lo que se demuestra por la evolución que ha experimentado la actividad en los últimos años y en la importancia relativa que algunos de sus indicadores muestran con relación al contexto nacional. Actualmente se cuentan con 77,529.86 Mz. De superficies certificadas y en transición, distribuidas en 5,977 fincas a lo largo del país; se siembran más de 25 rubros agrícolas; participan en la actividad 6,390 productores, principalmente pequeños y medianos, los cuales representan el 3% de los productores totales del país con explotaciones agrícolas promedio menores a las 4 Mz. El valor de las exportaciones estimadas para el presente año superará los US\$ 12 millones,

representando un ingreso bruto per cápita por este concepto de US\$ 1,878.00 y empleando el 10.14% de las áreas totales destinadas en el país para cultivos de exportación. ^[20]

No obstante, es importante señalar que la producción orgánica se ha desarrollado básicamente por iniciativa de sus actores y con la ausencia clara de las Instituciones del Estado, lo que se evidencia hasta la fecha en la falta de una institucionalidad que la promueva y la regule.

Resultado de lo anterior, es que hasta la fecha no se cuenta con políticas destinadas al fomento de la actividad, y el desarrollo de la misma ha estado sustentado principalmente en el apoyo de instituciones y organizaciones del sector privado, así como tampoco se cuenta con una normativa que la regule. Sin embargo, desde inicios del año 2003 se ha desarrollado un proceso de discusión sobre una propuesta para contar con una Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense (NTON) que ordene y regule la producción orgánica vegetal y animal certificada. Esta NTON tiene como objetivo establecer las directrices referentes a la certificación y regulación de la producción, elaboración, transporte, almacenamiento y comercialización de productos orgánicos certificados.

Actualmente se cuenta con dos normativas técnicas: la referida a la producción agrícola certificada y la de producción animal certificada. La elaboración de ambas normativas ha estado a cargo de la Comisión Nacional de Formación, la cual está integrada por instituciones del Estado, productores privados, ciertos organismos no gubernamentales, gremios de productores y cualquier otro interesado en dicha actividad. Dichas normativas fueron formuladas para ser implementadas a partir del presente año.

El proceso de certificación en el país ha estado a cargo de agencias certificadoras internacionales, entre las que se destacan OCIA, de origen norteamericano, Naturland y CCPB, de origen europeo y, BIOLATINA y OIA de origen latinoamericano, las cuales utilizan las normativas técnicas que especifican los países que compran la producción; los costos de la certificación son establecidos por las agencias certificadoras según criterios que han establecido para el país. No existe en Nicaragua agencias certificadoras nacionales.

La mayoría de los productores orgánicos se encuentran certificados por las agencias BIOLATINA y OCIA, las cuales tienen presencia en el país a través de oficinas nacionales, y tienen mayor tiempo de estar operando en el país. Por su parte, Naturland, CCPB y OIA no tienen representación y el proceso de certificación se realiza a solicitud de compradores extranjeros, comercializadoras y organizaciones nacionales que exigen que sea la agencia de su elección la que certifique las áreas en donde se cultiva el rubro solicitado, especialmente para el café, la miel y el ganado bovino.

Generalmente las empresas comercializadoras financian la certificación a los productores que los abastecen, de esta manera se aseguran de que su cadena de producción esté bajo los estándares de certificación deseados por el país importador. En el caso de los productores certificados por CCPB el mecanismo es similar, pero su principal rubro es la miel, y sus exportaciones se dirigen a Italia y Alemania.

Frente a los obstáculos que todavía se presentan y a pesar de la falta del apoyo del Estado, la producción orgánica certificada ha demostrado un crecimiento positivo en la última década y se espera que continúe a ese ritmo.

3.3. Aporte de la horticultura a la Economía Rural

De manera general, aproximadamente el 60% de la población nicaragüense está localizada en área rural, existe un total de 220 mil familias involucradas en la producción agropecuaria, de las cuales el 76% están ubicados bajo la línea de pobreza. ^[21] Tradicionalmente, la economía de Nicaragua ha dependido de la actividad agropecuaria. Con base en las condiciones de inseguridad alimentaria que experimenta el país, se considera imperativo incentivar la producción agropecuaria a nivel nacional.

Existen en todo el país familias involucradas directamente a esta actividad. Esto hace que la horticultura sea un sub-sector prioritario dentro de la economía nicaragüense.

Dada la importancia de la horticultura, el MAG-FOR (PTA) como organismo rector, ha desarrollado una serie de actividades orientadas a lograr una mayor dinámica en el proceso de reactivación del sub-sector de la horticultura, el cual por sus características de cultivos de corto plazo permite hacerle ajustes importantes rápidamente.

En este sentido existe la realización regular de ferias del agricultor, publicaciones y asistencia técnica puntual, etc.

Este sub-sector por diferentes razones, ha estado deprimido, representando un componente muy importante en la dieta nacional, los índices de rendimiento por área se consideran de los más bajos en Centro América.

La base de la producción hortícola descansa en los pequeños y medianos productores. Se justifica implementar proyectos que contribuyan a mejorar la producción, la productividad y el nivel de vida de los horticultores. Las hortalizas están ubicadas principalmente en la región central del país, la cual incluye 67 de los 145 municipios existentes. Por otro lado, existe una atomización de la producción hortícola, se calcula que hay en el país 7,800 asentamientos urbanos con dos mil personas o menos. ^[22]

En la región central se producen el 75% de los granos básicos, el 75% de la leche y carne bovina nacional, el 90% de las hortalizas nacionales y un 90% de la caficultura nacional. ^[23] Las condiciones edafo-climáticas han permitido esta diversidad de actividades.

Las naciones más desarrolladas han pasado por etapas que suelen basarse en los principios del sector primario o agrícola, el cual se convierte en el principal sustento socio-económico del país y cuando este crece, crea riquezas, desborda su propio mercado y empieza a generar divisas como resultado del intercambio comercial con otras naciones. Esto dinamiza aún más el sector, porque atrae más inversiones, nuevas tecnologías, nuevos productos, agrega valor a las cosechas e impulsa el crecimiento del comercio. Así nace un círculo virtuoso, que en cada nuevo ciclo va agregando más valor a los productos, hasta que se hace notorio un nuevo sector basado en la manufactura de bienes.

3.4. Servicios de generación y Transferencia de Tecnología

Los servicios de generación y transferencia de tecnología para el sub sector son muy limitados, porque los programas oficialmente están fuertemente orientados a la producción de granos básicos. Deben destacarse, sin embargo, las actividades de investigación que realiza el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agrícola (INTA) en *papa*, *camote*, *chile picante* y *chile dulce*. En *papa*, produciendo semilla sexual que ha permitido a los paperos obtener material de siembra de excelente calidad a precio accesible y en *camote* reproduciendo material certificado para reintroducir este importante rubro en el país y en la dieta del nicaragüense, en *cebolla* haciendo mejoramientos genéticos así también en *chile picante* y *chile dulce*. El INTA también ha trabajado con buen suceso en la reproducción de semilla certificada de *cebolla sebaqueña* y en la producción también certificada de semilla de *chiltoma* variedad tres cantos, la de mayor importancia económica en el país. En el sector privado sobresale la labor de *HORTI FRUTI* quienes han facilitado a sus redes de productores, semillas de hortalizas de las variedades que ellos requieren.

La poca importancia que han recibido los programas de transferencia y generación de tecnología para las hortalizas, se refleja en la escasa disponibilidad de personas calificadas para el desarrollo del sub sector, tanto en el nivel de los productores como de los especialistas. Una de las principales necesidades en materia de recursos humanos, consiste en encontrar productores y técnicos con vocación especialidad en el campo hortícola. Debido a estas circunstancias, casi siempre las empresas tienen que formar su personal para asegurar sus perspectivas de éxito. La alta rotación de personal ha evitado que los escasos recursos humanos especializados puedan profundizar en el tema.

3.5. Transporte y comunicaciones

El mal estado de las vías de accesos a los principales mercados se considera el principal obstáculo para la comercialización de bienes altamente perecederos. Mas del 80% de la red de caminos y carreteras están situados en la región del Pacífico del país, la red de infraestructura vial de Nicaragua suma 17,175 kilómetros, de los cuales 1,759 kilómetros, el 10.2% del total, corresponden a las principales carreteras pavimentadas con asfalto, mientras que 2,150 kilómetros constituyen vías secundarias o terciarias pavimentados con grava y 14,275 kilómetros, 83.1% del total, corresponden a caminos de tierra típicos de las zonas rurales, de esto 8,275 kilómetros son caminos utilizables en temporadas secas y 5000 kilómetros son caminos de todo tiempo. ^[24]

En Nicaragua, por falta de adecuado mantenimiento se estima que sólo el 17% de la red vial se encuentra en buen estado, el 80% han cumplido su vida útil, la velocidad promedio de un vehículo de carga pesada en el país es de 13 Km/ hora ^[25] muy por debajo del resto de los países centro americanos, y las redes de energía eléctrica llegan casi exclusivamente a la parte sur-oeste del país, estas dos condicionalidades predisponen a los horticultores a que el mercadeo de sus productos usualmente se realice en la finca.

El uso de transporte especializado es incipiente, solamente existen unos pocos camiones refrigerados que prestan servicios muy limitados. La gran mayoría del transporte nacional es multiuso.

3.6. Almacenamiento

Los productores generalmente venden su producción en la puerta de la finca, en el tiempo más corto que sea posible, para reducir el porcentaje de pérdidas que suele ocasionar la perecibilidad de estos productos, debido a que no disponen de facilidades de enfriamiento para extender su vida de anaquel.

La condición actual y disponibilidad de equipo de pre-enfriamiento en Nicaragua deja mucho que desear, solamente existe en el país un cuarto fríos (con aire forzado), pocas empresas cuentan con cuartos fríos el resto de los sistemas no están diseñados para eliminar rápidamente el calor del campo, sino para mantener el producto a una temperatura específica.

Las frutas y hortalizas son organismos vivos que siguen respirando madurando y envejeciendo y que comienzan a deteriorarse, tan pronto como se cosechan. Para comercializar un producto de alta calidad con una vida de estante apropiada para el importador y el comprador, el agricultor y exportador nicaragüense debe tener la capacidad de eliminar el calor de campo, inmediatamente después de la cosecha y mantener el producto a la temperatura y humedad relativa apropiada, hasta que llegue a su mercado destino.

3.7. Procesadores y Transformadores

La actividad agroindustrial en el sub-sector hortícola es relativamente escasa, porque el país aún no cuenta con una industria de alimentos suficientemente desarrollada. Existen pocas empresas dedicadas a estas labores: *Productos Torres Valle*, en el Valle de Sébaco; *Productos La Matagalpa*, de la familia Navarrete en Matagalpa y *Productos Briomol*, de la familia Briones Molina en Estelí y en Managua *Productos Doña Coco*. Especial mención merecen los *Productos Eskimo* los cuales por su amplio menú como por su excelente calidad han suplido exitosamente el mercado nacional y tienen presencia a nivel centroamericano.

Por otra parte, el país depende exclusivamente de las importaciones para suplir sus necesidades de hortalizas y frutas enlatadas y preparadas con excepción del procesamiento, se registra en la preparación industrial de condimentos, en los cuales los principales condimentos suelen ser: *tomate, cebolla, chile jalapeño y chile dulce*; también habría que mencionar la producción de *encurtidos* que suele ser siempre una actividad artesanal.

3.8. Infraestructura de Mercado

El mercadeo interno de las hortalizas presenta serios cuellos de botella, sobresaliendo la falta de organizaciones de mercadeo que contribuyan a mejorar el retorno a los productores, elevar el poder de negociación de éstos para contrarrestar las prácticas oligopólicas que prevalecen en los mercados terminales. Aproximadamente el 25% de las hortalizas nacionales se comercializan en los mercados formales, el 75% restantes en los mercados informales. En el nivel de las zonas productoras faltan facilidades de mercadeo, principalmente redes de frío para preservar los productos y extender su vida de mercado lo que permitiría poder tener mayor margen de tiempo para sus negociaciones. No se dispone, asimismo, de sistemas de inteligencia de mercadeo, que

ayuden al horticultor a disminuir su incertidumbre sobre el comportamiento del mercado. El tamaño tan pequeño del mercado hace que cualquier importación tenga efectos inmediatos en los precios de cualquier producto. También hace falta una legislación que ayude a estandarizar el sistema de pesos y medidas, y a establecer acuerdos para ajustar la oferta a la demanda de los consumidores e impulsar la provisión de mecanismos regulatorios para manejar la producción y comercio de las frutas y vegetales.

Algunas de las limitantes que han afectado el desarrollo de los productores de hortalizas para consumo interno y regional son:

- La dispersión geográfica de los productores.
- Reducida escala de operaciones ocasionando un inadecuado abastecimiento de mercado, por la falta de sincronización y persistencia de la producción.
- La comercialización de las legumbres se maneja dentro del régimen de la economía informal, con una fuerte presencia de especuladores.
- Falta de definición de los estándares de calidad.
- Uso de un sistema arbitrario de pesas y medidas.

IV. CANALES DE MERCADEO

Los productores de hortalizas tienen muy pocas opciones para la venta de su producción, debido a los bajos volúmenes de producción, la irregularidad en cuanto a cantidad y mala calidad de sus productos. La producción exportable así como la producción de consumo nacional están controladas por un reducido número de agentes, que operan como exportadores y/o intermediarios mayoristas, siendo en la mayoría de los casos también transportistas.

En el caso del *melón, la sandía, los espárragos y la cebolla* sólo existen empresas productoras que se han integrado verticalmente a las operaciones de empaque y exportación y manejan muy pocas transacciones de compra-venta con otros productores locales.

El mercado de las hortalizas a través de HORTI FRUTI se maneja de manera muy diferente; existe un reducido número de productores organizados a quienes se les proporciona la asistencia técnica, los insumos y otros servicios necesarios para la producción. Considerando los convenios establecidos entre el comprador y el agricultor, éste es el único caso en que una empresa está presente en toda la cadena. HORTI FRUTI supe a los principales hoteles y restaurantes, así también a los supermercados *Palí y la Unión*, los más numerosos del país y que están dirigidos al segmento más popular de la población.

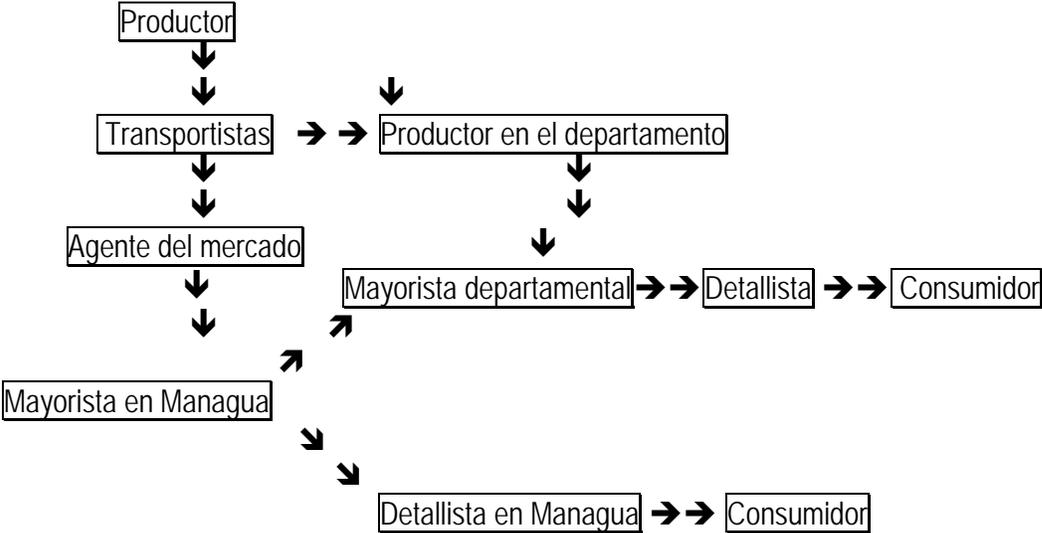
Las hortalizas que se consumen internamente, en general entran al circuito de mercadeo a través de los intermediarios. La ausencia de un sistema estandarizado de pesas y medidas para el mercadeo de las hortalizas, también contribuye a acentuar las desventajas del productor. La mayoría de las hortalizas se compran por carga, por plantío, por saco, por moño, por canastada, por camionada, por quintal, por balde, por mano o puño, por docena, por unidad, por libra, por caja, por palo, por manzana, etc., según las condiciones de abastecimiento que prevalecen en el mercado terminal, quedándose el comercializador con el excedente que logran en ese intercambio anárquico.

Los intermediarios tienen contactos bien establecidos con la red de mayoristas que operan en los mercados terminales.

Otra desventaja que experimentan los agricultores en el mercadeo de las hortalizas es la volatilidad de los precios, con cambios que se producen de un día para otro y a veces dentro del mismo día en todos los productos hortícolas. A pesar de esto los productores nacionales pueden acceder a una guía sobre información de precios a través del (MAG-FOR) quien ha elaborado un calendario de los precios promedios de los principales productos agropecuarios.

Los canales de mercadeo más usuales, empleados en el intercambio de la producción de las hortalizas en las zonas investigadas se presentan en la *figura 1*. Puede verse que la presencia del transportista en la cadena de mercadeo es casi la regla porque éste cumple con las funciones de compra-venta y transporte de los productos, aunque por su participación en el desempeño de esas funciones obtiene usualmente grandes ganancias. Las mayores ventajas del transportista se derivan de la debilidad de las organizaciones de productores, que generalmente no están asociados y preparados para contrarrestar el enorme poder de negociación de los intermediarios, que aparecen en los primeros eslabones de la cadena. Más frecuentemente, esas organizaciones ni siquiera existen.

Figura 1: Cadena Tradicional de Comercialización de Hortalizas



Principales agentes en el Mercado de las Hortalizas en Nicaragua 1990/ 2004

NOMBRE	TIPO	SALAS/ PUNTOS DE VENTA
Palí	Supermercado	21
Esso On The Run	Tienda Conveniencia	15
Pollo Tip Top	Cadena/Franquicia	10
Pizza House	Cadena/Franquicia	7
Texaco Starmart	Tienda Conveniencia	7
Pizza Hut	Cadena/Franquicia	6
La Colonia	Supermercado	5
Shell Select	Tienda Conveniencia	5
Subway	Cadena/Franquicia	5
La Unión	Supermercado	5
Pollo Campero	Cadena/Franquicia	4
Price Smart	Supermercado	1
Mc Donalds	Cadena/Franquicia	4
Coc.Doña Haydee	Cadena/Franquicia	3
Domino's Pizza	Cadena/Franquicia	2
Rostipollo	Cadena/Franquicia	2
Friday's	Cadena/Franquicia	1
Subway	Cadena/Franquicia	1
Supermercado Salmar	Supermercado/ León	1
Supermercado Lacayo	Supermercado/ Granada	1
San Sebastián	Distribuidora	1
Vege-Pack	Procesadora y Comercializadora	1
Sub Total		108

MERCADOS MAYORISTAS

NOMBRE	PUNTOS DE VENTA
Mercado Oriental, Managua	1
Mercado Roberto Huembes, Managua	1
Mercado Iván Montenegro, Managua	1
Mercado Israel Lewites, Managua	1
Mercado de Masaya	1
Sub Total	5
Total	10

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada.

4.1. Los Supermercados

La situación que vive el país ha propiciado un lento desarrollo de la industria de los supermercados. Los empresarios dueños de supermercados comenzaron a buscar el acceso al mercado de consumidores de más bajos ingresos donde se concentra la inmensa mayoría de la población, diseñando sus estrategias de mercado de acuerdo a este objetivo. El crecimiento de la industria se ha dado gracias al deseo de los líderes de cada industria de adaptar su expansión y sus estrategias de mercadeo a la realidad socio-económica nicaragüense. No es casualidad que la mayor red de supermercados sean los PALI.

Hace diez años, solamente había cinco supermercados en todo el país. Hoy existen sesenta, lo cual representa un crecimiento del 1,100%. La mayoría de los supermercados nicaragüenses pertenecen a una de las tres principales cadenas: Pali, La Unión y La Colonia. Los primeros dos de capital foráneo.

Los supermercados están generalmente ubicados en Managua o sus alrededores, con tan sólo unas cuantas tiendas en otras ciudades importantes.

La industria de supermercados vende aproximadamente \$125 millones anualmente, un 12% de estos ingresos se derivan de la venta de frutas frescas y vegetales y ocupan un espacio en las salas proporcional al de sus ventas.

A pesar de que los gerentes de los supermercados reconocen la débil situación económica del país, están planeando abrir nuevas sucursales y expandir su base de consumidores hacia otros segmentos de diferentes ingresos. Para el año 2003, el crecimiento demográfico del país fue del 2.6 y el crecimiento económico fue de el 2.3% [26].

Supermercados La Colonia

La Colonia es una cadena nicaragüense propiedad de la familia Mántica, actualmente cuentan con cinco puntos de venta, todas localizadas en la ciudad de Managua. Actualmente cuentan con el único hipermercado del país ubicado en carretera a Masaya, donde además a fines de este año se agruparan una serie de importantes negocios, que aumentará el atractivo de este hipermercado, actualmente este local es el que presenta las mejores condiciones en el país, contando con sistemas computarizados, excelente iluminación y un moderno sistema de climatización. Además la colonia es el único supermercado que ofrece un amplio surtido de literatura, muchos de ellos relacionados con la preparación, uso y consumo de los vegetales frescos, frutas y verduras.

En un intento para ampliar su base de consumidores, la Colonia lleva a efecto un programa de descuentos llamado Noches Frescas, el cual se realiza dos veces por semana. El programa de ventas busca beneficiar a madres trabajadoras, al brindar de un 10% a un 35% de descuento en frutas, vegetales, carnes y aves. También ha lanzado al mercado la Supercanasta La Colonia, la cual ofrece descuentos en todo el año en más de 100 productos comúnmente usados en los hogares, tales como arroz y aceite. En cuanto a sus sistemas automatizados, La Colonia acaba de comenzar la puesta en práctica de un sistema de código de barras, para ofrecer vegetales y frutas preempacados, así como la adquisición estandarizada. Estos supermercados tienen la más alta selección de frutas frescas y vegetales, destinan entre el 10 y el 12% de su espacio total a los productos hortícolas y frutales. Esta cadena de supermercados disfruta de un alto prestigio considerada por sus clientes como la cadena de supermercados con la más alta calidad nacional. Una buena parte de los productos comercializados en la Colonia son producidos por agricultores nacionales ubicados principalmente en la zona norte del país, habiendo desarrollado una excelente relación "ganar, ganar".

Los supermercados de La Colonia abastecen al segmento de ingresos medios altos y altos, son los más visitados por el cuerpo diplomático y las personas de más alto nivel económico, poseen un sistema de tarjeta para efectuar compras en estos locales ofreciendo atractivos descuentos.

Diagrama de la Brecha: La Colonia

<i>Atributo</i>	<i>Agricultores (situación actual para cada atributo)</i>	<i>Brecha</i>	<i>Supermercados (demandas actuales para cada atributo)</i>
Volumen	Bajos volúmenes de producción en cualquier producto.	Muy Amplia.	Alta. Grandes volúmenes constantes y pocos abastecedores.
Diversificación del Producto	Baja. Sólo 2 ó 3 especies de vegetales y frutas por cada agricultor.	Amplia.	Alta. Hay mucho interés por incrementar la calidad del abastecimiento nacional de todos los vegetales y frutas
Suministro	Estacional. Planificación del cultivo y de la siembra con poca frecuencia.	Moderada.	Constante. Hay demanda todo el año, vegetales y frutas básicas y secundarias.
Calidad	Variable. Los que tienen acceso se estandarizan, pero para la mayoría es difícil.	Moderada.	Alta. Sin embargo, la flexibilidad se incrementa cuando el abastecimiento es bajo.
Diferenciación	Baja. Pocos realizan actividades de valor agregado o ponen marca a su producto.	Amplia.	Alta. La competencia y la demanda de los clientes aumentan el valor de la diferenciación.
Comunicación	Esporádica e indirecta. No hay contacto con consumidores finales.	Amplia.	Constante. Con tan pocos abastecedores como sea posible, prefieren la coordinación y representación.
Planificación y Toma de Decisiones	Atomizada. No hay ni coordinación, ni planificación o acción posible a favor de quienes no están organizados.	Amplia.	Descentralizada. La toma de decisiones entre sus departamentos, están realizando esfuerzos para modernizarse.
Orientación Empresarial	A corto plazo. Prevalece la mentalidad "Se le vende al primero que llega".	Moderada.	Prefieren los compromisos y relaciones a largo plazo con los productores.
Habilidad para administrar del riesgo	Baja. No hay herramientas o conocimientos para la administración del riesgo. Carecen de seguros para la cosecha.	Amplia.	Alta. Con el objeto de administrar los rendimientos, cambios en los precios/demanda/etc.

El análisis FODA de los supermercados La Colonia se muestra en el Anexo 1.

Supermercados Pali

Supermercados Pali celebró su séptimo aniversario en el 2004, habiendo iniciado operaciones en 1998. De sus 21 sucursales, 13 están localizadas en Managua y 8 en el resto del interior del país en las ciudades de Estelí, Granada, Chinandega, León, Jinotepe, Matagalpa, Masaya y Jinotega. El slogan de los supermercados PALI es muy atractivo "DONDE SU DINERO RINDE MAS". Los supermercados Pali son una subsidiaria de la Corporación de Supermercados Unidos (CSU), la cual tiene su base en Costa Rica y opera 100 supermercados en total entre Costa Rica y Nicaragua. CSU es parte de la Compañía de Holding Minoristas de Centroamérica (CARHCO, por sus siglas en inglés), la cual es una líder de la industria que opera 283 sucursales en toda la región centroamericana. La Royal Dutch Ahold Holding Company (Ahold), es una de las más grandes compañías mundiales de alimentos, y aglutina a todas estas corporaciones. De acuerdo con sus panfletos promocionales, los supermercados Pali son "Una tienda de descuento con selección limitada", cuyo éxito se debe a su orientación al cliente pues abastece al segmento de ingresos bajos medios y medios; al uso de la tecnología e inversión en sus recursos humanos. Los supermercados Pali integran verticalmente el abastecimiento de frutas frescas y vegetales, a través de HortiFruti, inc. el cual es un distribuidor regional que forma parte de los grupos CARHCO y Royal Dutch Ahold.

Los supermercados PALI tienen ciertas características que los diferencian del resto de supermercados: sus colores característicos muy fuertes anaranjado y negro en la fachada principal, no poseen aire acondicionado, su estantería es muy sencilla, los productos están arreglados en cajas lo que les da una apariencia distintiva, muchos de los locales son lugares embaldosados y por lo general es la única cadena de supermercados que cobra hasta las bolsas de plástico con las que despachan. Su sistema de caja está automatizado y funciona con el sistema de barras.

Los productos SABEMAS producidos por los socios de estas cadenas abastecen en un alto porcentaje los productos ofrecidos en estos supermercados, los precios de las pastas, especias, conservas y artículos de limpieza para el hogar cuentan con excelentes niveles.

Los productos hoto frutícolas que ofrecen son de regular calidad y su oferta no es tan variada en correspondencia con los precios módicos que ofrecen. Todas las frutas y hortalizas que se venden en PALI son abastecidas por Horti Fruti.

Cinco razones de compra en PALI

Precios bajos todo el año. 2- marcas líderes dentro del surtido de productos de PALI. 3-Siempre está cerca de cliente, con sus 21 puntos de venta. 4-productos más frescos, parte del compromiso de la cadena Palí para con los consumidores es ofrecer siempre los productos con la mejor calidad, higiene y frescura. 5- Su dinero rinde más.

Supermercado La Unión

La cadena de supermercados La Unión es una compañía hermana de los supermercados Pali, actualmente cuentan con 5 puestos de venta; de estos, cuatro se encuentran en la ciudad de Managua: Bello Horizonte, Linda Vista, Carretera Sur y El Redentor y uno en la ciudad de León. Así mismo, en sintonía con sus planes de crecimiento, a finales de este año estarán inaugurando un nuevo punto de venta en la carretera a Masaya, con el cual pretende ofrecer a sus clientes los servicios de la más alta calidad y con los estándares tecnológicos más modernos de esta cadena de supermercados. Es importante señalar que cada supermercado La Unión posee un sistema de caja computerizada diseñada especialmente y que permite la lectura óptica del código de barras de cada producto, ofreciéndole al cliente mayor seguridad en sus compras al evitar errores en la digitación manual de precios, además de agilizar la atención en caja, mayor claridad y transparencia en sus facturas. Al igual que los supermercados Pali, La Unión es una subsidiaria de CSU, CARHCO y Ahold, y es abastecida de frutas frescas y vegetales por Horti Fruti. **Los comerciantes costarricenses dominan el negocio de supermercados en Nicaragua. Sólo Pali y la Unión controlan aproximadamente el 60% del mercado.** Este dato parece ser muy significativo, pero si tomamos en consideración que es el 60% del 25% DEL MERCADO NACIONAL, significa que a nivel nacional solamente controlan el 15%. Han comprado al grupo de los hermanos Lacayo la cadena de supermercados la Fe y esto les ha permitido un rápido crecimiento y posicionamiento ya que han captado la clientela de la extinta cadena La FE.

Esto afecta las oportunidades de los pequeños agricultores e intermediarios de insertarse de forma dinámica en la cadena de valor, ya que deberán consolidar otros horizontes a parte de los supermercados, o buscar más allá de las fronteras nacionales para establecer relaciones comerciales importantes.

Los socios más importantes de estas dos cadenas de supermercados (PALI y La UNIÓN) son la familia País de Guatemala y la familia Uribe de Costa Rica y el grupo Ahold de Holanda.

Los supermercados La Unión están dirigidos a un segmento de población de clase media y podrían ubicarse entre los supermercados PALI y LA COLONIA.

Sus colores distintivos lila, morado y blanco, poseen sistema de climatización, poseen una iluminación excelente, su imagen de aseo es nítida y desde el punto de vista estético se puede catalogar de excelente. Están ubicados estratégicamente principalmente en la capital, la calidad de las frutas y hortalizas que distribuyen es de buena calidad y podrían ubicarse entre la Colonia y PALI.

Los supermercados la Unión distribuyen frutas nacionales procesadas en bolsas en presentaciones pequeñas, listas para agregarle agua y servir como refrescos, las frutas que procesan son tamarindo, pitahaya, mora y un mixto de frutas.

La yuca parafinada que venden como tica es producida y parafinada en León por Francisco Xavier Pineda en su planta procesadora de raíces y tubérculos.

4.2. HORTIFRUTI

Esta Compañía es pionera a nivel regional en la comercialización y manejo técnico de frutas, verduras y granos, fundada en 1972. Actualmente tiene siete años de estar operando en Nicaragua.

Entre los PRODUCTOS que ofrece están:

Frutas, Vegetales y Granos, dirigido al Mercado Centroamericano.

Línea de valor Agregado como Salsas y Ensaladas Preparadas.

El mejor surtido de Fruta Importada.

En Centroamérica opera en:

Guatemala: Esquema de Compra

Honduras: Planta

Nicaragua: Planta, vegetales, granos, exportaciones

Costa Rica: Planta, vegetales, granos, exportaciones

Tiene como visión ser suplidor primer mundista especializado en Supermercados.

Su MISIÓN consiste en satisfacer las necesidades del consumidor global con productos agrícolas frescos y procesados, mediante la innovación, competitividad, agresividad empresarial, enfoque al logro, y trabajo en equipo, de sus colaboradores y aliados estratégicos, protegiendo al medio ambiente y el valor agregado de sus accionistas.

Sus principales VALORES son:

- Enfoque al consumidor.
- Calidad e Higiene.
- Actitud de Servicio.
- Enfoque al logro.
- Honestidad
- Responsabilidad.

DIVISIÓN VEGETALES

El especial cuidado que dan a sus productos incluye la asesoría a los agricultores para garantizar el uso racional de los agroquímicos y el apego a sus estrictas normas sanitarias durante la cosecha, lavado, empaque y transporte de las frutas y vegetales.

DIVISIÓN GRANOS

Se especializa en la comercialización de granos básicos como arroz, frijol negro, frijol rojo, garbanzos, lentejas, alverjas, entre otros.

Sus productos se destacan por su alta calidad por ser granos limpios y escogidos. Ver estructura del negocio en Anexo 2

Surtido: más de 150 productos

- 19 Sku's Básicos
- 26 Sku's Semi- básicos
- 13 Sku's Surtido
- 14 Sku's Época
- 4 Sku's Procesados
- 50 Sku' Importados
- 23 Sku's Fruta americana
- Arroz 80/20 y 96/4
- Frijol Rojo Seda
- Frijol Estelí 90

Sus principales TRABAJOS EN CAMPO son:

○ ***Proyecto Agrícola:***

- * Identificación, organización y capacitación de productores
- * Planificación, programación y ejecución de la producción
- * Seguimiento y control

Ver diagrama en anexo 3

○ ***Centros de Acopio:***

- *Occidente (León (3) y Chinandega)
- * Matagalpa (Sébaco)

Ver diagrama en anexo 4

PRODUCTOS EXCLUSIVOS

Procesos de maduración único en Nicaragua.
Producto diferenciador y de valor.

Sus principales RETOS 2003-2004 son:

- ✓ Desarrollar un plan desde el campo que permita una mayor competitividad
- ✓ Consolidar centros de acopio en zonas de producción agrícola
- ✓ Desarrollar proyectos de siembra exclusivos
- ✓ Implementar alianzas con organizaciones y organismos enfocadas en capacitación, financiamiento y asesoría técnica
- ✓ Establecer una política de suplencia constante para todo el año
- ✓ Desarrollar plan de diferenciación de fruta importada
- ✓ Desarrollar y potenciar la RED CENTROAMERICANA
- ✓ Administración del riesgo
- ✓ Suplencia a la Operación de la Fragua

Ver Proyección Agrícola en anexo 5

PROPUESTA DE SUPLENCIA

Suplencia Regional hacia Nicaragua

Producto	Cantidad x mes	%	Períodos
Honduras:			
Papa	23.000 k	100%	Ago-Set
Brócoli	Negociable		Año
Coliflor	Negociable		Año
Costa Rica:			
Papa	270.000 k	100%	Ago-Dic
Zanahoria	127.500 k	100%	Ago-Dic
Brócoli	14.400 k	100%	Ene-Mar y Jul-Ago
Coliflor	6.400 ud	100%	Ago-Dic
Tomate Man	5.400 k	33%	Ene-Dic
Cebolla	85.000 k	100%	Ago-Feb
Naranja	100.000 ud	50%	Nov-Mar
Fruta Ame.	Negociable		Año

Ver demanda mensual de hortalizas y frutas en anexo 6, y precios de compra en anexo 7.

Medidas de HORTIFRUTI a los inconvenientes de los horticultores:

–Apoyo a productores con asesoría en campo:

- Zonificación y programación de cultivos
- Controles de aguas y plagas
- Semillas y Pesticidas
- Técnicas de manejo post-cosecha

–Establecimiento de Centros de Acopio en Fincas

–Manejo de productos bajo estándares de calidad

–Conocimiento de la producción agrícola y de las características que afectan la producción

–Trabajo en conjunto con diferentes organismos

Diagrama de la Brecha: HORTIFRUTI

<i>Atributo</i>	<i>Agricultores (situación actual para cada atributo)</i>	<i>Brecha</i>	<i>Supermercados (demanda actual para cada atributo)</i>
Volumen	Bajos volúmenes de producción de los diferentes productos agrícolas ofertados.	Moderada.	Alta. Puestos regionales que le permiten comprar a muchos pequeños productores.
Diversificación del Producto	Baja. Sólo 2 ó 3 variedades de vegetales y frutas por cada agricultor.	Amplia.	Alta. Hay mucho interés por incrementar la variedad y calidad del abastecimiento nacional de todos los vegetales y frutas.
Suministro	Estacional. Planificación del cultivo y de la siembra con poca frecuencia.	Moderada.	Constante. Hay demanda todo el año de vegetales y frutas básicas y secundarias.
Calidad	Variable. Los que tienen acceso se estandarizan, pero para la mayoría es difícil.	Amplia.	Alta. Tienen rigurosos estándares de calidad escritos y oficiales.
Diferenciación	Baja. Pocos realizan actividades de valor agregado o ponen marca a su producto.	Amplia.	Alta. La competencia y la demanda de los clientes dan un mayor valor a la diferenciación.
Comunicación	Esporádica e indirecta. No hay contacto con consumidores finales.	Moderada.	Constante. Con tan pocos abastecedores como sea posible, prefieren la coordinación.
Planificación y Toma de Decisiones	Atomizada. No hay ni coordinación, ni planificación o acción posible para los que no están organizados.	Amplia.	Centralizada. La toma de decisiones se hace de forma vertical en las oficinas principales de Managua.
Orientación Empresarial	Mentalidad Cortoplacista. Prevalece la concepción "Se le vende al primero que llega".	Moderada.	Prefieren las relaciones de más largo plazo con los productores.
Capacidad para administrar el riesgo	Baja. No hay herramientas o conocimientos para la administración del riesgo. Carecen de seguros para la cosecha.	Amplia.	Alta. Con el objeto de administrar los rendimientos, cambios en los precios/demanda/etc.

Ver Análisis FODA de Hortifruti en Anexo 8

4.3. Otros distribuidores

Solamente cuatro supermercados que no pertenecientes a estas cadenas merecen especial atención son:

- ✓ Supermercado Salman en León, nombre compuesto que se deriva de los apellidos de los dueños Salgado- Mantilla, este supermercado abrió sus puertas por primera vez en el mes

de junio del año 1990, para el abastecimiento de frutas y hortalizas. Existe un comprador que se abastece en el mercado mayorista tres veces por semana, además en el establecimiento existe un ingeniero agrónomo encargado de supervisar y controlar todo lo relacionado con los estándares, la presentación y las normas fitosanitarias. En la ciudad de León existen el supermercado PALI y el supermercado la Unión, la competencia es feroz y la sobrevivencia exige un máximo esfuerzo.

- ✓ Supermercado LACAYO ubicado en Granada, el cual presenta condiciones muy similares al anterior.
- ✓ Distribuidora san SEBASTIÁN de la familia Alvarado de larga data en el comercio de abarrotes y que ahora atiende frutas y hortalizas frescas.
- ✓ PRICES MARK que es una tienda de membresía que ha puesto a prueba la capacidad de competencia de los supermercados de minoristas, ya que cuenta con una membresía relativamente alta de 60,000 miembros. Estos miembros se caracterizan por ser de ingresos medios, medios altos y altos, lo que significa que representan el segmento más alto de clientes potenciales del resto de supermercados de Managua. Esta tienda también atiende a mayoristas y está dirigida al segmento de población de más alto poder económico, los productos hortícolas y frutales son adquiridos en el mercado nacional y en el mercado externo; los precios son los más altos a nivel nacional. Los socios nacionales en este negocio son Mario Sebastián Rapachioli y Ramiro Ortiz.

Además de estos supermercados existe otro distribuidor, VEGE-PACK que a su vez es acopiador, procesador, empacador y comercializa sus productos. Se abastece principalmente de Jinotega, Matagalpa, Rivas y Occidente.

El 70% de sus productos hortícolas son abastecidos por productos nicaragüenses y el restante 30% de Costa Rica, importando principalmente chiltoma, zanahoria, coliflor y brócoli.

VEGE- PACK es proveedor de hortalizas semi procesadas y empacadas de la Colonia y Prices Mark.

VEGE- PACK posee instalaciones con 7 cuartos fríos a diferentes temperaturas. Dos Robles pertenece a los mismos socios, con enfoque especial en las uvas, fresas, manzanas y peras.

4.4. Mercado Mayorista

EL MERCADO DE MASAYA es de importancia vital para todos los pobladores de la meseta de Carazo, abastece a los mercados de Jinotepe, Diriamba, Nandaime, Diriomo, Catarina, San Marcos, Rivas y Granada. Los precios de este mercado son cómodos y se tiene la oportunidad de poder comprar directamente al productor ya que la mayor oferta es realizada por los mismos agricultores, quienes en su mayoría son pequeños productores minifundista.

La mayoría de los nicaragüenses compran en otros expendios como los mercados. Aproximadamente un 75% de las frutas y hortalizas se comercializan de esta manera. El Mercado

Oriental, Mercado de Mayoreo, Mercado Roberto Huembes, Mercado Israel Lewites y el Mercado Iván Montenegro son los principales centros de abastecimiento de frutas frescas y vegetales de la capital, la poca infraestructura de estos mercados ha sido rebasada desde hace mucho tiempo y en la actualidad representa un serio problema fitosanitario, ambiental y de seguridad para la inmensa mayoría de la población capitalina.

El Mercado Oriental, antiguo mercado San Miguel, es la plaza más importante en la comercialización de perecederos con un área aproximada de 18 manzanas destinadas a la comercialización exclusiva de frutas y vegetales frescos ^[27]. Muchas personas consideran que comprar en los supermercados es un lujo, aunque es grande el riesgo físico que se corre al hacer las compras en estos mercados, la cultura popular y los bajos precios de los productos inciden para que estos lugares sean bien concurridos, presentando en promedio una afluencia de 300,000 personas diariamente. La venta de frutas frescas y vegetales esta dominada desde tiempos de la colonia por los habitantes de la CONCHA y sus alrededores los que dominan la comercialización de las hortalizas con una característica interesante, que son las mujeres las que se dedican a la actividad de la comercialización, jugando los varones en la mayoría de las veces el papel de apoyo.

Existen en el mercado Oriental fuertes importadores de frutas y hortalizas que distribuyen en la madrugada los productos a distribuidores minoristas y pasan recogiendo el dinero por la tarde para iniciar este mismo ciclo al día siguiente, existe una gran cantidad de comerciantes que trabajan con este sistema. De igual manera se suplen los comerciantes de otros mercados.

El MERCADO ORIENTAL es la zona comercial más grande del país, se mueven diariamente un promedio de 12 millones de córdobas en transacciones en efectivo en temporada baja y más de 30 millones de córdobas diarios en temporada alta.

Con una historia de fundación no muy clara ni por las mismas autoridades oficiales, este mercado empezó a ganar renombre desde hace unos 40 años y se reconoce como la arteria del comercio local, pero más que eso es el mismo corazón de la economía nacional porque este lugar es donde se concentra la mayor cantidad de empleos de Managua, se manejan transacciones en efectivo sólo comparadas a las de un banco y es el mayor centro de importaciones del país.

De igual forma es la zona de mayor crecimiento comercial, cuya extensión inicial fue de tan sólo una manzana hace casi medio siglo y hoy llega a las 84 manzanas, después de absorber cinco barrios de la capital, con lo cual se volvió el sector de mayor plusvalía.

Además el Mercado Oriental es el más importante centro de acopio y distribución de la producción nacional de frutas, hortalizas y granos básicos, por lo que conservadoramente se calcula que por lo menos el 30 por ciento de las cosechas del país se transa aquí.

Según la UNAG, este lugar es hoy la bolsa agropecuaria más grande de Nicaragua, porque aquí se decide quién y cuánto compra y a qué precio se paga el producto. Se ha convertido en el mayor centro de comercialización y almacenamiento de granos básicos, después que la Empresa Nacional de Alimentos Básicos (Enabás) desapareció. "Hubo un espacio que había que llenarse y lo absorbió el Oriental". Hoy los productores y otros comercializadores llegan hasta donde están los grandes compradores y saben que aquí tienen garantizada su venta. No al mejor precio, pero sin riesgo a perderla.

Como centro de negocios tiene una excelente estructura organizativa que permite a los comerciantes más fuertes entrar o sacar a los negociantes que ellos quieren. Pero claro está, que dicha particularidad ha hecho que esa estructura sea súper cerrada y difícil de penetrar.

El Oriental es donde están por lo menos más de la mitad de los importadores gigantes de Nicaragua, pero son figuras silenciosas que trabajan con una estructura de distribución de mercadería muy sigilosa.

Se ha considerado que es el lugar de la economía nacional que ha jugado un papel importante en el abastecimiento desde que hubo problemas con el bloqueo económico y la falta de inversión privada formal al lograr suplir las necesidades de la gente y de un país entero.

En medio de la situación económica actual, el único lugar en donde rápidamente se puede medir qué está pasando en la economía nacional es el Mercado Oriental, también llamado termómetro Oriental. Basta con echar un vistazo a sus callejones o preguntar si bajó o subió el precio de un producto para darse cuenta de la realidad del país. ^[28]

Se presenta el Análisis FODA del Mercado ORIENTAL en el anexo 9.

V. CADENAS DE VALOR

Los dos actores dominantes del mercado, La Colonia y Pali/ La Unión son diferentes en su organización. Debido a que los dos últimos comparten el mismo propietario y suplidor, las cadenas de supermercados Pali/ La Unión serán tratadas como un solo actor de mercado y nos referiremos a ellas como Horti Fruti para propósitos de este análisis.

HortiFruti y La Colonia no solamente tienen un poder de mercado diferente en la industria de supermercados de Nicaragua, si no que además cuentan con una diferente organización, que obliga a hacer un análisis separado para cada uno dentro de la cadena de valor de los supermercados en general.

Este análisis diferenciado nos permitirá el poder hacer recomendaciones apropiadas para que los pequeños productores tengan acceso a cada uno de los supermercados líderes. Las cadenas de valor tienen dos líderes: HortiFruti y La Colonia. Ver Diagramas en anexos 10 y 11.

HortiFruti es un distribuidor de frutas y vegetales frescos para Palí/ La Unión, funciona como la cadena líder de facto, dado el crítico rol que juega al llevar los productos desde los agricultores y desde los procesadores de primera etapa, hacia los distribuidores y procesadores de segunda etapa, y finalmente hacia los supermercados Pali/ La Unión.

Hay tres categorías de agricultores relacionados a esta cadena de valor. Algunos agricultores ya participan de las cadenas dirigidas por La Colonia y HortiFruti (Ej. aquellos agricultores que venden a La Colonia de forma individual o a través de los grupos de agricultores y aquellos que venden de forma individual a HortiFruti). Otros venden ya sea a HortiFruti o La Colonia, otros no participan en ninguna de las cadenas. El reconocimiento de las diferentes categorías de pequeños agricultores facilitará la comprensión de las recomendaciones para ambos líderes de la industria.

HORTI FRUTI es la única empresa que está presente en toda la cadena horto frutícola exceptuando por supuesto lo relacionado a lo del diseño de políticas que es potestad única y exclusiva del gobierno a través del Ministerio Agropecuario y Forestal específicamente de la dirección de políticas tecnológicas agropecuarias.

Mejoras e Innovación

En el caso de HortiFruti, el proceso, el producto, las mejoras funcionales y de la cadena, así como la innovación, están directamente relacionadas a la fuerte gobernabilidad de la cadena de HortiFruti, y solamente se darán bajo su iniciativa. Por ejemplo, HortiFruti hizo incrementar la eficiencia de los procesos internos dentro de la cadena y entre las conexiones de la cadena. Al establecer puestos regionales y proveer transporte de las hortalizas a sus oficinas centrales en Managua. La compañía también ha tomado la delantera al modificar el proceso de desarrollo del producto e introducir y distribuir nuevas variedades y nuevas técnicas de producción a sus agricultores. HortiFruti es el líder nacional de las actividades de valor agregado tales como empaque, diferenciación de marcas y semiprocesamiento. Ellos empaquetan los vegetales y frutas y las seleccionan según la marca en paquetes adhiriéndoles el nombre de HortiFruti, y recientemente han introducido un proyecto piloto de procesamiento de frutas. Dado que su única función corporativa es suplir a los supermercados Pali y La Unión, HortiFruti tiene pocas posibilidades de mejorar hacia otra cadena. Sin embargo,

otros participantes de la cadena -productores de vegetales y frutas, comerciantes y mayoristas- sí tienen la opción de vender sus bienes a otros compradores tales como: La Colonia, exportadores y clientes institucionales e individuales.

La Colonia está en la etapa piloto del establecimiento de una planta procesadora que les permitirá mezclar y empaquetar sus frutas y vegetales. Esta iniciativa fue inspirada por la competencia con HortiFruti. La Colonia también planea crear un centro de recepción y distribución en Managua, que le permitirá incrementar la eficiencia de las transacciones entre los miembros de la cadena. La Colonia no participa directamente a nivel de la producción, pero sí comunica a los agricultores la necesidad de cambios en los productos. Los horticultores tienen la opción de cambiar a una nueva cadena y de buscar otros usuarios finales para sus productos, pero La Colonia les ofrece precios comparativamente mejores que cualquiera de las otras opciones alternativas. La oportunidad de mejora e innovación a nivel del productor es incrementada por el hecho de que la mayoría de sus pequeños horticultores pertenecen a *Empresa Hortícola San Marcos* o *Pequeños Agricultores de Tomatoya*, pero estas iniciativas se ven afectadas por la falta de acceso a los recursos financieros y de capital. Se carece de recursos líquidos para obtener insumos tan importantes como las semillas o para establecer invernaderos que permitan asegurar a nivel de campo plántulas de excelente calidad y disminuir significativamente los riesgos climáticos y las presiones de plagas y enfermedades. Estos son sus principales obstáculos. La resistencia a la innovación por parte de los productores, es también alimentada por su aversión al riesgo: como los compradores no desean compartir el riesgo de tratar con nuevas semillas o técnicas, los productores -quienes ya viven una existencia financieramente precaria- no desean tomar un riesgo adicional. Algunos agricultores han podido superar esta barrera de aversión al riesgo a través de sus relaciones con compradores de largo plazo (comerciantes o intermediarios) o proyectos de desarrollo aislados, sin embargo la sostenibilidad de tales esfuerzos es muy cuestionable.

Resultados y poder de la Distribución

HORTIFRUTI. En la cadena de valor de HortiFruti, las rentas son mayores en el nivel superior, y generalmente no bajan hacia los productores. Una lechuga que se paga al productor a un Córdoba por ejemplo, después de haber pasado un estricto control de calidad es vendida al consumidor final a siete córdobas. Aunque HortiFruti paga más por los Vegetales que otros compradores, la integración vertical de sus procesos de abastecimiento limita el beneficio que puedan obtener los productores por participar en la cadena. Por ejemplo, HortiFruti hará que los productores se enfrenten entre ellos mismos al rehusar un acuerdo no oficial de compra en el momento de la cosecha si otro productor le ofreciera un precio más bajo. Esto limita la capacidad de los productores para planear de forma efectiva sus cultivos así como exacerba la mentalidad "El primero en llegar es el primero en servirse" que lleva a los agricultores a vender al primer comprador aún cuando en otro lugar podrían obtener mejores precios. Además, aunque HortiFruti podría proporcionar nuevas semillas a algunos suplidores, tomarían el pago de esta transferencia de nueva tecnología del precio de compra. Más aún, la falta de contratos formales reduce la sostenibilidad del uso de tecnología nueva. Hay un espacio mínimo al cual los productores pueden acceder para reorientarse vis-á-vis HortiFruti, ya que HortiFruti ha establecido una cadena de valor vertical altamente controlada, y ha instituido diferentes barreras que dificultan la entrada a los agricultores individuales (por ejemplo, propiedad de la tierra y campos irrigados). Como la lógica de la red trabaja bien para HortiFruti, es poco probable que la compañía cambie su estructura de abastecimiento.

LA COLONIA. La Colonia también está posicionada para obtener las más altas rentas a partir de las actividades de la cadena de valor, ya que ellos frecuentemente venden las hortalizas con un margen de contribución del 90% sobre el costo o más, una lechuga que es comprada en campo a un córdoba seguramente llegara al consumidor final a 7 córdobas por la menos. Por otro lado, los productores que venden sus bienes a través de intermediarios tales como comerciantes y mayoristas, frecuentemente reciben solamente el 25% del valor final de sus productos. Esta cifra cambia si ellos mercadean sus bienes a través de organizaciones de productores, porque les permite recibir hasta un 70% del valor final. *Empresa Hortícola San Marcos*, demuestra que cuando los productores tienen acceso a las rentas organizacionales de mercadeo relacionales y de recursos humanos, están en mejor posición para beneficiarse de las actividades de la cadena de valor. Para que en el futuro se logren diferentes resultados, los productores deben poder cumplir con los factores de éxito críticos de La Colonia. Con el objetivo de aumentar sus ventas y ser más competitivos La Colonia debe renovar, fortalecer y modernizar sus técnicas de manejo de la cadena.

5.1. Organización y manejo de la cadena

HortiFruti ocupa una posición dominante en la industria nicaragüense de frutas frescas y vegetales, controlando un 60% del mercadeo y la comercialización de frutas frescas y hortalizas en los supermercados del país- en términos de poder de mercado, establecimiento de estándares, y de su capacidad de absorción del riesgo. Esta empresa ha transferido sus exitosos procedimientos operativos desarrollados en sus oficinas principales de Costa Rica, a la menos desarrollada industria de supermercados de Nicaragua, acarreando con sus más eficientes e innovadoras técnicas de manejo de la empresa y estructura de integración **vertical**. Sus operaciones abarcan desde las actividades de producción hasta las relaciones con agricultores individuales y los aspectos de comercialización. HortiFruti ha establecido un proceso de abastecimiento descentralizado y muy bien controlado, para las frutas frescas y vegetales: ha instalado centros de recolección en las principales áreas de producción de éstas, los cuales son administrados por personal especializado; provee a los productores locales nuevas variedades y otros insumos agrícolas; proporciona orientación a los productores sobre la planificación y técnicas del cultivo; manejo de post cosecha, entregando materiales brindando, asesoramiento para tal fin y realiza inspecciones y pagos en el sitio. Ver diagrama en anexo 12.

Los estándares de calidad son muy claros y estrictos -regulan el grado de madurez, la forma, el tamaño, el grosor, el peso, el color, la consistencia- los aspectos fito sanitarios, la experiencia de esta empresa en este campo le permite definir las reglas básicas del juego para la participación en la cadena. Estas actividades, en conjunto con las actividades de valor agregado (Por ejemplo. empaque y procesamiento), y su posición como suplidor principal de la corporación que controla el 60% del sector de supermercados, permite a HortiFruti manejar los parámetros de posicionamiento, logística e integración de los componentes del producto final. HortiFruti es el único usuario de tecnología de cuartos fríos y de cuarto de maduración, poseen una flota de vehículos que facilita la recolección y distribución de las hortalizas. Aunque HortiFruti no está en una posición como para supervisar el desempeño de los supermercados Pali y La Unión, usa un significativo poder de mercado para monitorear el desempeño de sus suplidores y para hacer los ajustes correspondientes a los procesos de abastecimiento. Esto es especialmente cierto a nivel del productor: HortiFruti tiende a pagar más que los mayoristas locales u otros compradores intermediarios de hortalizas y proporciona transporte.

La Colonia controla la gobernabilidad y el manejo de la cadena, pero no es líder de la cadena como HortiFruti. Debido a su proceso de abastecimiento descentralizado, en donde cada gerente de supermercado se hace responsable de forma individual del abastecimiento de hortalizas y frutas para su tienda en particular. La Colonia como un actor unitario no controla de forma centralizada el abastecimiento de las hortalizas en sus supermercados. La única excepción a esto son los acuerdos de La Colonia con los grupos productores tales como, *Empresa Hortícola San Marcos* y *Pequeños Agricultores de TOMATOYA*, los cuales se entienden como una empresa y son auditados por un gerente de abastecimiento centralizado. Más aún, La Colonia no ofrece a sus productores asistencia técnica o transporte de los vegetales a los supermercados, ni se reciben los vegetales en un local central para ser remitidos a un lugar donde se realicen pruebas de estandarización de calidad. Apenas está comenzando a considerar el ofrecer a sus clientes vegetales y frutas procesados y semi procesados y todavía no puede registrar las ventas por producto o ubicación.

5.2. Evaluación de los factores críticos de éxito de la Cadena Productiva

La clave para el mejoramiento de la calidad y del alcance de la integración de los pequeños horticultores en la industria doméstica de supermercados, descansa en el desarrollo y fortalecimiento de estos indicadores de éxito de la cadena:

Escogencia de Suplidores y Compradores

Los supermercados todavía son percibidos como mercados de clase alta, fuera del alcance de la mayoría de los consumidores; la clase media ha dejado a los supermercados sin una fuente tradicional de consumo. Pali/La Unión ha orientado sus negocios a los consumidores de ingresos bajos tanto fuera como dentro de Managua, mientras que La Colonia tiene una limitada base de consumidores, debido a su limitado número de tiendas.

Confiabilidad

HortiFruti siempre pagará la cantidad prometida, pero frecuentemente retrasa sus pagos sin razón, en la mayoría de las veces hasta 21 días, especialmente con aquellos agricultores con los que ha trabajado en el pasado. Los productores también se quejan de que HortiFruti no siempre compra los vegetales cuando lo acuerdan, limitando su habilidad para planear la producción y la inversión. Esto, a su vez limita su capacidad de abastecer el volumen requerido, ya que son susceptibles a la mentalidad "Al primero que llega se le vende".

Como cada tienda de La Colonia tiene su propio proceso de abastecimiento individual de vegetales individual, los proveedores no la consideran una fuente de demanda muy confiable. Los productores y los mayoristas también se quejan de que La Colonia se retrasa con sus pagos. Los grupos de productores organizados tales como *Empresa Hortícola San Marcos* o *Pequeños Agricultores* han podido superar la falta de confiabilidad, al tratar directamente con ejecutivos de alto nivel de la compañía.

Transparencia y conciencia

Los pequeños agricultores tienen conocimientos muy limitados de la base de proveedores de HortiFruti, de las actividades de pos-abastecimiento tales como procesamiento o empaque, y su relación con los supermercados Pali y La Unión. Los horticultores reciben poca información sobre el establecimiento de precios de parte de HortiFruti, y aceptan pasivamente lo que les pagan los representantes regionales. HortiFruti despliega una carencia de transparencia en la toma de decisiones en los que se refiere a la provisión de insumos agrícolas -los agricultores frecuentemente no saben qué se cosechará, cuándo y por qué.

La Colonia carece de estándares de calidad bien establecidos y de procesos de abastecimiento centralizados, lo cual significa que los productores, mayorista y comerciantes no están totalmente conscientes de que es lo que se espera en términos de calidad, cantidad, o entrega del producto.

Orientación Estratégica

HortiFruti orienta sus actividades en miras de satisfacer de forma consistente las necesidades diarias de su base de consumidores. Por esta razón, procesa los productos y los mejora con base en las preferencias de los consumidores. Sin embargo, de acuerdo con muchos mayoristas y productores particulares, no tienen un compromiso consistente con sus proveedores nacionales. Como cualquier otra compañía, está orientada hacia los precios y pagos.

Como HortiFruti, La Colonia está orientada al consumidor. Sus esfuerzos hacia el incremento de la calidad, variedad y presentación de las hortalizas y frutas están dirigidos a la satisfacción de las demandas y preferencias del consumidor. Lo mismo se puede decir de sus campañas de mercadeo, las cuales están diseñadas para aumentar la base de sus consumidores.

Los horticultores nacionales que abastecen a La Colonia y a HortiFruti, operan con base en un programa de supervivencia de temporada, y buscan hacer ventas rápidas con el objetivo de cumplir con sus obligaciones financieras. Los intermediarios, tales como los mayoristas y comerciantes tienen una amplia base de consumidores, la que incluye a los exportadores, consumidores individuales y ruterios. Están orientados a obtener la mayor parte de sus productos (de diferentes especies para distintos consumidores) a los más bajos precios para aumentar su margen de utilidad.

Retorno Económico para todos los Actores

Tanto en las cadenas de valor de HortiFruti como las de La Colonia, los beneficios económicos son superiores al final de la cadena. El hecho de que La Colonia prefiera tratar con productores organizados, les da la oportunidad a los productores de hortalizas y frutas de aumentar sus ingresos, al armar la cadena de forma colectiva y al enfrascarse en actividades de semi-procesamiento u otras que agregan valor al producto. El hecho de que los horticultores deben llevar sus productos hasta las diferentes tiendas, reduce los costos de transacción, pero transfiere esos costos a los agricultores. La estructura de la cadena de HortiFruti posibilita el aumento de sus retornos económicos, a la vez que crea barreras a la entrada de los horticultores (por ejemplo, el requisito de que los productores tengan acceso a la irrigación y paguen los créditos recibidos para la compra de semillas). Los horticultores que venden a cualquiera de los líderes de las cadenas perciben ingresos

económicos superiores, que si le vendieran a cualquier otro mayorista o comerciante. Esto se cumple especialmente con los productores organizados que le venden a La Colonia.

Comparación de las Estructuras de cada Negocio

HortiFruti es una sofisticada corporación internacional que usa tecnología empresarial e industrial de punta. Los mayoristas van desde firmas muy bien organizadas, -que tienen muchos clientes, guardan registros de sus operaciones, tienen facilidades para almacenar y seleccionar los productos- hasta pequeñas empresas familiares que apoyan sus actividades en la comunicación verbal y transportan sus productos en carretas para poder vivir su precaria existencia. Los horticultores, por otro lado, tienen acceso limitado a la comunicación telefónica o al transporte por automóvil, y rara vez preparan registros por escrito.

Los servicios de información de La Colonia no son sofisticados, pero está buscando la mejora y la modernización de su sistema de inventarios. Los productores, mayoristas e intermediarios enfrentan los mismos problemas con el acceso al teléfono, al transporte por automóvil, y falta de registros.

Comunicación e Información de Mercado

Los productores reciben información en cuanto a los precios que ofrece, la calidad y la cantidad que requiere HortiFruti a través de un agente de campo. La información de mercado sobre los precios no llega a ninguno de los productores de forma sistemática, y los precios se determinan con base al "libre mercado", de acuerdo con el gerente general de HortiFruti.

La información sobre la demanda del mercado la obtienen en el punto de entrega o venta a La Colonia. Debido a que cada tienda está encargada de su propio abastecimiento de hortalizas y frutas, los diferentes proveedores reciben información diferente sobre los precios y la demanda. Las relaciones personales juegan un papel muy importante en la facilitación de los canales informales de comunicación entre todos los actores de toda la cadena.

Capacidad de Innovación

El dominio de HortiFruti en la cadena vertical, le permite conducir y controlar las actividades de innovación de la misma. Los productores no tienen muchas oportunidades de innovar en esta cadena del valor.

Aunque La Colonia está abierta a la innovación a nivel de los productores/proveedores, los productores carecen del capital necesario para mejorar la calidad, la diversificación de la oferta y el volumen.

Buena Voluntad, Compromiso y Confianza

HortiFruti cuenta con un proceso de pago más confiable en relación con otros actores intermediarios, lo que ha creado buena voluntad de parte de los productores de vegetales y frutas. Sin embargo, también ha creado falta de confianza y compromiso, porque enfrenta a unos productores contra otros.

Los precios más altos de La Colonia, su involucramiento en las asociaciones de agricultores, su abastecimiento de fuentes nacionales, y las relaciones personales con los grupos de productores han generado buena voluntad y confianza entre los agricultores.

5.3. Prácticas empresariales modernas y mejoradas para alcanzar la Competitividad

La información básica para la toma de decisiones requiere de mucha información de mercado, edafoclimática, de manejo del cultivo de post cosecha, etc. El productor debe de sembrar lo que el mercado le demande en el momento justo con las normas de calidad aceptables y tener siempre presente las 5 C:

1. Calidad
2. Cantidad
3. Costos bajos
4. Competitividad
5. Constancia

Aumentando la consistencia de la calidad, el volumen y la diversificación de las Hortalizas destinadas a los supermercados

Para que los pequeños productores suplan con calidad consistente a los supermercados, necesitan el acceso a recursos financieros líquidos y a la tecnología.

Aumentar la planificación del cultivo

Un intermediario orientado hacia el productor puede facilitar una mayor planificación del cultivo al establecer un programa de cultivo y cosecha para los productores asociados. Tal programa debe ser explicado y desarrollado con los agricultores participantes. Una actividad correlacionada es diseñar fichas técnicas que muestren los cultivos/cosechas adecuadas por áreas geográficas y programar evaluaciones periódicas a las actividades de los productores. Adicionalmente, un intermediario puede desarrollar, dentro de su metodología de planificación, técnicas para mitigar el riesgo. Estas incluirían el designar una cantidad específica de la tierra para seguir con los cultivos de granos básicos, utilizar viveros e incrementar el acceso y el uso de técnicas de invernadero. Un intermediario orientado al cliente puede ayudar a que los productores informados llenen los requerimientos de calidad de La Colonia, al realizar capacitaciones grupales sobre estándares de calidad, diseñadas para capacitar a los productores individuales a adoptar estos estándares en sus cultivos, cosechas y actividades de selección.

Crear un ambiente institucional que conduzca a la innovación agrícola

Al establecer relaciones sólidas con empresas comerciales que venden insumos agrícolas tales como CISA-AGRO, RAMAC; y actuando como un agente unitario, el intermediario orientado al productor podría comprar nuevas variedades y mejores pesticidas a precios de mayoreo, o estaría en mejor posición para obtener recursos a través de créditos financieros y/ o comerciales. Las técnicas de mitigación del riesgo que ya han sido mencionadas -como el uso de invernaderos y viveros- también contribuirán a lograr ese ambiente positivo. Los intermediarios también podrían

introducir nuevas variedades de VFFs por etapas, invitando a los agricultores líderes a cultivar una variedad específica y asegurando, en la medida de lo posible, un mercado con La Colonia. Esto aminoraría la necesidad de los productores de ver pruebas de una ganancia futura para optar por el cambio de sus patrones tradicionales de cultivo.

Crear incentivos para cambiar la mentalidad “de venderle al primero que llegue”

Un primer paso sería establecer recompensas para aquellos productores que consistentemente llenan sus pedidos, por ejemplo a través de compras siempre en incremento, u ocasionales pagos por adelantado. El intermediario y Techno Serve podría animar a La Colonia a sistematizar, centralizar y modernizar sus formas de pagos a los proveedores de vegetales y frutas frescas, de tal manera que éstos puedan programar sus ingresos (y hacer los planes correspondientes). El intermediario también puede desarrollar una especie de “puente” al pagarles a los productores, para que éstos no tengan que esperar que La Colonia pague. Otro enfoque crítico es el desarrollo de mercados secundarios confiables mediante el establecimiento de relaciones estandarizadas y seguras con los mayoristas líderes, quienes con frecuencia tienen acceso a un mercado más amplio de hortalizas. Un intermediario también puede establecer mecanismos de recompensas para los productores que constantemente cumplen con sus pedidos, tal es caso -como ya se ha mencionado- de ocasionales pagos por adelantado.

Establecer mecanismos para que los productores compartan la información sobre precios.

Algunas de las fuentes accesibles de información de precios son el Servicio de Información de Precios y Mercados Agropecuarios (SIPMA) del Ministerio Agropecuario y Forestal o el Centro de Exportaciones e Importaciones (CEI), así como APPEN. Estas instituciones ayudan a los productores a obtener los precios de mercado de sus productos agrícolas y de esta manera disponer de los precios óptimos al perfeccionar el flujo de la información obtenida a través de estas fuentes. Actualmente una publicación tipo “tabloide” que aparece con regular frecuencia semanal – el día lunes- en los dos principales periódicos nacionales contiene una gran cantidad de información relacionada al mercado, información que en gran medida ha venido a dar respuestas a esta demanda.

El último esfuerzo ha sido la instalación de una amplia red del sistema de información agropecuaria SIA, el cual de manera rápida pueden los agricultores informarse de los precios nacionales e internacionales de los diferentes productos agrícolas.

VI. ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES DE HORTALIZAS 1994-2003

Los cuadros que se presentan a continuación muestran los volúmenes de importación de todos los rubros hortícolas en el último decenio 1994-2003, así mismo se muestran el valor en dólares de las importaciones asociados a cada rubro.

PRODUCTOS	1994		1995		1996	
	Kilos (Miles)	Valor (Mil.US\$)	Kilos (Miles)	Valor (Mil.US\$)	Kilos (Miles)	Valor (Mil.US\$)
PAPAS	11,116.2	3,026.8	14,721.2	4,351.1	12,849.8	3,823.1
CEBOLLAS	3,049.7	1,257.8	178.6	156.0	4,158.9	1,223.5
NARANJAS DULCES	5,367.6	839.1	5,058.6	805.4	4,915.4	796.1
ZANAHORIAS	350.1	301.9	1,181.0	1,178.9	1,007.4	972.0
LENTEJAS	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
TOMATES	124.9	103.9	4,709.4	1,619.8	362.9	112.5
AJOS	315.3	121.5	312.2	122.2	327.1	119.3
SANDIAS	31.0	3.9	18.0	1.6	22.3	4.7
REPOLLOS	2,292.0	352.5	15,626.0	3,127.8	84.5	148.1
QUEQUI. Y YUCA	104.8	44.5	45.7	27.4	20.2	13.6
COLIFLOR Y BRÓCOLI	153.6	16.0	128.6	140.2	94.3	134.1
CHAYOTES	0.0	0.0	241.0	88.7	85.5	37.7
REMOLACHAS	0.0	0.0	46.0	28.3	3.5	1.0
AYOTE	32.7	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0
CHILE DULCE	1.4	1.4	24.1	38.3	7.0	12.4
APIO	31.4	28.3	40.1	43.8	5.9	4.6
PLATANOS	3,152.2	717.7	2,164.1	527.8	3,879.8	808.8
AGUACATES	28.8	8.7	3.5	0.9	233.6	59.8
MELONES	9.0	0.8	8.2	1.1	11.9	1.2
BERENJENA	1.0	0.5	10.8	6.0	0.0	0.0
COCOS	23.5	13.6	34.7	41.4	1.5	0.9
PEPINOS	0.5	0.5	1.4	1.1	2.0	0.8
LIMONES AGRIOS	8.5	1.7	2.2	1.1	14.1	1.8
LECHUGA	7.0	4.4	0.0	0.0	16.7	8.7
GRANADILLA	7.9	2.8	3.5	1.0	0.1	0.0
ESPECIES	206.8	366.8	173.8	396.7	183.5	443.1
ZAPOTE	0.3	0.1	2.0	0.4	0.0	0.0
MANGOS	0.1	7.3	0.5	0.3	0.0	0.0
Total	26,416.2	7,235.9	44,735.5	12,707.5	28,288.1	8,727.9

FUENTE: Elaboración propia con base a datos del MIFIC.

PRODUCTOS	1997		1998		1999	
	Kilos (Miles)	Valor (Mil.US\$)	Kilos (Miles)	Valor (Mil.US\$)	Kilos (Miles)	Valor (Mil.US\$)
PAPAS	17,054.1	5,070.1	13,880.2	3,887.0	17,960.1	5,611.4
CEBOLLAS	4,654.5	1,416.5	7,669.4	2,600.7	7,510.9	2,564.8
NARANJAS DULCES	5,013.3	763.4	8,322.4	1,279.6	9,207.3	1,483.2
ZANAHORIAS	831.0	1,024.9	1,953.4	2,029.0	3,562.2	3,669.6
LENTEJAS	4.9	8.8	2.1	0.5	21.6	10.0
TOMATES	626.5	266.3	1,293.0	890.3	649.2	568.9
AJOS	329.1	121.8	454.6	179.6	723.7	296.2
SANDIAS	56.4	6.6	2,463.1	160.9	568.2	81.0
REPOLLOS	1,614.2	290.6	3,034.1	508.9	1,868.3	744.5
QUEQUI. Y YUCA	96.6	43.5	135.0	65.4	166.0	86.8
COLIFLOR Y BRÓCOLI	121.1	158.3	205.6	236.6	3,204.8	742.3
CHAYOTES	136.7	37.7	496.1	173.3	350.6	167.0
REMOLACHAS	69.7	39.9	79.8	42.6	213.5	82.5
AYOTE	51.6	99.6	79.5	30.4	67.4	26.5
CHILE DULCE	3.2	2.6	173.5	226.4	28.0	27.1
APIO	0.0	0.0	0.0	0.0	82.9	73.2
PLATANOS	1,666.6	386.7	5,345.0	1,224.5	2,731.2	560.4
AGUACATES	0.2	0.0	26.3	10.7	33.7	15.5
MELONES	70.1	5.9	2.0	0.4	158.6	17.8
BERENJENA	43.2	53.5	0.0	0.0	5.6	4.4
COCOS	14.5	4.2	19.7	4.8	27.5	41.0
PEPINOS	0.0	0.1	6.9	2.0	2.4	1.8
LIMONES AGRIOS	7.6	1.8	175.4	22.9	16.1	6.3
LECHUGA	53.5	27.0	119.0	60.8	1.6	1.7
GRANADILLA	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	1.4
ESPECIES	269.0	455.7	211.5	501.2	227.1	644.4
ZAPOTE	0.0	0.0	0.0	0.0		
MANGOS	0.0	0.0	1.1	0.8	4.4	1.5
Total	32,787.5	10,285.7	46,148.7	14,139.5	49,396.5	17,531.2

FUENTE: Elaboración propia con base a datos del MIFIC.

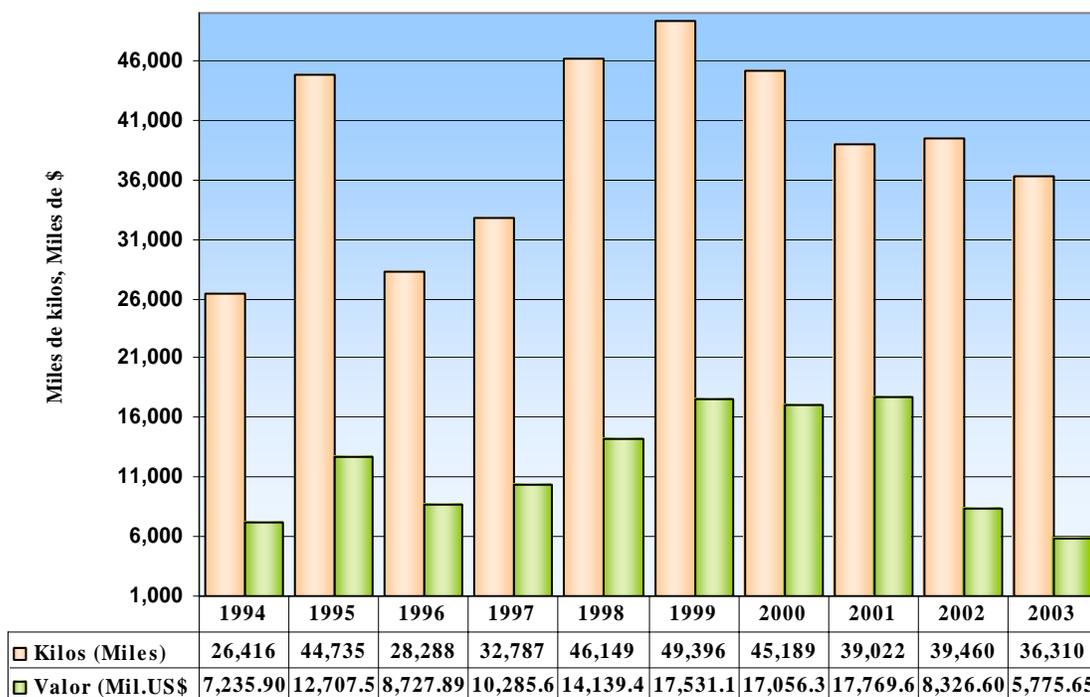
PRODUCTO	2000		2001		2002		2003	
	Kilos (Miles)	Valor (Mil. de US\$)	Kilos (Miles)	Valor (Mil. De US\$)	Kilos (Mil.)	Valor (Mil. de US\$)	Kilos (Miles)	Valor (Mil. de US\$)
PAPAS	22,396.6	6,549.2	16,280.2	5,327.2	13,718.8	2,585.7	10,915.4	1,441.2
CEBOLLAS	7,821.6	2,985.9	8,344.7	3,208.7	10,257.7	2,466.0	9,308.6	1,309.6
NARANJAS DULCES	6,317.8	1,419.9	3,273.6	1,529.1	4,934.1	669.9	5,115.8	410.6
ZANAHORIAS	2,794.8	3,183.1	2,906.6	3,613.1	4,014.1	911.6	3,467.2	364.0
LENTEJAS	9.9	4.4	846.7	438.8	740.0	253.3	1,725.2	993.1
TOMATES	949.9	495.4	1,068.2	766.7	521.0	295.3	1,706.8	445.4
AJOS	798.5	318.8	784.4	334.8	1,008.8	311.2	1,048.7	260.0
SANDIAS	494.3	53.1	261.3	26.9	215.5	11.6	925.8	75.5
REPOLLOS	1,150.2	369.2	2,343.1	525.2	2,611.9	404.1	715.3	53.8
QUEQUI. Y YUCA	230.8	111.9	68.5	49.0	93.1	31.2	387.4	33.9
COLIFLOR/ BRÓCOLI	237.2	173.6	258.0	218.7	225.7	133.5	283.6	151.9
CHAYOTES	151.5	56.7	448.1	187.8	194.3	34.5	190.8	37.3
REMOLACHAS	225.2	105.9	207.9	111.0	146.0	36.9	162.1	20.4
AYOTE	93.5	34.9	112.3	48.0	139.0	35.3	123.6	36.0
CHILE DULCE	73.2	86.0	45.5	79.4	26.7	24.4	80.1	72.5
APIO	64.4	60.6	63.7	65.5	88.9	51.2	75.5	35.0
PLATANOS	902.9	213.7	1,223.0	388.0	70.6	8.6	36.9	4.4
AGUACATES	2.1	1.3	1.8	1.7	3.4	3.0	18.4	20.4
MELONES	81.8	12.5	87.2	10.3	409.8	29.0	10.0	0.6
BERENJENA	3.2	2.3	8.5	8.1	9.8	5.4	7.7	2.9
COCOS	11.3	12.0	6.3	7.4	2.8	5.1	3.4	4.0
PEPINOS	0.6	0.5	14.4	12.7	12.2	10.3	1.9	3.1
LIMONES AGRIOS	3.0	1.0	2.3	0.8	0.3	0.1	0.0	0.0
LECHUGA	86.6	38.7	87.7	43.8	15.6	9.5	0.0	0.0
GRANADILLA	1.2	0.6	5.2	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0
ESPECIES	286.0	764.7	264.0	758.4	0.0	0.0	0.0	0.0
ZAPOTE					0.0	0.0	0.0	0.0
MANGOS	1.1	0.6	9.4	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	45,189.3	17,056.4	39,022.5	17,769.7	39,460.0	8,326.6	36,310.3	5,775.7

FUENTE: Elaboración propia con base a datos del MIFIC.

16-Ago-04

Dichosamente en los últimos cuatro años las hortalizas han experimentado un decremento en los volúmenes de importación, cayendo desde 45,189,300 Kg. con un importe económico de US\$17,056,400 a 36,310,300 k.o. con su correspondiente valor de US\$5,775,700 en el 2003. De continuar esta tendencia en los próximos dos o tres años Nicaragua podría ser autosuficiente en la producción de estos rubros y convertirnos nuevamente en un país productor, consumidor y exportador neto de hortalizas.

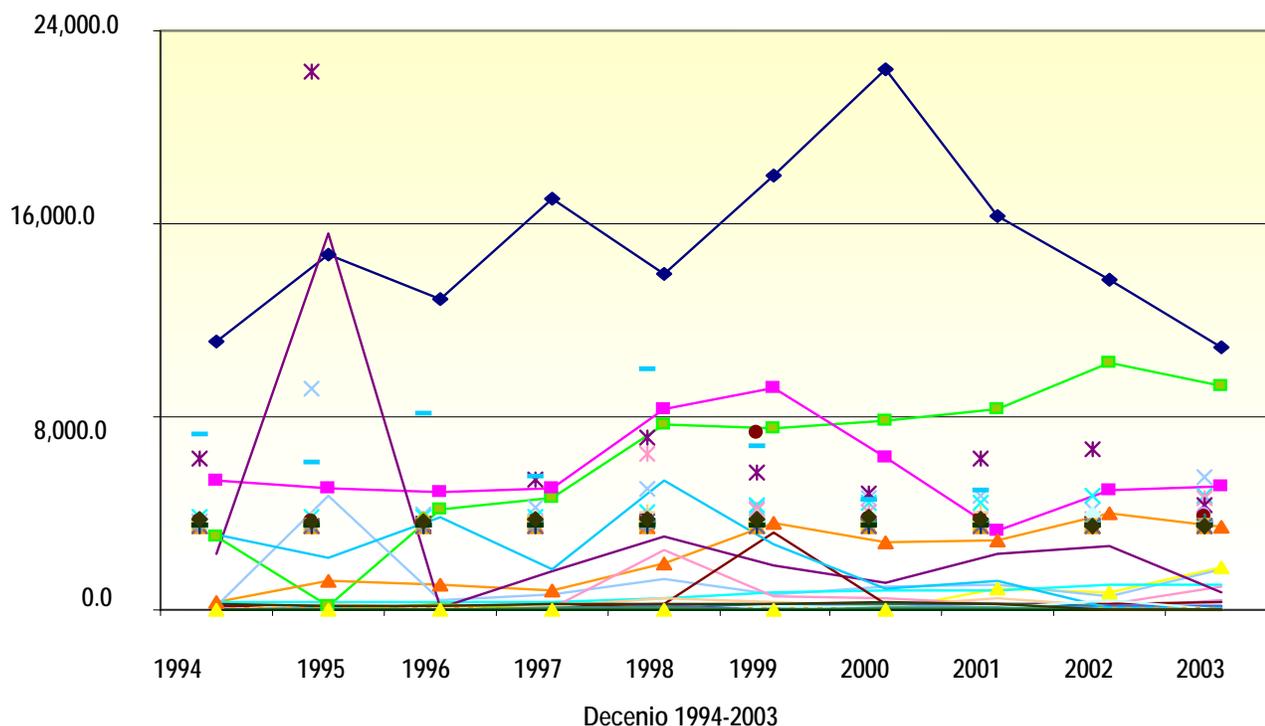
VOLUMEN Y VALOR DE LAS IMPORTACIONES DECENIO 1994-2003



Fuente: Elaboración propia con base a datos de MIFIC

Gráfico: Volumen de Importación de Hortalizas 1999-2003

Miles de Kg



- ◆ PAPAS
- ▲ LENTEJAS
- ✱ REPOLLOS
- ⊕ REMOLACHAS
- ⊖ PLATANOS
- ▲ COCOS
- ⊕ MANGOS
- CEBOLLAS
- × TOMATES
- QUEQUI. Y YUCA
- ◆ AYOTE
- ◆ AGUACATES
- × PEPINOS
- ⊖ LECHUGA
- NARANJAS DULCES
- × AJOS
- COLIFLOR Y BRÓCOLI
- ⊖ CHILE DULCE
- × MELONES
- ⊖ GRANADILLA
- ▲ ZANAHORIAS
- ✱ SANDIAS
- ⊕ CHAYOTES
- ⊖ APIO
- BERENJENA
- ZAPOTE
- ◆ ESPECIES

Fuente: Elaboración propia con base a datos de MIFIC

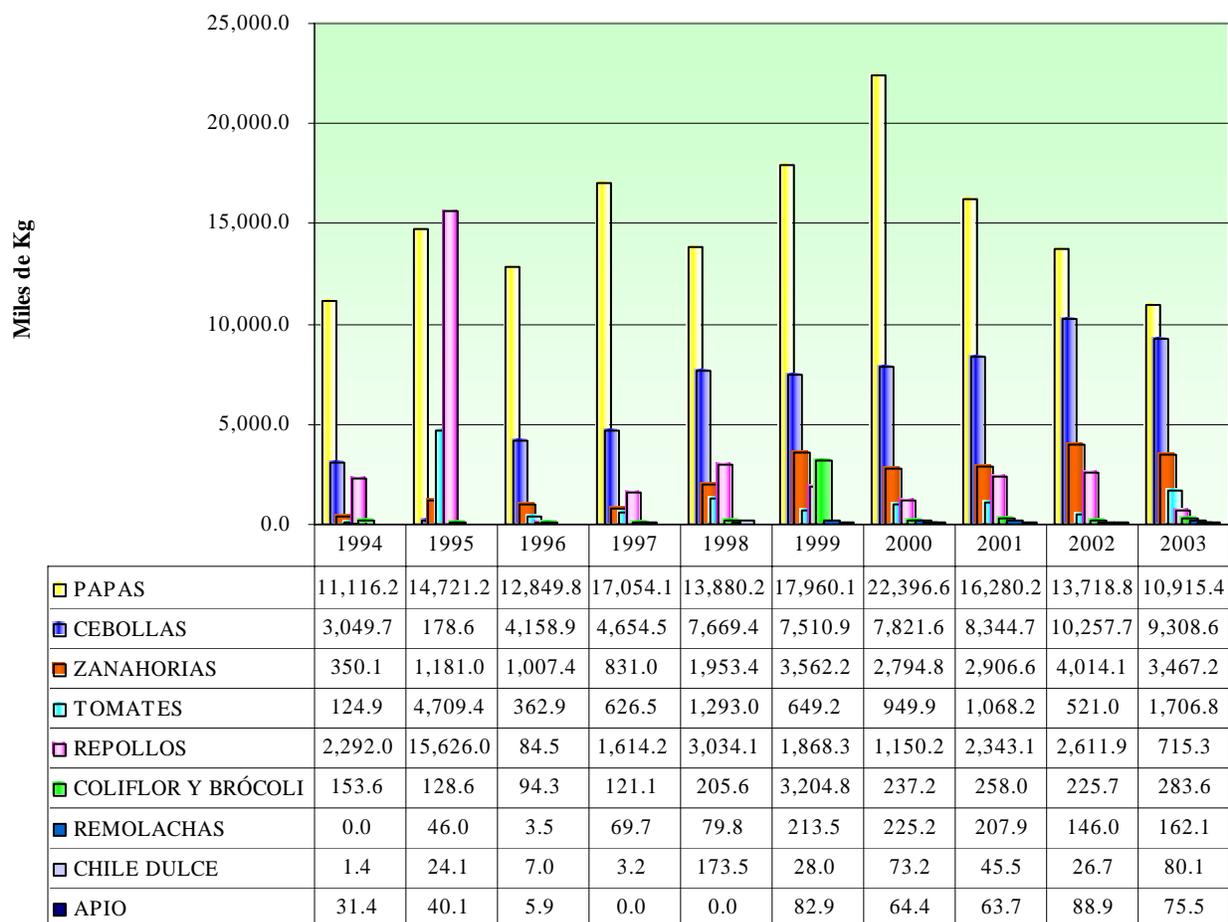
Situación similar presenta el volumen de importación de la chiltoma de relleno que ha incrementado en los últimos años, situación que puede ser revertida con la alternativa que ofrecen los cultivos bajo cobertura. Es necesario tomar en consideración que aunque este tipo variedad (Yellow wonder) tiene demanda interna, se produce escasamente, originando una demanda insatisfecha, siendo ésta la razón del incremento del volumen de importación para este rubro.

Las importaciones de papa han mostrado un decremento debido a que parte de la demanda interna se ha suplido con el aumento de la producción nacional. Por el contrario un rubro muy importante que ha mostrado un incremento del volumen importado es la cebolla, aunque sufrió un importante decremento en el 2003, debido al aumento de la producción nacional y mejoras en el manejo post cosecha.

VII. PRODUCTOS HORTÍCOLAS IDENTIFICADOS CON POTENCIAL PARA SER PRODUCIDOS COMPETITIVAMENTE

El comportamiento general del volumen de importación de los principales rubros importados se muestra a continuación:

Comportamiento de los principales rubros



Fuente: Elaboración propia con base a datos de MIFIC

A. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LOS PRINCIPALES RUBROS HORTÍCOLAS

Tasa de cambio: C\$15.90

Concepto	Labores de suelo	Mano de Obra	Servicios	Insumos	Riego	Infraestructura	Cosecha	Costo de producción C\$	Rendimiento esperado	U.M	Costo Unitario C\$
Tomate industrial Tecnificado	4,685.00	1,440.00	23.86	9,472.51	5,067.00	25.00	4,040.00	24,753.37	1,760	Caja	14.06
Tomate de mesa con bueyes	1,000.00	8,580.00	16.00	7,108.36	1,794.21	25.00	4,880.00	23,403.57	1,800	Caja	13.00
Tomate de mesa con bueyes	1,000.00	8,580.00	16.00	7,108.36	-	25.00	4,880.00	21,609.36	1,500	Caja	14.41
Chiltoma tecnificada con bueyes	500.00	6,720.00	26.44	8,186.50	1,740.70	25.00	2,650.00	19,848.64	13,000	Doc.	1.53
Chiltoma tecnificada con bueyes	500.00	6,720.00	26.44	8,186.50	-	25.00	2,650.00	18,107.94	12,500	Doc.	1.45
Repollo tecnificado con maquinaria	1,300.00	6,540.00	26.44	5,032.26	2,934.21	25.00	1,320.00	17,177.91	18,000	Und.	0.95
Repollo tecnificado con maquinaria	1,300.00	6,540.00	26.44	5,032.26	-	25.00	1,320.00	14,243.70	15,000	Und.	0.95
Coliflor/ Brócoli	1,300.00	6,540.00	26.44	5,032.26	2,934.21	25.00	1,320.00	17,177.91	18,000	Und.	0.95
Sandía de riego	1,600.00	3,735.00	7.70	2,934.00	2,534.21	25.00	1,666.50	12,502.41	200	Doc.	62.51
Sandía de secano	1,600.00	3,735.00	7.70	2,934.00	-	25.00	1,666.50	9,968.20	150	Doc.	66.45
Cebolla de riego	1,395.00	6,510.00	25.00	13,913.73	2,741.40	25.00	5,900.00	30,510.13	250	Qq.	122.04
Cebolla de secano	1,395.00	6,510.00	25.00	13,913.73	-	25.00	5,900.00	27,768.73	200	Qq.	138.84
Zanahoria de riego	2,050.00	5,820.00	23.12	6,039.07	1,634.21	25.00	2,900.00	18,491.40	200	Qq.	92.46
Zanahoria de secano	2,050.00	5,820.00	23.12	6,039.07	-	25.00	2,900.00	16,857.19	150	Qq.	112.38
Remolacha de riego	650.00	9,420.00	23.38	7,625.41	2,894.21	25.00	2,890.00	23,528.00	200	Qq.	117.64
Remolacha de secano	650.00	9,420.00	23.38	7,625.41	-	25.00	2,890.00	20,633.79	150	Qq.	137.56
Espárrago de riego establecimiento	3,110.00	14,872.50	15.40	5,643.90	7,880.70	25.00	-	31,547.50	-	Doc.	-
Espárrago de riego producción	-	14,872.50	15.40	5,643.90	7,880.70	25.00	4,970.05	33,407.55	5,000	Doc,	6.68

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE RAÍCES Y TUBÉRCULOS

Concepto	Labores de suelo	Mano de Obra	Servicios	Insumos	Riego	Infraestructura	Cosecha	Costo de producción C\$	Rendimiento esperado	U.M	Costo Unitario C\$
Papa de riego para consumo	1,600.00	3,360.00	82.00	27,950.00	2.126.49	25.00	2,917.50	38,060.99	300	Qq.	126.87
Papa de secano para consumo	1,600.00	3,360.00	82.00	27,950.00	-	25.00	2,917.50	35,934.50	250	Qq.	143.74
Yuca	1,360.00	2,640.00	175.46	1,472.00	-	25.00	1,660.00	7,332.46	150	Sacos	48.88

B. REQUERIMIENTOS DE ÁREA DE SIEMBRA Y MANO DE OBRA PARA LA SUSTITUCIÓN DE LOS PRINCIPALES RUBROS HORTÍCOLAS

PRINCIPALES RUBROS HORTÍCOLAS PARA LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES

Rubros	Volumen de Importación/ 2003 (Kg)	Valor de las Importaciones/ 2003 (US\$)	Rendimiento/ Mz	Rendimiento/ Mz (Kg)	Costos de Producción/ Mz (C\$)	Área a sustituir (Mz)	Costo Total de Sustitución (C\$)
Papas	10,915,418.36	1,441,183.73	400 qq	18,181.82	38,060.99	600	22,849,837.31
Cebolla Amarilla	8,984,831.39	1,234,652.35	300 qq	13,636.36	30,510.13	659	20,102,752.77
Zanahorias	3,467,192.38	363,940.78	60000 docenas	163,636.36	18,481.40	21	391,591.27
Tomate	1,706,749.46	445,409.46	1500 cajas-25Lb	17,045.45	23,403.57	100	2,343,383.75
Repollo	715,300.00	53,800.00	20000 unidades	30,000.00	17,177.91	24	409,578.63
Coliflor y brócoli	283,557.83	151,866.22	20000 unidades	20,000.00	17,177.91	14	243,546.54
Cebolla Roja	229,790.00	52,090.15	300 qq	13,636.36	30,510.13	17	514,134.47
Remolacha y rábanos	162,129.66	20,369.68	400 qq	18,181.82	23,258.00	9	207,394.62
Cebolla Blanca	94,016.60	22,867.13	300 qq	13,636.36	30,503.13	7	210,305.43
Chiltoma	80,100.00	72,500.00	100 qq	4,545.45	19,848.64	18	349,773.08
Apio	75,484.00	35,037.25	30000 unidades	45,000.00	19,550.25	2	32,794.02
Total	26,714,569.68	3,893,716.75				1,471	C\$47,655,091.90

Fuentes: Elaboración propia con base a datos del MIFIC- SAC

4 Mz/ Dia \$2,974,724.84

Tipo de cambio 12/08/04: C\$16.02

1,471 MZ* 224 D/H= (329,504 / 130 D/H POR MZ CULTIVADA)= 2,535 EPP (d/h = días / hombre)

2,535 EPP POR CONCEPTO DE TRABAJO HORTICOLA PARA SUSTITUIR IMPORTACIONES (epp = Empleos permanentes = 224 d/h)

PAPAS.- El cultivo de las patatas es de origen andino y requiere para su desarrollo natural condiciones de clima que no poseemos en Nicaragua, como es el clima frío, condición que permite que países como Canadá, aún, Guatemala con su altiplano, cultiven papas en condiciones ventajosas a las nuestras. Es por tal razón que el Ministerio Agropecuario y Forestal a través de INTA está impulsando el cultivo y desimianación de papa de origen botánico para contrarrestar en parte esta desventaja competitiva, la papa que se consume en el país es de la variedad Soloma y proviene mayoritariamente de Guatemala.

En Nicaragua se cultivan entre 800 a 1,200 hectáreas por año, donde se obtiene una producción del 35 al 40% de la demanda nacional. Los factores que limitan la producción de papa en Nicaragua son: la escasez de semilla, el alto costo y la baja calidad de los tubérculos semilla; por lo tanto el desarrollo de tecnologías que superen estas limitantes son necesarias para lograr una expansión del cultivo, sustituir las importaciones y aumentar el consumo de papa en el país. La alternativa del uso de semilla sexual de papa en lugar de la preparación tradicional por tubérculo semilla, permite reducir los costos y reducir los problemas fitosanitarios.

El consumo nacional per cápita de papa en Nicaragua es de 8 Kg. una cantidad muy baja si la comparamos con el consumo de los países desarrollados que es de aproximadamente de 78 Kg.

Las principales variedades que se cultivan en Nicaragua son: Desire, Atzimba, Sante y Papanica (Atzimba x 7XY).

Nicaragua necesita sembrar un área de 600 manzanas de papas para poder sustituir las importaciones de este rubro y la inversión requerida es de C\$22,849,837.31. Las mejores áreas para sembrar papas están ubicadas en los lugares más altos de Nicaragua. El área a sustituir para el cultivo de la papa representa el 40% del área total requerida.

TOMATE.- El tomate pertenece a la misma familia del cultivo de la papa, la variedad dominante en el mercado es UC-82, esta variedad ha sido desarrollada para la agro industria, pero en nuestro país es la de mayor consumo fresco debido a su rusticidad, este cultivar al igual que la papa ha sido de la preocupación de MAG FOR y por eso el INTA ha desarrollado, en conjunto con sus técnicos, una nueva variedad denominada TY-1 que tiene entre sus múltiples cualidades un buen tamaño, excelente sabor, y sobre todo una excelente tolerancia al ataque de virosis, considerándose esta limitante como la número uno del país, las semillas de esta variedad están siendo producidas procesadas y comercializadas por el INTA.

Las principales variedades de tomate que se cultivan en el país son: Río Grande, VF 134, Caribe, Tropic, MTT-13, TY-13, TY-4, Gem pride Gem Star, Bute y Pik Ride.

Nicaragua necesita sembrar un área de 100 Mz de tomates para poder sustituir las importaciones de este rubro y la inversión requerida es de C\$2,343,383.00. Las mejores áreas para sembrar tomate están ubicadas en los lugares frescos con temperatura promedio de 27°C: Estelí, Matagalpa y Jinotega. El área a sustituir para el cultivo del Tomate representa el 7% del área total requerida.

CEBOLLA AMARILLA.- El país cuenta con excelentes condiciones para la siembra de cebolla amarilla, hasta se exporta hacia EEUU con muy buen suceso pudiendo competir en el mercado norteamericano y centro americano, este tipo de cebolla es muy susceptibles al ataque de plagas y

de enfermedades en la época lluviosa, prefiriendo los productores nacionales sembrar la cebolla criolla o Sebaqueña para esta época, la cebolla amarilla se almacena y se distribuye en los meses que se dificulta su cultivo, nuevamente el INTA esta trabajando desde hace mucho tiempo a fin de seleccionar las variedades criollas a fin de suplir el mercado interno principalmente, es por tal razón que al analizar las importaciones de cebolla blanca las cantidades son mínimas, respecto a las de cebollas blancas.

El principal problema que presenta la cebolla amarilla no es la producción, sino su almacenamiento, a esto se debe el alto volumen de importación de este rubro, no se posee infraestructura para este fin.

La superficie cultivada en el país en el año 2002 fue de 1,500 hectáreas con una producción nacional de 30,000 tm y un rendimiento promedio de 20 tm/ha.

Las principales variedades que se siembran en el país son: Chula Vista, Granex 33, Cougar, Equanex, Jaguar, Texas Grano 1015Y, Sebaqueña, Red Creole y Yellow Granex.

Nicaragua necesita sembrar un área de 659 Mz de cebolla amarilla para poder sustituir las importaciones de este rubro y la inversión requerida es de C\$20,102,752.00. Las mejores áreas para sembrar cebolla amarilla están ubicadas en los lugares de clima fresco: Sébaco/ Matagalpa, Jinotega, Estelí. El área a sustituir para el cultivo de la cebolla amarilla representa el 46% del área total requerida.

CEBOLLA ROJA.- Estas variedades son mas fuertes y turgentes que la otras de color blanco y amarillo, la producción nacional es mínima aunque su consumo ha ido creciendo, en la actualidad la demanda nacional se reemplazaría con la siembra de 17 Mz de estas variedades rojas las regiones de Sébaco, Suni, Sacacli, Pantasma, San Marcos y otros que presentan excelentes condiciones para el cultivo de cebollas rojas. La inversión requerida para la sustitución de importaciones de este rubro es de C\$ 514,134.47. Sin embargo el área a sustituir de la cebolla roja constituye apenas el 1% del total del área requerida.

COLIFLOR Y BRÓCOLI.- Estas dos hortalizas pertenecientes a la misma familia, muy parecidos en su forma pero muy distintos en su color, requieren condiciones de clima fresco para su cultivo y producción optima, la zonas altas de Jinotega y Matagalpa han sido las zonas mas importantes hasta hace relativamente poco ya que la zona de la laguna en Estelí ha despuntado en el último año convirtiéndose en el principal suplidor de este producto a nivel nacional, la dos variedades mas sembradas suelen ser Bola de Nieve y Green King. Para logra sustituir las importaciones es necesario cultivar 14 Mz de brócoli y coliflor. La inversión requerida para la sustitución de importaciones de este rubro es de C\$243,546. El área a sustituir para el brócoli y el coliflor representa el 1% del total del área requerida

REPOLLO.- Esta hortaliza es una de las más diseminadas en el país, se cultiva mayoritariamente en verano en la zona norte del país donde las temperaturas son más bajas, a medida que se instala la época de lluvias en el país su siembra se traslada al Pacífico en donde por asuntos de costos de transporte y otras ventajas competitivas en la cadena del valor se cultiva principalmente en la zona de Pacaya y en la meseta de carazo. El cultivo de repollo requeriría de un área de 24 manzanas para logra sustituir el 100% de las importaciones.

El área de siembra de este cultivo es de 1,200 a 1,500 manzanas por año, con una producción promedio de 16,000 cabezas o sea unas 15 tm/ha.

Las principales variedades cultivadas en el país son: Izalco, Royal Vantage, Green Boy, Superette, Tropicana, González F₁, Saturno y Fortuna. La variedad más sembrada es Izalco y últimamente ha presentado susceptibilidad al ataque de *Xanthomoma campestre*.

La inversión requerida para la sustitución de importaciones de este rubro es de C\$409,578. El área a sustituir para el cultivo del repollo constituye apenas el 2% del total del área requerida.

ZANAHORIA.- La principal zona productora de zanahoria está ubicada entre Jinotega y Matagalpa en San Simón de Palcila la variedad tradicional ha sido chentenay que por sus características difícilmente puede competir con las zanahorias importadas; la zanahoria que se está consumiendo proviene principalmente de Costa Rica y de Guatemala y por su forma, tamaño y color pertenecen al grupo kuroda. las principales limitantes para producir zanahoria de calidad que puedan ser competitivas es la incidencia de *Cercospora carotae* y de *Alternaria dausi*. La principal plaga que la ataca son los nemátodos. Es posible lograr sustituir en un 100% las importaciones sembrando 21 Mz. de zanahoria de la variedad que requiere el mercado. La inversión requerida para la sustitución de importaciones de este rubro es de C\$ 391,591. Sin embargo, el área a sustituir de la zanahoria constituye apenas el 1% del total del área requerida

EL APIO.- Es una hortaliza que ha venido cobrando importancia económica en los últimos años, se siembra en lugares de clima fresco y es muy exigente en cuanto al tipo de suelo, las dos variedades más sembradas son Gran pascal y Triunfo, la enfermedad más importante en este cultivo es *Cercospora apicola*, se necesitan sembrar 9 Mz más de este cultivo para sustituir en un 100% las importaciones algo no difícil de lograr. La inversión requerida para la sustitución de importaciones de este rubro es de C\$ 207,394. El área a sustituir del apio representa menos del 1% del total del área requerida.

CHILTOMA.- Al igual que la cebolla, el tomate y la papa el MAG FOR a través del INTA ha hecho grandes esfuerzos por mejorar este cultivo, mejorando la variedad de mayor consumo nacional como es Tres Canto, desarrollando dos líneas una de hombros hendidos con ciertas tolerancia a virosis y otra de hombros planos para ser sembrada en invierno, es por esta razón que las importaciones se dan principalmente en las variedades grandes o de relleno. Con la siembra de 18 Mz de chiltoma se puede sustituir en un 100% las importaciones. La principal plaga en chiltoma es el picudo y la principal enfermedad las virosis.

Se estima que el área cultivada en el país anualmente oscila entre 415 y 467 hectáreas, localizándose la mitad de la producción en el Valle de Sébaco (Matagalpa), con rendimientos promedios aproximados de 15 tm/ha.

Las variedades de chiltoma sembradas en el país son: la criolla de Tres Cantos y la Criolla de Cocina, aunque también se cultivan en pequeña escala las variedades para relleno tales como: California wonder y Yolo wonder. Otras variedades presentes en el país son Cantora y Agronómica. HortiFruti ha impulsado el cultivo de la variedad Irazú.

La inversión requerida para la sustitución de importaciones de este rubro es de C\$349,773. Sin embargo, el área a sustituir de la chiltoma constituye apenas el 1% del total del área requerida.

REMOLACHA.- La remolacha se cultiva en zonas bien determinadas y para efectos de análisis en esta ocasión lo hemos unido al cultivo del rábano, las áreas nacionales son relativamente pequeñas, su principal enfermedad es Cercospora vitícola y no presenta plagas de importancia económica. Con la siembra de 9 Mz se sustituirían en un 100% las importaciones nacionales.

Las variedades más cultivadas de remolacha son: Egyptian red y Red beatti.

La inversión requerida para la sustitución de importaciones de este rubro es de C\$ 207,394. El área a sustituir de la remolacha constituye apenas el 1% del total del área requerida.

C. PRINCIPALES RUBROS HORTÍCOLAS Y SUS REQUERIMIENTOS AGRO ECOLÓGICOS

TIPO DE HORTALIZAS	ELEVACIÓN MSNM	TO OPTIMA OC	PP OPTIMA MM	PROFUNDIDAD	PENDIENTE MÁXIMA %	PH
CEBOLLA <i>Allium cepa</i> L.	308-1,846	12-18	1000-1500	Super	12	5.5-6.5
CHILE, PIMIENTO, CHILE DULCE <i>Capsicum annum</i> spp.	0-1,231	21-24	900-1500	Mod Prof	12	5.5-7.5
remolacha <i>Beta vulgaris</i>	615-2,769	12-24	750-1500	Mod. Prof	12	4.5-7.0
REPOLLO, brócoli, coliflor <i>Brassica oleraceae capitata</i>	462-2,769	12-24	750-1500	Super	12	5.0-7.0
Tomate <i>Lycopersicum esculentum</i>	0-700	18-28	500-1000	Prof	12	5.5-7.0
ZANAHORIA <i>daucus carota</i>	615-2,769	12-24	750-1500	Mod. Prof	12	4.5-7.5
APIO <i>Apium graveolens</i> L.	900-3,000	12-18	400-750	Mod. Prof	12	6.5-7
PAPA <i>Solanun tuberosum</i>	1,108-2,769	12-24	1000-1500	Prof	12	4.5-6.5

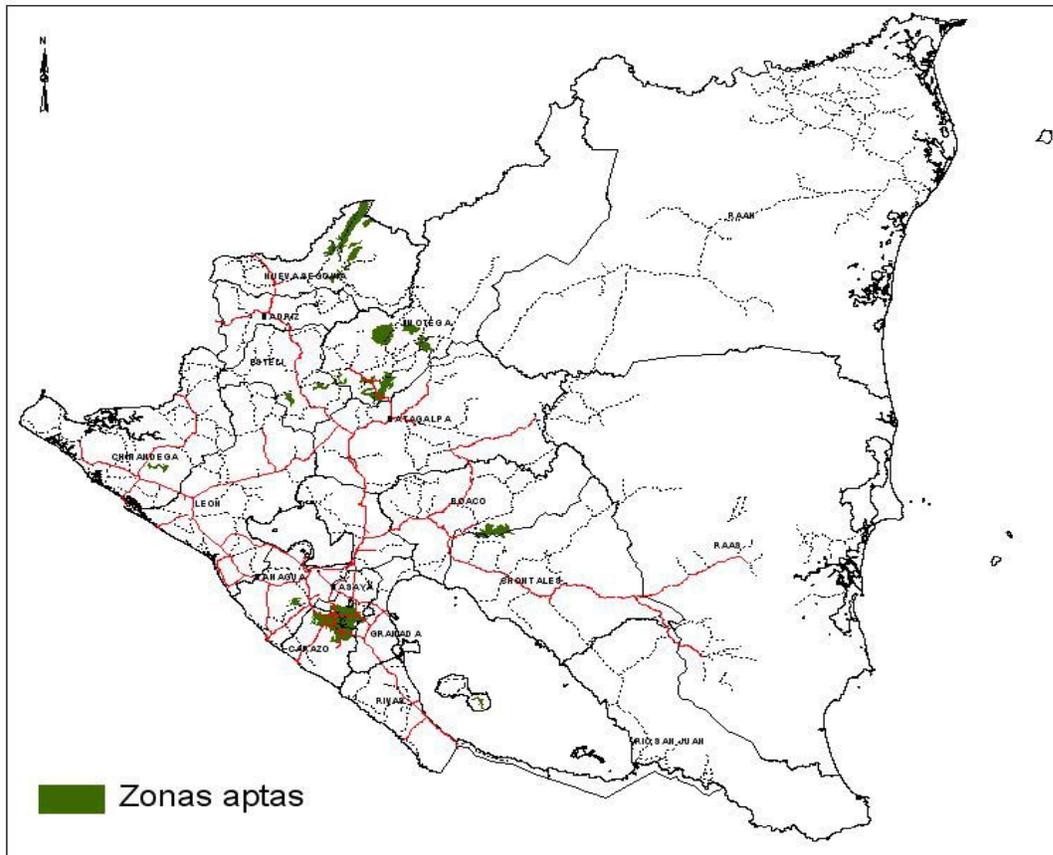
D. MAPAS AGRO ECOLÓGICOS A NIVEL NACIONAL

CONDICIONES CLIMÁTICAS A NIVEL NACIONAL

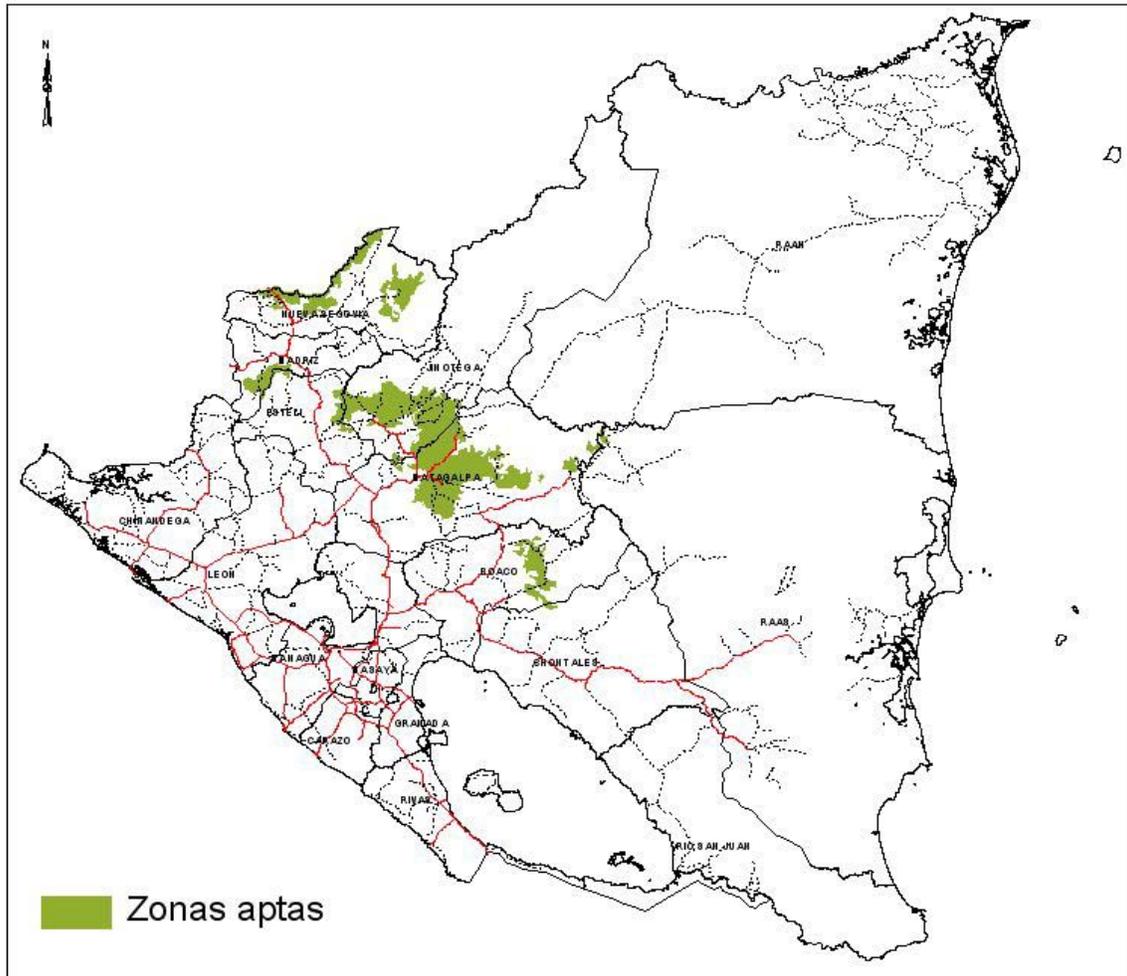
Clima Seco			Meseta			Nebliselva			Trópico Húmedo		
DEPTO	Área ha	%	DEPTO	Área ha	%	DEPTO	Área ha	%	DEPTO	Área ha	%
BOACO	150.910	8,9	BOACO	7.110	6,2	BOACO	27.187	7,7	BOACO	22.868	0,5
CARAZO	68.039	4,0	CARAZO	19.247	16,9	CHONTALES	1.548	0,4	CHONTALES	97.712	2,0
CHINANDEGA	7.150	0,4	CHINANDEGA	2.077	1,8	ESTELI	12.656	3,6	JINOTEGA	249.151	5,1
CHONTALES	29.364	1,7	CHONTALES	2.340	2,0	JINOTEGA	95.326	27,0	MATAGALPA	18.068	0,4
ESTELI	151.655	8,9	ESTELI	4.511	3,9	MADRIZ	13.160	3,7	RAAN	2.569.962	52,4
GRANADA	84.647	5,0	GRANADA	1.179	1,0	MATAGALPA	132.153	37,4	RAAS	1.660.168	33,8
JINOTEGA	11.101	0,7	JINOTEGA	33.467	29,3	NUEVA SEGOVIA	63.598	18,0	RIO SAN JUAN	275.691	5,6
LEON	368.231	21,7	MANAGUA	2.316	2,0	RAAN	39	0,0	RIVAS	11.955	0,2
MADRIZ	112.580	6,6	MASAYA	13.173	11,5	RAAS	2.736	0,8			
MANAGUA	288.173	17,0	MATAGALPA	50	0,0						
MASAYA	29.507	1,7	NUEVA SEGOVIA	26.533	23,2						
MATAGALPA	174.511	10,3	RIVAS	1.350	1,2						
NUEVA SEGOVIA	87.210	5,1									
RIVAS	133.951	7,9									
Total	1.697.028	100,0	Total	114.211	100,0	Total	353.253	100,0	Total general	4.905.576	100,0

CONDICIONES CLIMÁTICAS A NIVEL NACIONAL

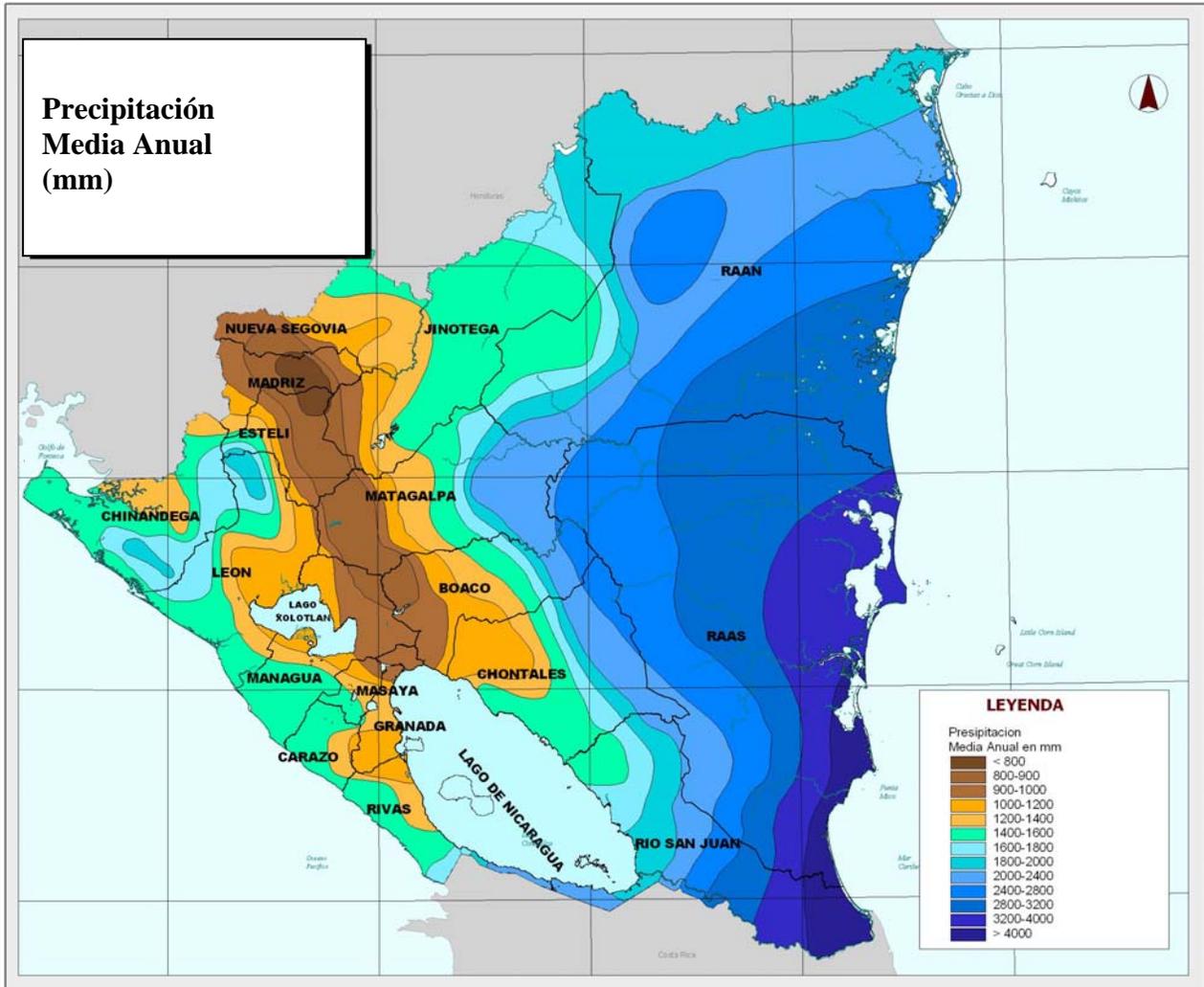
ZONAS APTAS PARA CULTIVOS DE ZONA DE MEDIANA ELEVACION Y HUMEDA



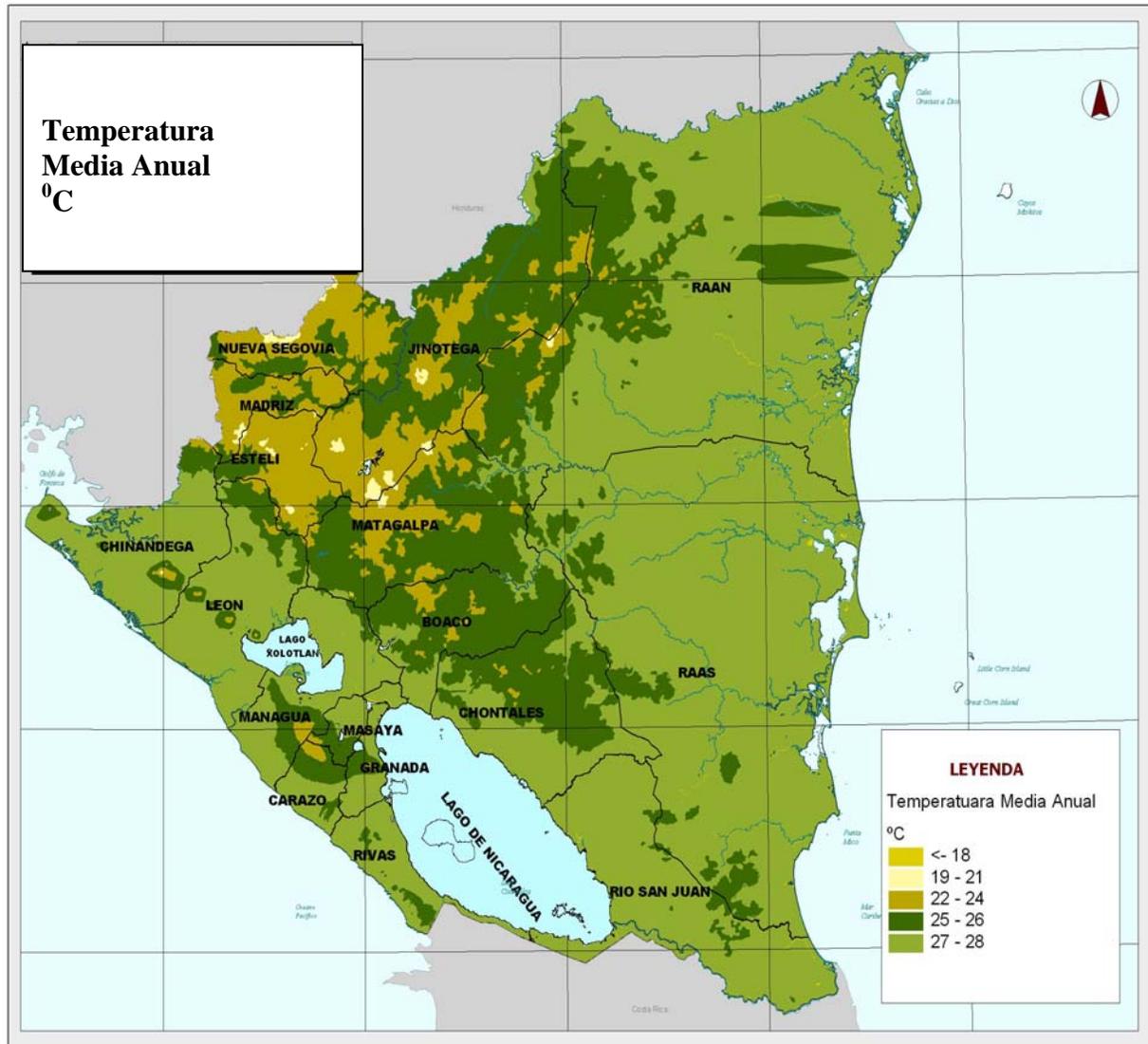
ZONAS APTAS PARA CULTIVOS DE NEBLISELVA



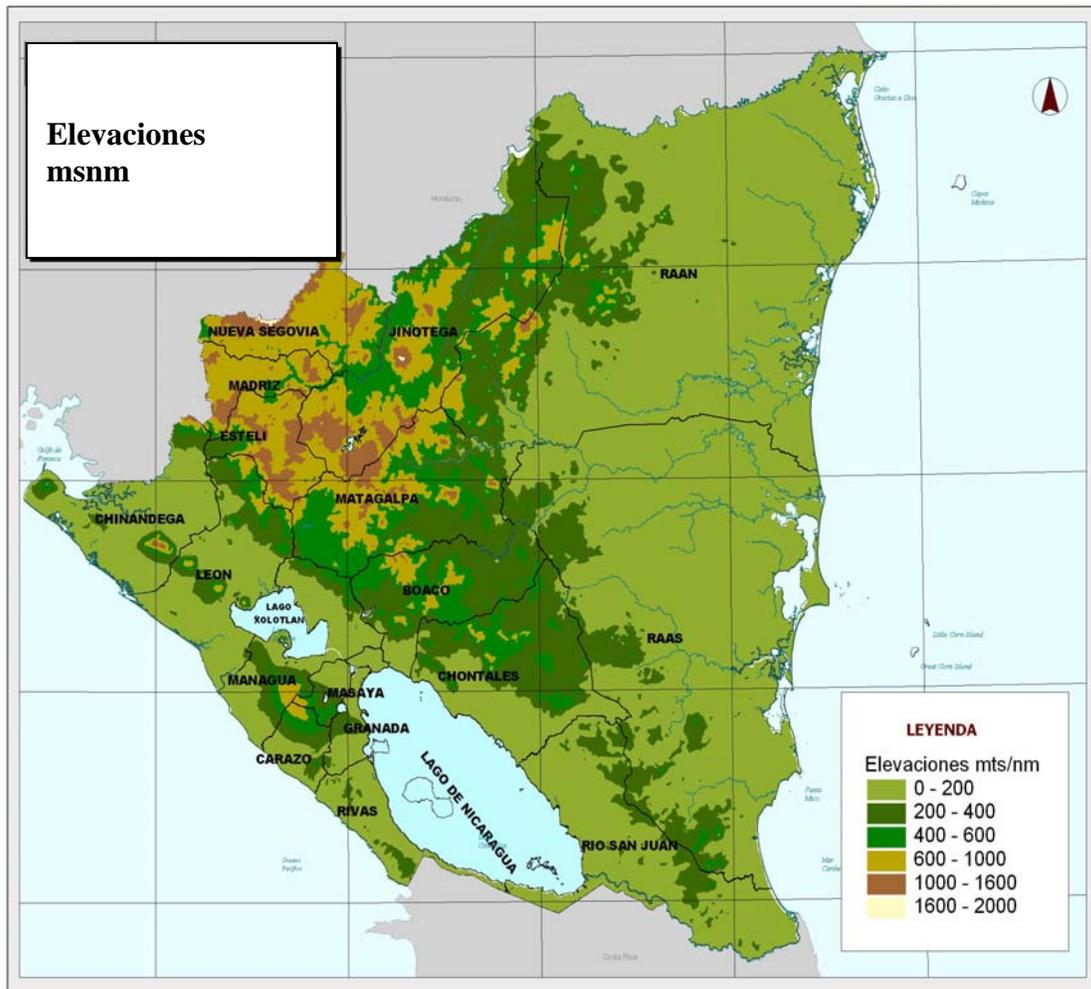
ISOLLETAS A NIVEL NACIONAL



ISOTERMIA A NIVEL NACIONAL



ELEVACIÓN A NIVEL NACIONAL



E. COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS NACIONALES DE HORTALIZAS Y FRUTAS

ÍNDICE ESTACIONAL DE PRECIOS AGRÍCOLAS
DATOS COMPILADOS 1992-2002

Producto	MEDIDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<i>Hortalizas</i>		↗	↗	↘	↘	↘	↘	↗	↘	↘	↗	↗	↗
Tomate de cocina	Balde de 25 L	1.01	0.96	0.80	0.72	0.69	0.70	1.09	0.83	0.85	1.18	1.59	1.58
Tomate de mesa	Balde de 25 L	1.13	0.91	0.79	0.63	0.79	0.84	1.06	0.84	0.79	1.10	1.52	1.60
Cebolla amarilla	Quintal	1.12	1.05	0.76	0.60	0.54	0.75	1.14	1.32	1.28	1.22	1.14	1.08
Cebolla blanca grande	Moño 48 U	1.15	1.14	1.00	0.77	0.82	1.03	0.95	0.99	0.90	1.16	1.05	1.05
Cebolla blanca mediana	Moño 48 U	1.02	1.05	0.85	0.77	0.86	0.95	0.98	1.09	0.95	1.16	1.13	1.18
Chiltoma de cocina	Saco	0.79	1.11	1.06	1.05	1.07	1.12	1.12	1.18	1.03	1.43	0.70	0.76
Repollo grande	Docena	1.16	1.08	0.98	0.85	0.98	0.97	1.10	0.93	0.90	0.84	1.13	1.08
Repollo mediano	Docena	1.14	1.14	0.98	0.85	0.96	0.98	1.15	0.93	0.89	0.85	1.11	1.00
Repollo pequeño	Docena	1.19	1.15	0.99	0.91	1.03	1.01	1.11	0.92	0.85	0.80	1.08	0.97
Lechuga	Docena	1.11	0.95	0.92	0.88	1.10	1.22	0.97	0.87	1.28	0.89	0.92	0.90
Ajo mediano	Quintal	1.04	0.99	0.85	1.05	1.00	1.02	1.00	1.05	1.02	0.99	0.97	1.02
Sandía pequeña	Docena	0.95	1.03	0.88	1.12	0.98	1.08	1.02	0.92	0.91	1.04	1.00	1.07
Melón mediano	Docena	0.79	0.68	0.74	0.69	0.90	1.03	1.05	1.07	1.12	1.36	1.32	1.25

ÍNDICE ESTACIONAL DE PRECIOS AGRÍCOLAS

DATOS COMPILADOS 1992-2002

Producto	MEDIDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Granos básicos													
Maíz blanco	Quintal	↓	→	→	→	→	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓
		0.88	0.96	1.03	1.02	1.06	1.19	1.14	1.11	1.14	0.87	0.83	0.77
Arroz de primera 90/10	Quintal	→	→	→	→	→	→	→	→	→	↘	↘	→
		1.00	0.99	0.98	0.98	0.98	0.99	0.97	0.99	0.97	1.06	1.05	1.04
Arroz de segunda 80/20	Quintal	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
		1.00	1.02	1.01	0.99	1.01	1.00	0.99	0.98	0.98	1.03	1.00	1.00
Arroz de tercera 70/30	Quintal	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
		1.00	1.02	0.99	0.99	1.00	0.99	0.99	0.99	1.00	1.03	1.00	1.00
Frijol rojo	Quintal	↘	↘	↘	↘	→	↑	→	↘	↘	→	↑	→
		0.95	0.91	0.91	0.95	1.00	1.11	1.03	0.93	0.94	0.97	1.30	1.00
Frijol rojo chile	Quintal	↘	↘	↓	↘	↘	→	→	↘	↓	↑	↑	↑
		0.95	0.90	0.89	0.93	0.94	1.04	0.96	0.91	0.87	1.16	1.31	1.14
Sorgo blanco	Quintal	→	↘	↓	↘	→	→	↘	→	↘	→	↑	↘
		1.01	0.92	0.84	0.93	0.98	1.01	1.09	0.99	1.05	1.01	1.11	1.06
Soya	Quintal	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
		1.00	0.98	0.97	0.98	0.98	0.97	0.99	1.03	1.05	1.01	1.01	1.03
Bastimentos													
Plátano grande	EI 100	↓	↘	↘	→	↑	↘	↑	↘	→	→	↘	↘
		0.87	0.92	0.95	0.97	1.13	1.08	1.11	1.07	1.01	1.00	0.94	0.93
Plátano mediano	EI 100	↓	↘	↘	→	↘	↘	↘	↘	→	→	↘	↘
		0.88	0.91	0.93	1.01	1.10	1.09	1.07	1.07	1.03	1.04	0.95	0.92
Banano grande	Canast 200	→	→	→	↘	→	→	→	→	↘	→	→	↘
		1.00	1.01	0.99	1.05	0.99	1.02	1.00	0.99	0.90	0.96	1.04	1.06
Banano mediano	Canast 250	→	→	→	→	→	↘	→	→	↘	→	→	↘
		0.99	1.01	0.99	0.98	0.99	1.05	0.98	1.00	0.94	0.99	0.99	1.08
Yuca	Saco	↘	↘	→	↓	↘	↘	→	→	↘	↘	↘	↘
		0.95	0.91	0.99	0.87	0.93	0.94	1.00	1.04	1.08	1.06	1.13	1.09
Quequisque	Saco	↑	↓	↓	↓	↓	↘	↘	↑	↑	→	→	↘
		1.15	0.88	0.79	0.84	0.79	1.10	1.07	1.12	1.22	1.00	1.00	1.05

ÍNDICE ESTACIONAL DE PRECIOS AGRÍCOLAS

DATOS COMPILADOS 1992-2002

Producto	MEDIDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Frutas													
Naranja agria grande	EI 100	0.52	0.61	0.81	1.42	1.86	1.78	1.19	0.97	0.82	0.77	0.69	0.55
Naranja agria pequeña	EI 100	0.58	0.60	0.78	1.32	2.07	1.71	1.10	0.98	0.86	0.73	0.70	0.55
Naranja chocoya	EI 100	0.87	0.86	0.86	1.03	1.29	1.25	1.21	1.05	0.93	0.88	0.90	0.88
Naranja dulce	EI 100	0.98	0.95	0.95	0.99	1.08	1.12	1.12	1.06	1.02	0.88	0.91	0.94
Piña grande	Docena	1.05	0.93	0.95	0.92	0.94	0.93	0.88	0.97	1.01	1.06	1.23	1.14
Piña pequeña	Docena	1.02	0.98	0.97	0.91	0.95	0.92	0.90	0.95	0.97	1.02	1.19	1.22
No tradicionales													
Cacao	Quintal	0.91	0.97	1.00	0.93	1.00	1.02	1.01	1.00	1.21	1.06	1.00	0.90
Canela	Quintal	0.98	0.98	1.00	1.01	1.00	0.99	0.98	0.98	1.00	1.01	1.04	1.03

Tabla Elaborada por el Departamento de Precios y Mercados del Ministerio Agropecuario y Forestal en conjunto con el Sistema de Información Agrícola MAGFOR.

Comportamiento de Precios de Hortalizas y Frutas Años 2000 - 2003
 (Fuente: SIPMA-MAGFOR)

Gráfico No. 1

PRECIO DEL TOMATE DE COCINA

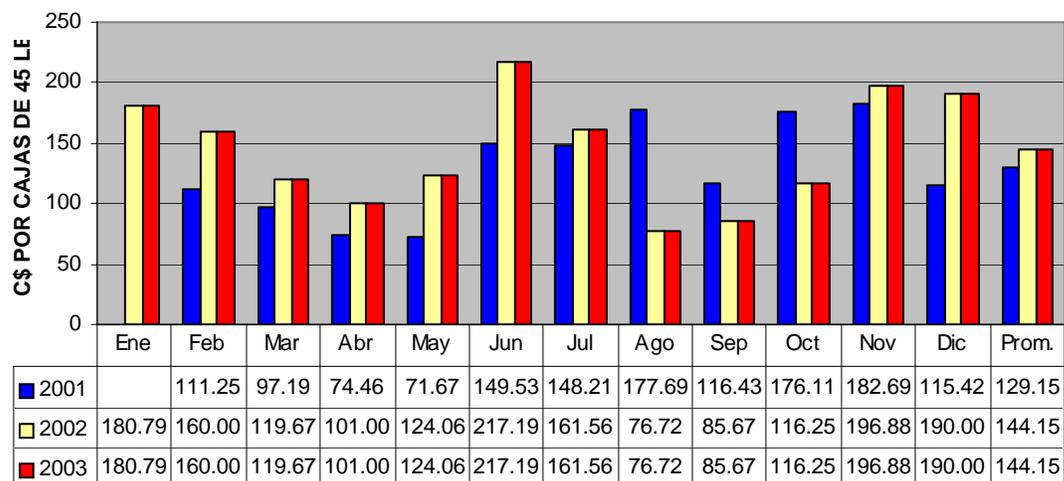


Gráfico No. 2

PRECIO DEL TOMATE DE MESA



Gráfico No. 3

PRECIO DE LA CEBOLLA AMARILLA IMPORTADA

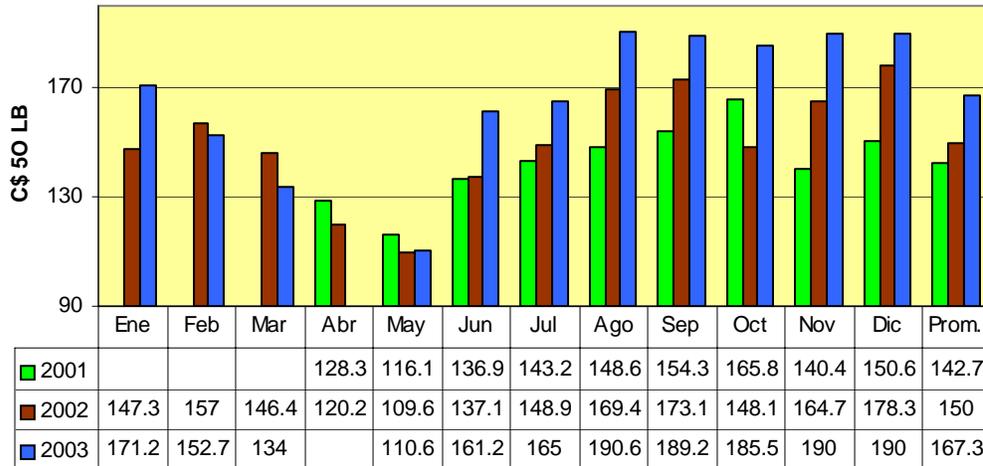


Gráfico No. 4

PRECIO DE LA CEBOLLA AMARILLA NACIONAL

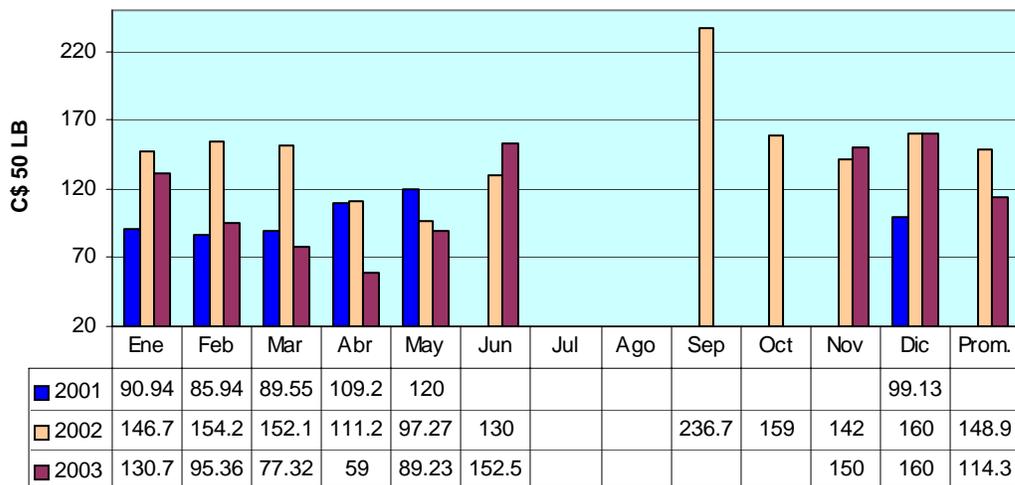


Gráfico No. 5

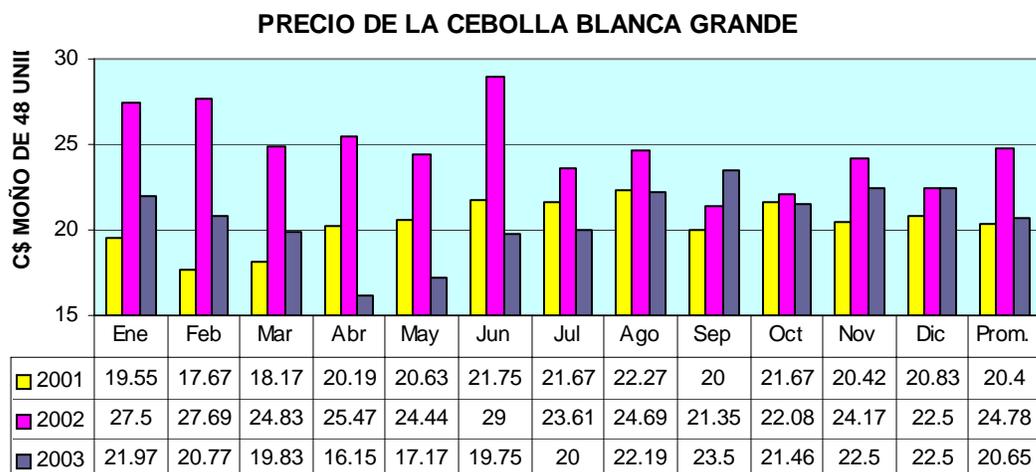


Gráfico No. 6

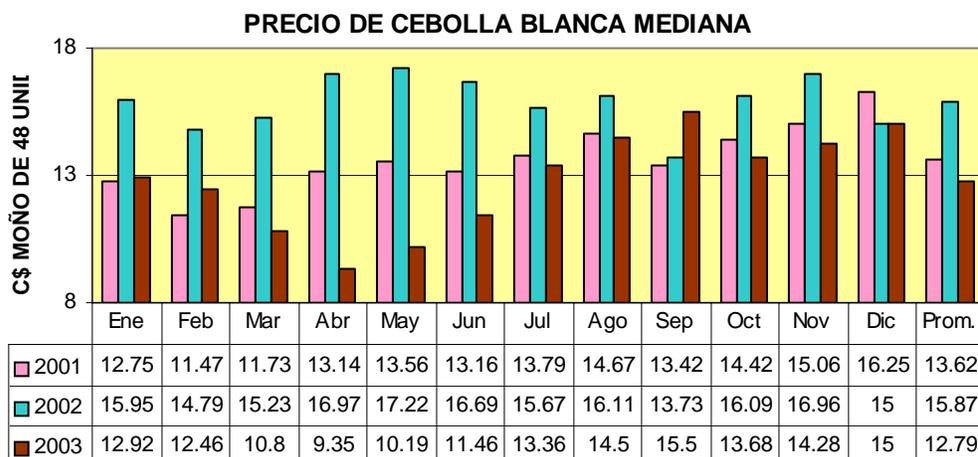


Gráfico No. 7

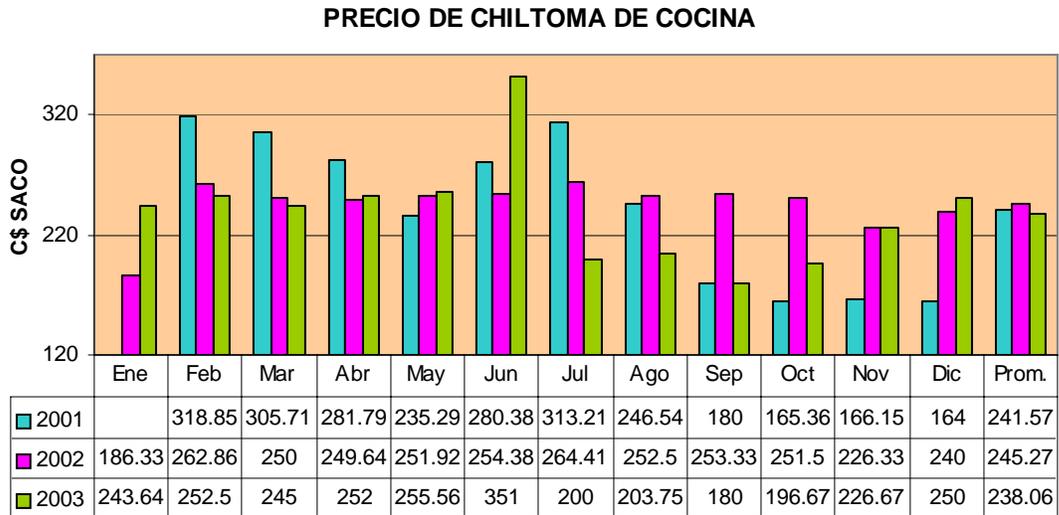


Gráfico No. 8

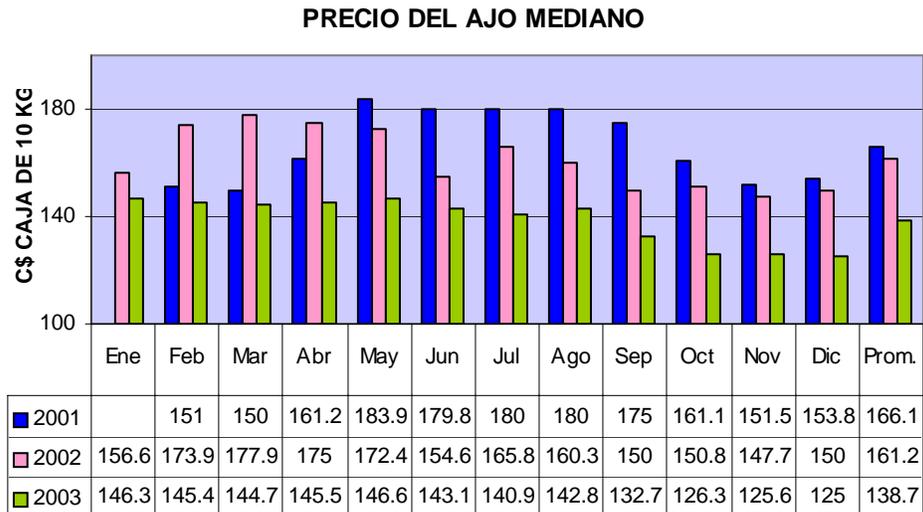


Gráfico No. 9

PRECIOS MAYORISTAS DEL APIO MEDIANO

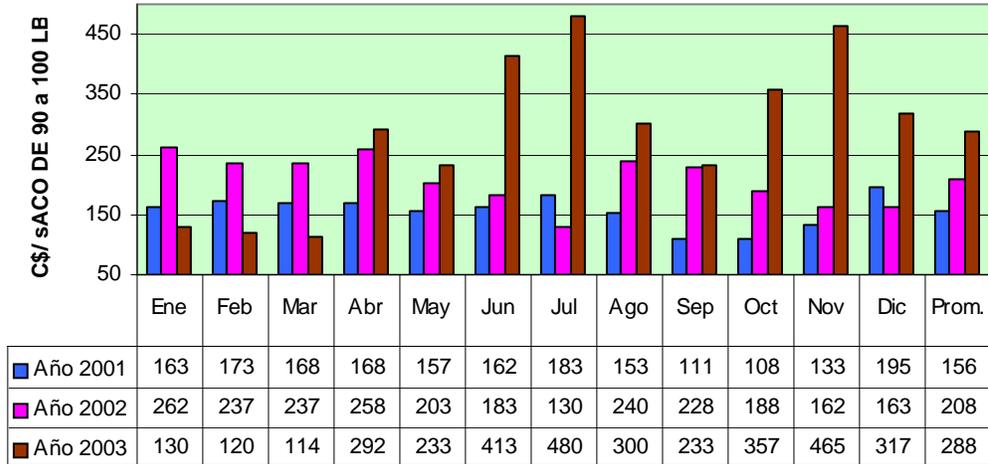


Gráfico No. 10

PRECIO MAYORISTA DEL AYOTE MADURO GRANDE

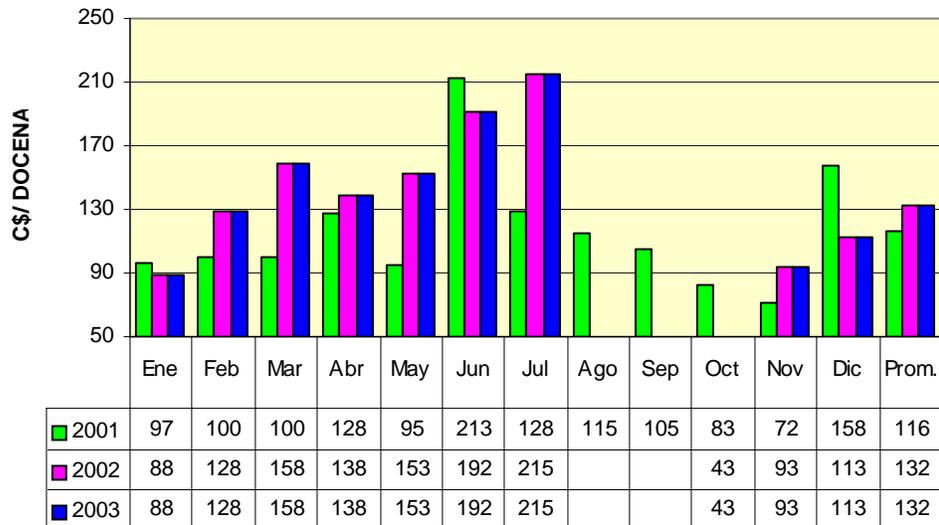


Gráfico No. 11

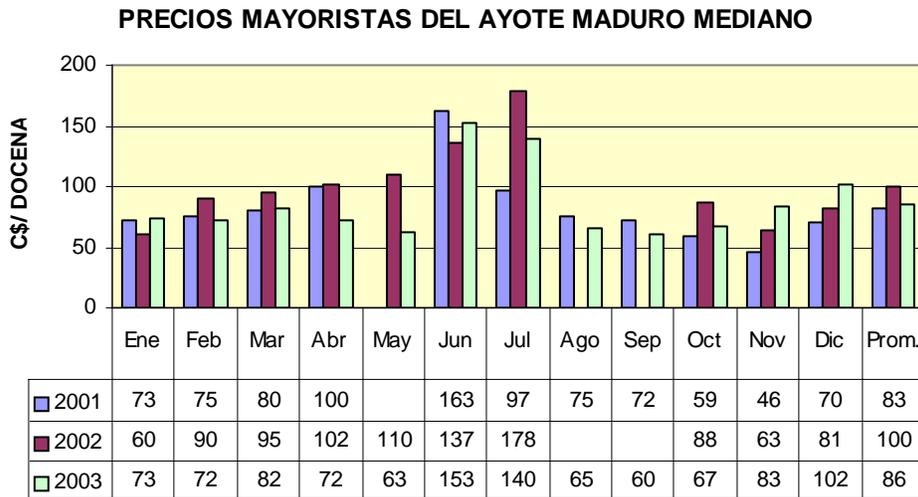


Gráfico No. 12

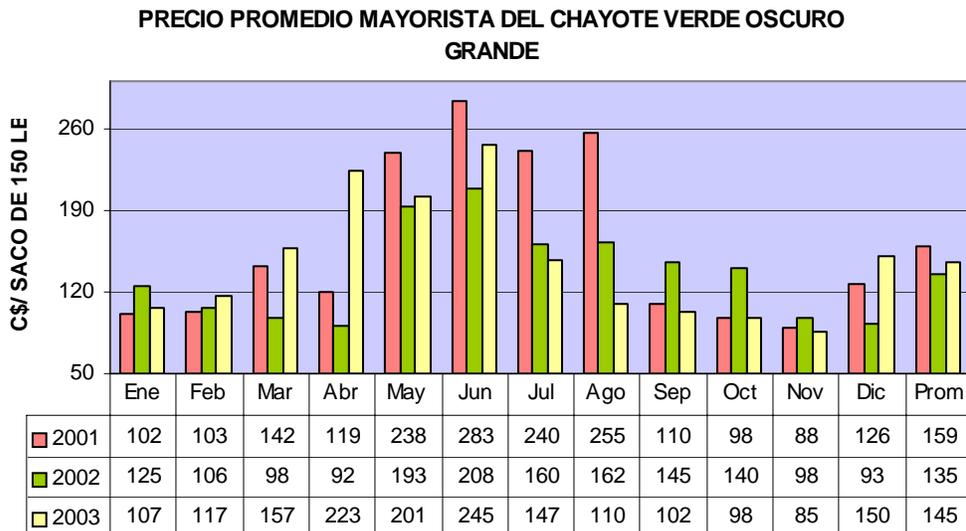


Gráfico No. 13

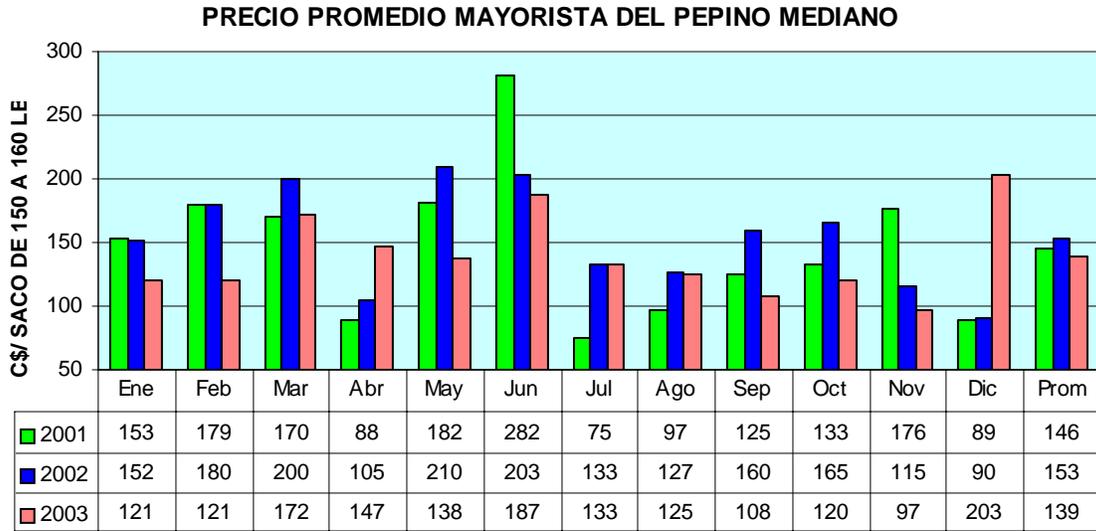


Gráfico No. 14

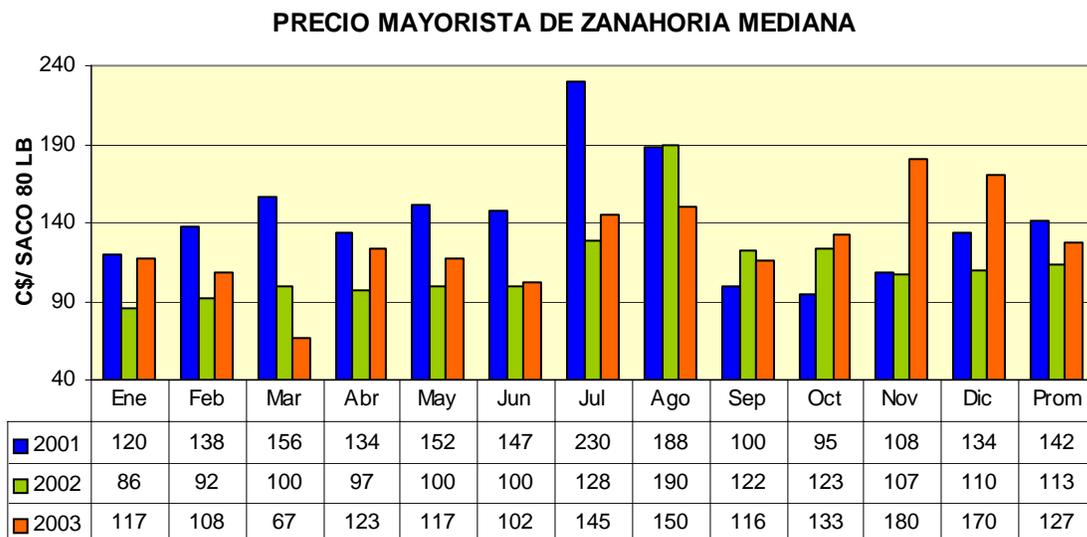


Gráfico No. 15

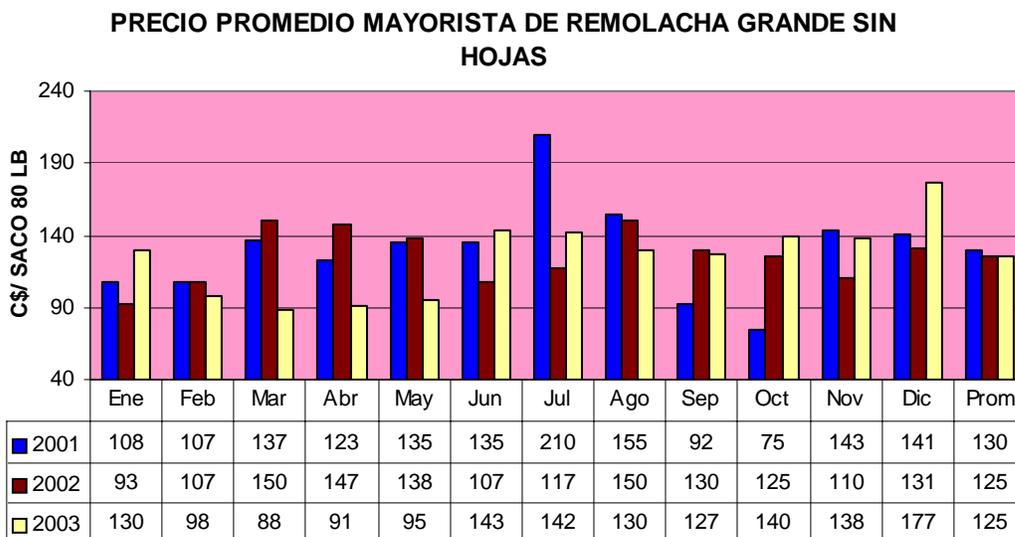


Gráfico No. 16

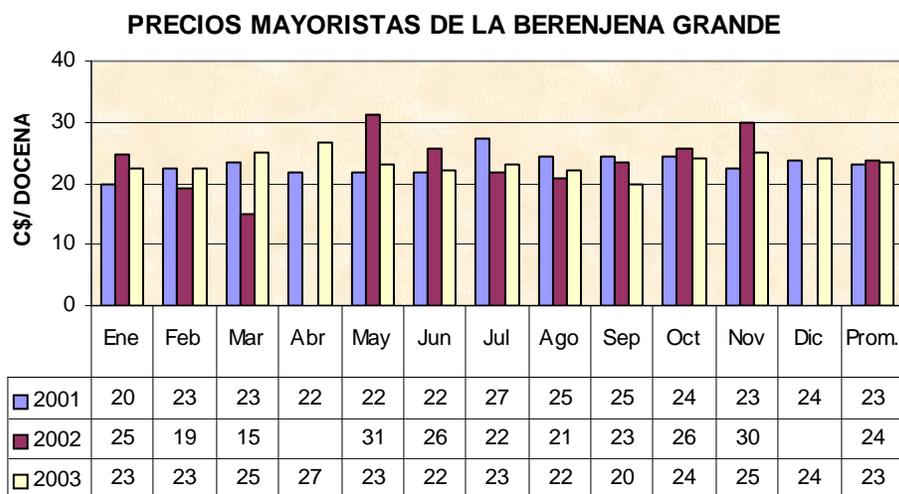


Gráfico No. 17

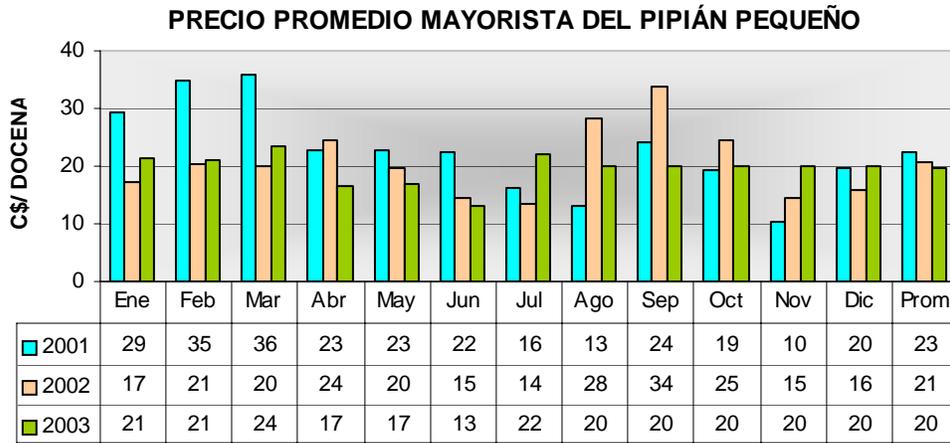


Gráfico No. 18

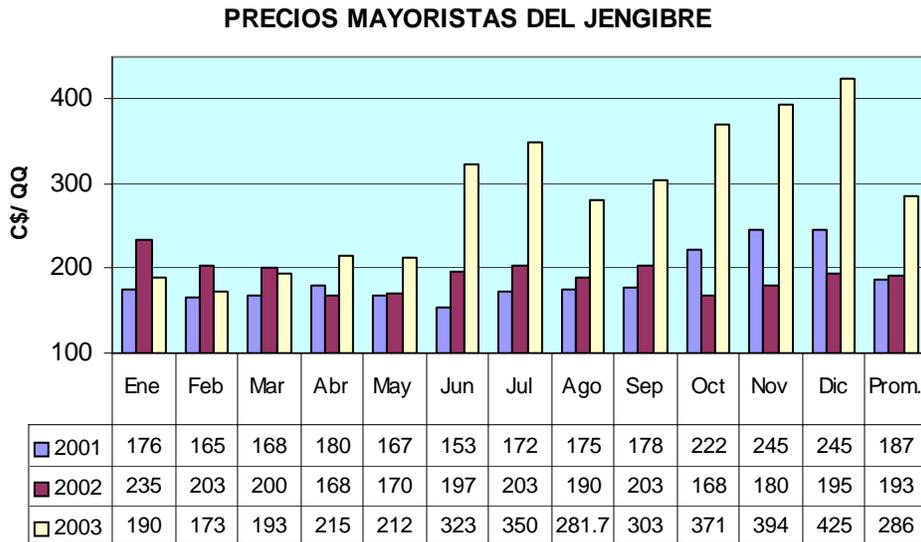


Gráfico No. 19

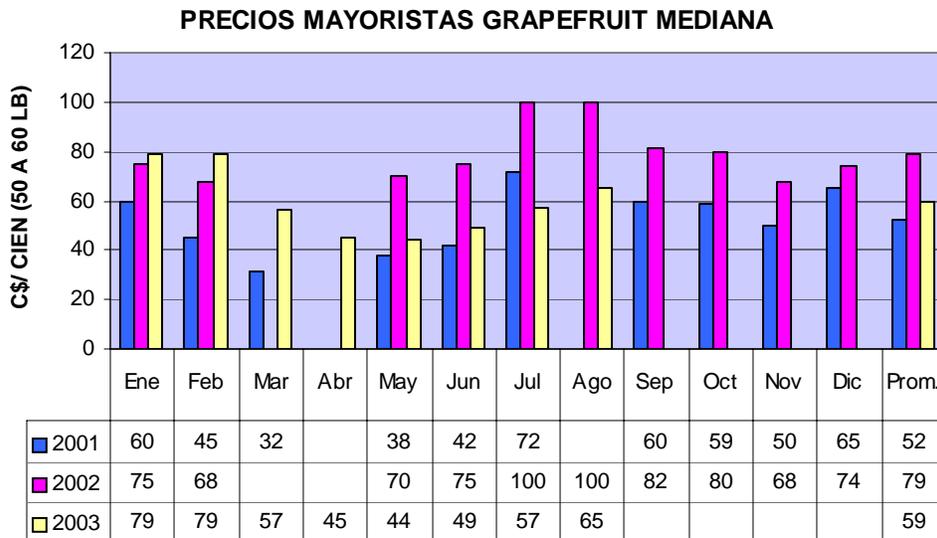


Gráfico No. 20

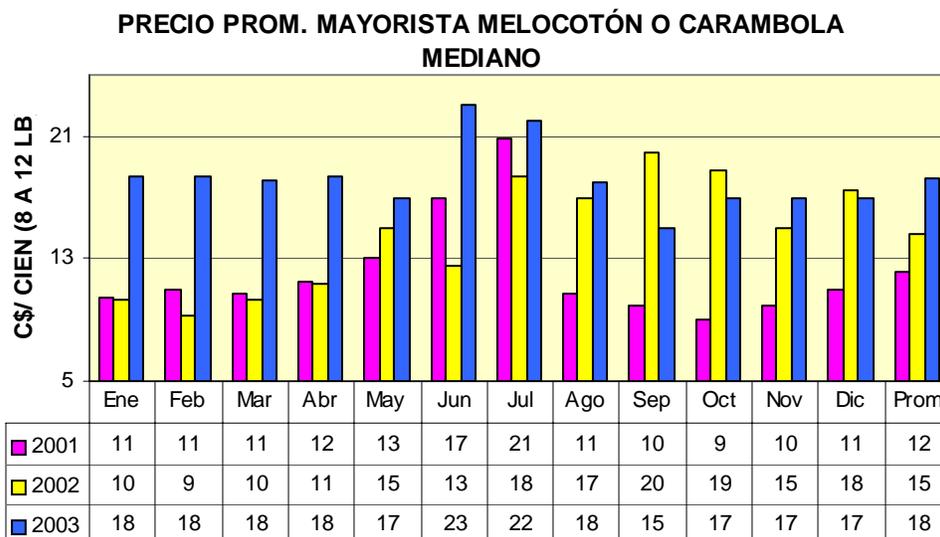


Gráfico No. 21

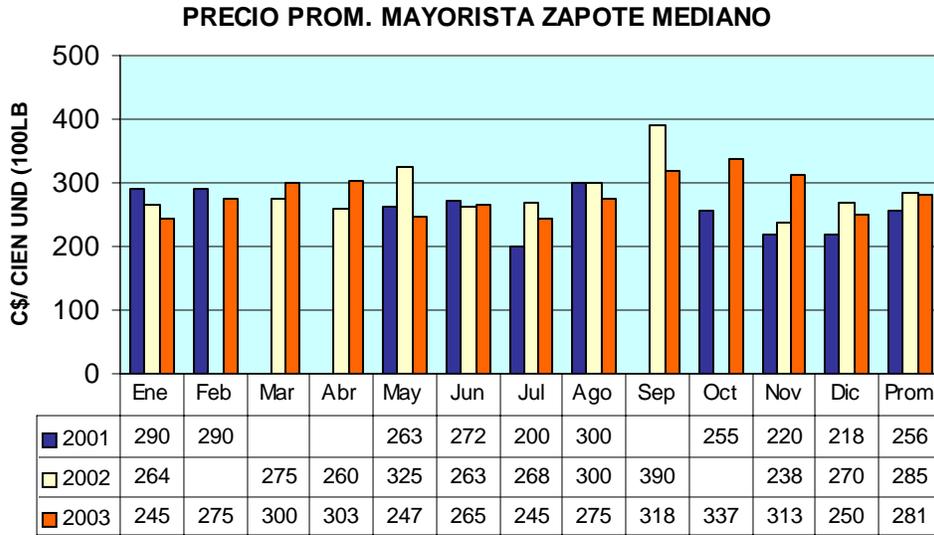


Gráfico No. 22

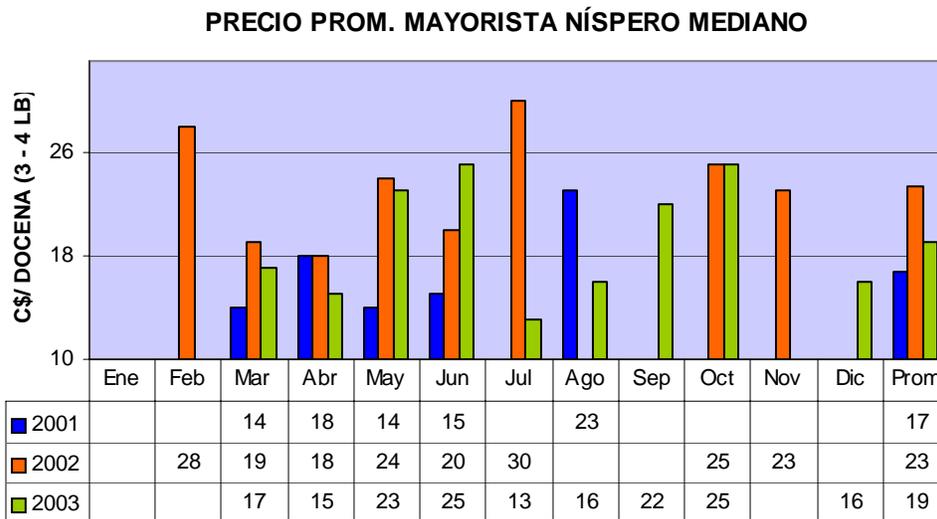
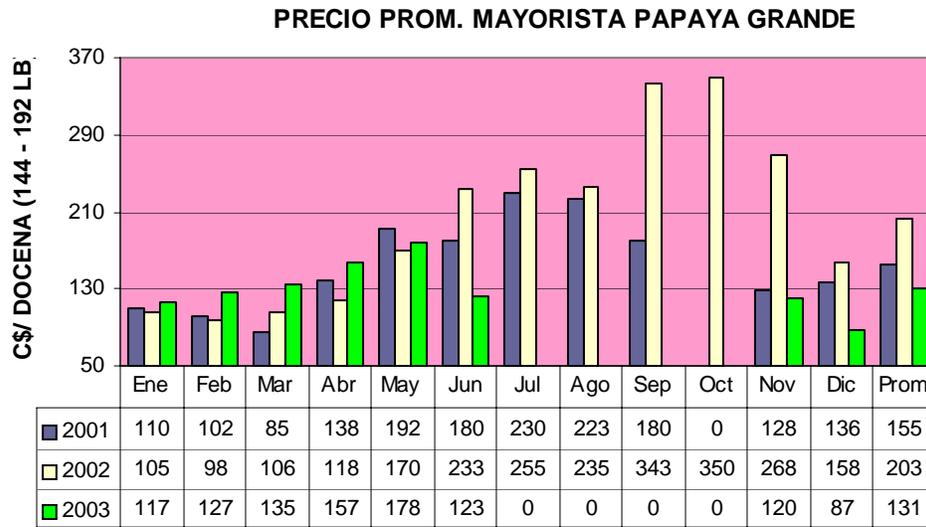


Gráfico No. 23



VIII.- ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA NACIONAL (PRPN)

8.1. Objetivos de un PRPN

- *Implicar a todos los participante de la Cadena Hortícola Nacional* para que con una visión de “Nación” se puede lograr con éxito la armonía en la ejecución de propuestas.
- *Integrar un sector hortícola organizado, industrializado y competitivo*, que produzca y comercialice hortalizas frescas y procesadas con altos estándares de calidad, manteniendo la armonía con la ecología y generando riqueza y desarrollo para los productores nacionales y sus comunidades.
- *Aumentar la productividad de los factores de producción y de comercialización* que permitan al país acceder a un mercado más amplio y, por ende, aumentar la rentabilidad de la producción hortícola.
- *Producir hortalizas frescas de excelente calidad* dirigidas no sólo al mercado nacional, sino también al mercado internacional, a través de un mayor procesamiento y una mejor integración del sector hortícola, esto conllevará a que el país tenga una mejor posición comercial.
- *Promover asociaciones entre productores hortícolas*, alianzas empresariales e involucrar al resto de actores relevantes en los territorios rurales con el fin de generar unidades económicas productivas y rentables.
- *Desarrollar capacidades, habilidades técnicas y gerenciales de los recursos humanos* en toda la cadena productiva y comercial, teniendo en cuenta que el capital humano es esencial para el buen desarrollo y para el éxito de la agricultura.

8.2. Elementos para un plan de reconversión productiva nacional

Desarrollo de Mercado y negociaciones Comerciales

El Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) en coordinación con el MAGFOR deben de asesorar legalmente en la elaboración, revisión de contratos de compra y venta a los productores y apoyarles en las negociaciones de los términos de contratos donde se establecen claramente los parámetros de calidad exigidos por el comprador, la programación de la producción por volumen y época, la presentación, las restricciones, el precio, la modalidad de pago, etc.

El Servicio de Información Agrícola (SIA), y el Servicio de Información de Precios y Mercados (SIPMA) del MAG-FOR debe coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores para fortalecer

mecanismos de presentación y apoyo a exportadores de hortalizas en los mercados principales para facilitar la divulgación de sus ofertas y la resolución de problemas comerciales.

El SIA y el SIPMA a través de sus distintos proyectos de asesoramiento en inteligencia de mercados debe apoyar a los pequeños y medianos productores para establecer en el comercio nacional e internacional canales de comercialización directos a los compradores finales (súper mercados, tiendas étnicas, procesadores, hoteles, restaurantes, mayoristas en general, etc.).

El MIFIC, el MAG-FOR y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en coordinación con las municipalidades deben de desarrollar un sistema de información e inteligencia de mercados y otros mecanismos eficientes que permitan a los inversionistas extranjeros identificar y contactar a productores, procesadores y exportadores Nicaragüenses.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) debe revisar el currículum de los agregados comerciales y colocar personas en los principales puertos de desembarque de productos hortícolas, con conocimientos y especialidades en las ramas de comercio internacional, economía agrícola, agro negocios u otras carreras afines que puedan interceder por los exportadores en caso de presentarse conflictos con el producto enviado además buscar nuevas oportunidades de negocio que atraigan más inversionistas.

El MAG-FOR, la Dirección General de Protección y Sanidad Agropecuaria (DGPSA) y el INTA, en el corto plazo deben estabilizar las normas de calidad para el mercado de productos hortícolas y establecer un sistema único de pesos y medidas para el mercado interno como externo.

El Centro de Trámites para las Exportaciones (CETREX) debe desglosar la partida arancelaria de hortalizas para que figuren todos los rubros de hortalizas comercializados en los mercados nacionales e internacionales en el sistema arancelario y no solo colocarlos en el ítem de varios.

Las diferentes asociaciones de productores existentes deben de formalizar su vigencia como gremio ante el MAGFOR y solicitar se incluya un representante de las mismas en la toma de decisiones y negociaciones realizadas en su nombre a través del MINREX con terceros, asegurándose que las necesidades y perspectivas del sector productivo hortícola sean tomadas en cuenta.

El MAG-FOR debe fortalecer su capacidad para representar al gobierno de Nicaragua en las negociaciones de nuevos acuerdos de comercio internacional, asimismo, poner en funcionamiento un sistema de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los acuerdos internacionales en vigencia, que permitan al sector privado identificar y anticiparse a los posibles problemas que pueden suscitarse en la comercialización.

El MAG-FOR y el INTA coordinados con las asociaciones de productores de hortalizas deberán organizar campañas nacionales continuas de promoción en los medios de comunicación para fomentar el consumo de productos hortícolas producidos en el país.

Financiamiento Agrícola/ Rural y Atracción de Inversión

Es necesario otorgar nuevos créditos a las unidades productivas hortícolas a una tasa de interés del 6% con desembolsos supervisados según plan de inversión y estableciendo el plazo de financiamiento de acuerdo al ciclo productivo e imponiendo la condicionalidad de la asesoría técnica y el seguro agrícola que garanticen la recuperación del capital.

El MAG-FOR, el INTA, el IDR, e instituciones con programas de cooperación como IICA deben de brindar asistencia en los estudios económicos y financieros de proyectos agrícolas de los diferentes gremios y productores. Para tal fin debe contratar personal especializado como economistas empresariales y agrícolas, ya que es muy difícil para los productores poder cumplir con todos los requisitos que exigen los organismos.

El Estado deberá crear ventajas competitivas para atender la inversión extranjera hacia el desarrollo del sector hortícola nacional y desarrollar políticas que faciliten la co-inversión y el empleo de capital extranjero estando preparado para competir con la mejor propuesta, al menos, en el ámbito centroamericano.

El estado deberá realizar un ordenamiento regional de las áreas de producción en función a cultivos, clima, infraestructura, mano de obra, definiendo las zonas con mayor potencial de crecimiento productivo como herramienta para enfocar al sector financiero.

La Horticultura deberá ser incluida en los clusters agropecuarios como una prioridad debido a que el suministro de estos productos es primordial para el desarrollo del cluster del turismo, la dieta balanceada de la población nacional y la generación de empleos.

Mecanismo de acceso a la tierra

Nicaragua ha heredado un régimen de propiedad muy injusto. La reforma agraria, a través de la cual el gobierno sandinista distribuyó grandes cantidades de tierras sin los títulos de propiedad ha originado una ola de reclamos de indemnización que ha constituido una pesada carga administrativa para cada gobierno desde principios de los noventa.

Es importante señalar que existen otros problemas como la presión que ejercen los campesinos que no tienen tierras, conflictos en territorios de áreas protegidas y de comunidades indígenas, la degradación acelerada del suelo y la falta de derechos claros sobre tenencia de tierras, lo cual genera la ilegalidad y la inseguridad de la propiedad sobre la tierra y obstaculiza las inversiones a largo plazo en el país debido a que se incrementa el riesgo tanto para inversionistas nacionales como para los extranjeros. También, la mayor parte de los pequeños y medianos productores no cuentan con documentos de respaldo que sean legalmente válidos, ya que los traspasos de propiedad se realizan de manera informal y una gran parte no cumple con los requisitos para ser inscritos en el Registro de la Propiedad.

Fomento e Innovación Tecnológica, Diversificación y Valor Agregado

La investigación aplicada prioritaria para el desarrollo del sector hortícola y de interés nacional debe de continuar siendo apoyada financieramente por el sector público, fundamentalmente la orientada a

los pequeños y medianos agricultores. El MAG-FOR deberá de asegurar recursos suficientes para fortalecer los servicios de asistencia técnica aunando esfuerzos con ONG's, OPD's, e Instituciones educativas y potenciar los recursos asignados por organismos internacionales.

El Servicio de Información Geográfico (SIG) del MAG-FOR en coordinación con otras instituciones del estado deberá realizar un ordenamiento de las áreas de siembra en función de la demanda (crecimiento demográfico), condiciones edafo climáticas, infraestructura disponible, ubicación de productores potenciales, mano de obra y el recurso agua.

El MAG-FOR con las asociaciones y grupos de productores deberán dirigir a las compañías productoras y reproductoras de semillas en el desarrollo de variedades e híbridos para abastecer las demandas del mercado interno y externo y transferir la información a los productores.

El MAG-FOR y el INTA deben preparar un proyecto de asistencia técnica y coordinar con las Instituciones crediticias para mejorar el sistema de producción de hortalizas de los pequeños productores, abarcando tanto los aspectos tecnológicos, como las normas gerenciales, las prácticas administrativas el mercadeo y la comercialización. Para lograr este propósito debe dársele mayor participación a instituciones privadas como CISA AGRO, RAMAC, FORMUNICA, AGRO CENTRO etc. y otros organismos así como empresas de productores asociados e individuales, tanto en la formulación como en la ejecución de proyectos. Las agencias de desarrollo local principalmente en la región norte del país deben de involucrarse en las consultas, elaboraciones de planes y la ejecución de los mismos.

Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos

DGPSA deberá liderar las actividades en el ámbito nacional en material de registro y control de plaguicidas y sustancias afines. El Departamento de control y uso de Pesticidas debe de normalizar la inspección de las distribuidoras de productos agro-químicos y velar para que el inventario nacional de agroquímicos y afines no sean distribuidos siendo productos vencidos.

DGPSA deberá, a la vez, liderar las iniciativas necesarias para activar y perfeccionar las siguientes: Leyes: ley de Semillas, Ley fito-zoosanitaria, reglamento de cuarentena Agropecuaria, reglamento sobre el registro uso y control de plaguicidas y sustancias afines y asegurarnos de ponernos al día con las normas internacionales y poder acceder a los mercados internacionales.

Perfeccionamiento constante y aplicación de instrumentos ya existentes de certificación de semilla, diagnóstico, vigilancia fitosanitaria y certificación de fincas.

Aplicación estricta del sistema de emisión de certificados fitosanitarios en el sentido de realizar la labor de inspección, previa emisión de certificación.

DGPSA deberá hacer más eficiente el sistema de tramitación de permisos fitosanitarios para la exportación e importación, concentrando en mismo local la mayor cantidad de gestiones posibles a fin de evitar complicaciones a los usuarios de estos servicios.

El gobierno deberá de asegurar fondos suficientes para que el personal de DGPSA Y CETREX preparen un registro de certificadores autorizados. Y que cuenten con las capacidades profesionales y técnicas.

DGPSA deberá perfeccionar el *Reglamento de Sanidad e Inocuidad* incluyendo un sistema que permita rastrear el producto desde el lugar de la producción hasta que llegue al consumidor, apoyado en el establecimiento de puntos críticos en la cadena agroalimentaria.

Exigir a sus homónimos, en los países importadores, comunicación de los casos de rechazos de alimentos importados provenientes de Nicaragua e información para poder llevar a cabo la investigación necesaria para determinar la causa de cualquier problema que haya originado el rechazo del envío y tomar medidas para corregir la dificultad.

Para incrementar la eficiencia de las campañas y capacitaciones en aspectos de sanidad e inocuidad deberá de hacerse cumplir el mandato de ley de desarrollar una base de datos de todos los productores, en el caso de vegetales, como instrumento de desarrollo técnico, mismo que deberá coordinarse con las alcaldías municipales y asociaciones de productores.

El MAG – FOR, MIFIC, MIREX y otros deberán mantener actualizadas las listas y nombres, y demás datos de los exportadores e importadores de vegetales a fin de poder tener un historial que permita en el futuro calificar y catalogar como en el libro azul el comportamiento de cada uno de ellos para información a terceros.

DGPSA deberá de desarrollar la ficha técnica para el levantamiento de esta información.

En el corto plazo y como medida para acelerar el proceso de implementación de las *Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas Agrícolas* (HACCP) se propone la identificación de una zona donde la transición se puede lograr en un período inferior a dos años con el apoyo del sector público para tomar la misma en un modelo de excelencia en sanidad e inocuidad.

El MAG-FOR deberá de desarrollar un listado por hortaliza de productos químicos permitidos, tanto para aquellos destinados al mercado interno como al externo.

Desarrollo de Infraestructura Rural

Conformar una comisión comprendida por APPEN, UPANIC, UNAG, IICA, ONG's, SIG, la UUEE y la Misión Técnica Agropecuaria de la República de Taiwán (MTT) en coordinación con las municipalidades y asociaciones de productores para aunar esfuerzos para integrar la información de mapeo en sus áreas correspondientes y utilizarlas para establecer las necesidades de desarrollo e inversión de infraestructura en las zonas hortícolas.

Educación, Capacitación Agrícola y Desarrollo Empresarial

El MAG-FOR, el INTA, el SIA, la UNI, el IDR y el INATEC así como asociaciones de productores del sector agrícola deberán concretar el diseño de un sistema de formación informal y de capacitación

permanente para el sector Hortícola que incluya módulos de aprendizaje en temas como: Organización, Administración y Calidad Gerencial, Producción, Gestión Ambiental, Mercadeo y Comercialización.

La UNI y otras instituciones de educación agrícola deberán revisar y fortalecer sus currículos específicamente en materia de agro negocios y gestión ambiental, capacitando a los futuros profesionales para brindar asistencia técnica integral.

El MAG-FOR deberá incorporar el inventario tecnológico, de los últimos 10 años, de las investigaciones y estudios realizados en el país por las diversas instituciones públicas o privadas en el sector hortícola a su sistema de información agrícola y ponerla a disposición del público en general a través de la página Web del sistema de información agrícola (SIA) del MAG-FOR.

El MAG-FOR y el INTA con el apoyo de organismos como IDR, FCR, IICA, entre otros, deberán desarrollar programas integrados, descentralizados y participativos dirigidos a productores, comercializadores, procesadores y exportadores que se adecuen a las especificaciones e identidades locales, fortaleciendo la competitividad y la capacidad gerencial y técnica de los respectivos eslabones de la cadena agroalimentaria hortícola.

Desarrollo Institucional y Capacidad Gremial

Se deberá fortalecer a las asociaciones de productores existentes y apoyar a la formación de nuevas asociaciones de productores en las diferentes regiones del país que conjuntamente formen parte de un sólo gremio de productores que vele por el bienestar del sector hortícola nacional.

Se deberá actualizar el registro de productores de la MAG- FOR por regiones del país (cultivo, áreas, volúmenes, rendimientos, etc.), para que en conjunto con el departamento de estadísticas y censos del MAG – FOR y el sistema de información agrícola de este mismo ministerio, lleven los registros productivos hortícolas actualizados.

El MAG-FOR, INTA y el IDR deberán promover a través de sus diferentes programas de promoción de agro negocios las alianzas entre productores y empresas que tengan canales establecidos de distribución masiva, o bien adquirir derechos a marcas para productores especiales (origen).

Las asociaciones de productores deberán establecer un comité consultivo de cadena agroalimentaria facultado para realizar negociaciones con el sector público y poder concretar acciones y propuestas políticas para mejorar la competitividad de la cadena.

Se deberá simplificar y agilizar los procedimientos administrativos de los trámites de documentación para la obtención de la personería jurídicas de los diferentes tipos de asociaciones facilitando a tal efecto un servicio profesional especializado que abarate los costos de estos tramites con la contratación de un abogado que este ubicado en el MAG – FOR.

Para algunas hortalizas es posible pensar en una estrategia de exportación, como lo es el caso de la cebolla a Guatemala y el tomate a El Salvador.

IX. OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE LA CEBOLLA BLANCA EN GUATEMALA

La Cebolla es un producto de suma importancia en el mercado guatemalteco; ya que es un producto básico, de hábito diario, en la dieta alimenticia de la población guatemalteca, es un producto consumido en altas cantidades, durante todo el año.

La cebolla es un producto que forma parte de la canasta básica familiar en Guatemala, aparte de consumir la producción local, en ciertas épocas del año; se abastece de importaciones de otros países como: México, Estados Unidos, Centroamérica. Por esto mismo, existen oportunidades de participación en el mercado guatemalteco, si se logra localizar a los actores claves de la cadena de comercialización y si se aprovecha la estacionalidad, de este producto.

En cuanto a las oportunidades de vincularse con el mercado, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Variedades adecuadas;
- b) Certeza en la entrega de productos;
- c) Establecer estándares de calidad (tamaño y forma);
- d) Precios competitivos.

Los empresarios nicaragüenses deben analizar estos factores por conducto de sus importadores y anticiparse a los impactos que puedan derivarse de las negociaciones.

9.1. Tendencias del mercado Guatemalteco

Las cadenas de supermercados muestran buena disposición de comprar productos que provengan de otras fuentes, siempre que tengan oferta consolidada y lo hagan consistentemente, con buena calidad y precio. Hay que tomar en cuenta que los encargados de compras, prefieren tratar con pocos proveedores, pero consistentes y que ofrezcan una gama de productos, para establecer una relación de largo plazo. Generalmente no hacen contratos de compra, pero están dispuestos a estrechar lazos comerciales con base a una relación continua, sin comprometerse a precios fijos.

Los minoristas están introduciendo innovaciones y tecnologías con el propósito de ofrecer mayor conveniencia y ahorro de tiempo a sus compradores; algunos ofrecen servicios complementarios, especialmente en estaciones de servicio (suministro de combustible) que con frecuencia incluyen diversificación de la oferta, precios de descuento y/o reducciones promovidas por medio de las compras de alimentos, en los puntos de venta.

En el caso de los vegetales, los mercados cantonales, por tradición son los que ofrecen una gama diversa de productos, en donde se incluye la cebolla blanca, la cual se oferta de diferentes formas (con tallo, sin tallo, cebollín) las amas de casa se abastecen en estos puntos de venta, como también en tiendas de barrio o minimercados y lo consumen por kilo, con cierta regularidad.

En Guatemala, los mayoristas de cebolla se concentran en dos grandes mercados ubicados en la Capital, siendo: La Terminal y el Centro de Mayoreo (CENMA); así como, en los mercados de los departamentos en donde se produce cebolla: Huehuetenango, Quetzaltenango, Solola, Jalapa y Jutiapa.

De acuerdo a palabras de productores con experiencia en el mercado local y que se han consolidado en el mercado, existen varios factores de éxito, para participar en este mercado:

- i) competitividad por precio;
- ii) lograr estabilidad en los precios, en función de la calidad que se ofrece;
- iii) establecer conjuntamente con el demandante, un programa de volúmenes y productos a entregar; (tomar en cuenta estacionalidad de la producción nacional)
- iv) constancia en el mercado y
- v) observación constante del mercado, para determinar los cambios que ocurren en la oferta y demanda de los productos.

Sin duda los aspectos que dejan claro las anteriores afirmaciones y que deben ser tomadas en cuenta, son los siguientes:

- i) impulsar el desarrollo de la capacidad, para administrar la tecnología y recursos productivos;
- ii) información y permanente vinculación al mercado;
- iii) capacitación en tecnologías postcosecha, para garantizar la calidad y agregar valor al producto.

Consumo e importaciones de cebolla blanca en Guatemala

Los guatemaltecos mantienen un constante consumo de cebolla, debido a la versatilidad del producto, el cual es parte de la cultura culinaria e ingrediente indispensable en la comida diaria.

Consumo per capita de Cebolla
(estimado¹)

	Consumo per capita en kilos		
	1999	2001	2003
Cebolla	6.11	6.45	6.50

El caso de la cebolla, como todo producto agrícola, tiene la particularidad de la estacionalidad de la producción; se produce de febrero a abril, luego se almacena el producto y se mantiene abastecido el mercado hasta el mes de mayo; sin embargo, de junio a enero, los productores nacionales no pueden abastecer toda la demanda; por lo tanto, puede considerarse este periodo, como una oportuna ventana de mercado.

El mercado en general, ha manifestado un comportamiento elástico en el país; ya que, las importaciones de cebolla pasaron de 9,523.59 toneladas (9,523,590 Kg.) en el año 1999 a 7,430.04 toneladas (7, 430,040 Kg.) en el 2003, lo que representa un decrecimiento del 21.98 % en los últimos 5 años. El mayor crecimiento de las importaciones se registro en el año 1999, éste fenómeno se explica de la siguiente manera: el huracán Mitch afectó en noviembre de 1998 las zonas productoras de Guatemala, lo cual trajo como consecuencia, la pérdida de las cosechas de cebolla de ese año; pero a partir del año 1999, las zonas productoras vuelven a producir localmente y se registra a partir del año 2000, un comportamiento elástico, manteniéndose en un rango de 7,400 a 7,800 toneladas importadas, por año².

¹ Estadísticas Económicas del Banco de Guatemala

² Estadísticas Económicas del Banco de Guatemala

Importaciones, por país de destino
Volumen (toneladas métricas) y Valor miles de (US\$)

País	1999		2000		2001		2002		2003	
	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor
México	9,022.82	1,659.29	7,200.05	1,191.23	7,671.91	819.18	7,333.00	775.60	7,377	758.75
Estados Unidos	449.59	116.14	269.09	66.33	54.95	8.66	126.23	14.61	31.18	3.56
Nicaragua	0	0	0	0	89.04	21.97	0	0	21.86	2.75
España	0.45	0.95	0	0	0	0	25.27	8.28	0	0
Costa Rica	0	0	0	0	22.14	3.45	23.05	2.20	0	0
Honduras	0	0	0	0	0	0	27.64	1.51	0	0
Chile	50.73	14.54	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	9,523.59	1,790.92	7,469.14	1,257.56	7,838.04	853.26	7,535.19	802.20	7,430.04	765.06

Los segmentos más importantes de la demanda, lo constituyen; el consumo doméstico primordialmente y el consumo industrial, en menor cuantía.

Como puede apreciarse los principales países que exportan cebolla a Guatemala son en orden de importancia: México, Estados Unidos y Nicaragua.

Estructura del sector minorista

Las ventas se mantienen de una forma sostenida en el mercado guatemalteco, el régimen de importaciones no crece, pero si crece el consumo per cápita, lo cual indica que la oferta nacional se ha incrementado paulatinamente. Ahora bien, con el propósito de incrementar sus ventas, las cadenas de supermercados realizan campañas dirigidas a aumentar los niveles de satisfacción de sus clientes, por ejemplo: los jueves y viernes realizan los denominados "días de mercado", hacen ofertas especiales de vegetales y frutas frescas; además, permiten que el cliente escoja y empaque su producto. Las cadenas de supermercados representan un alto porcentaje en las compras de los consumidores guatemaltecos y es una fuerza muy importante dentro del sistema de distribución local.

Las cadenas más agresivas continúan su programa de expansión y crecimiento, comprando pequeñas cadenas o puntos de ventas locales, ampliando el área de exhibición y aumentando el número de referencias disponibles, lo cual incluye ofrecer una gama más amplia de productos acorde con las características demográficas, que imperan en Guatemala.

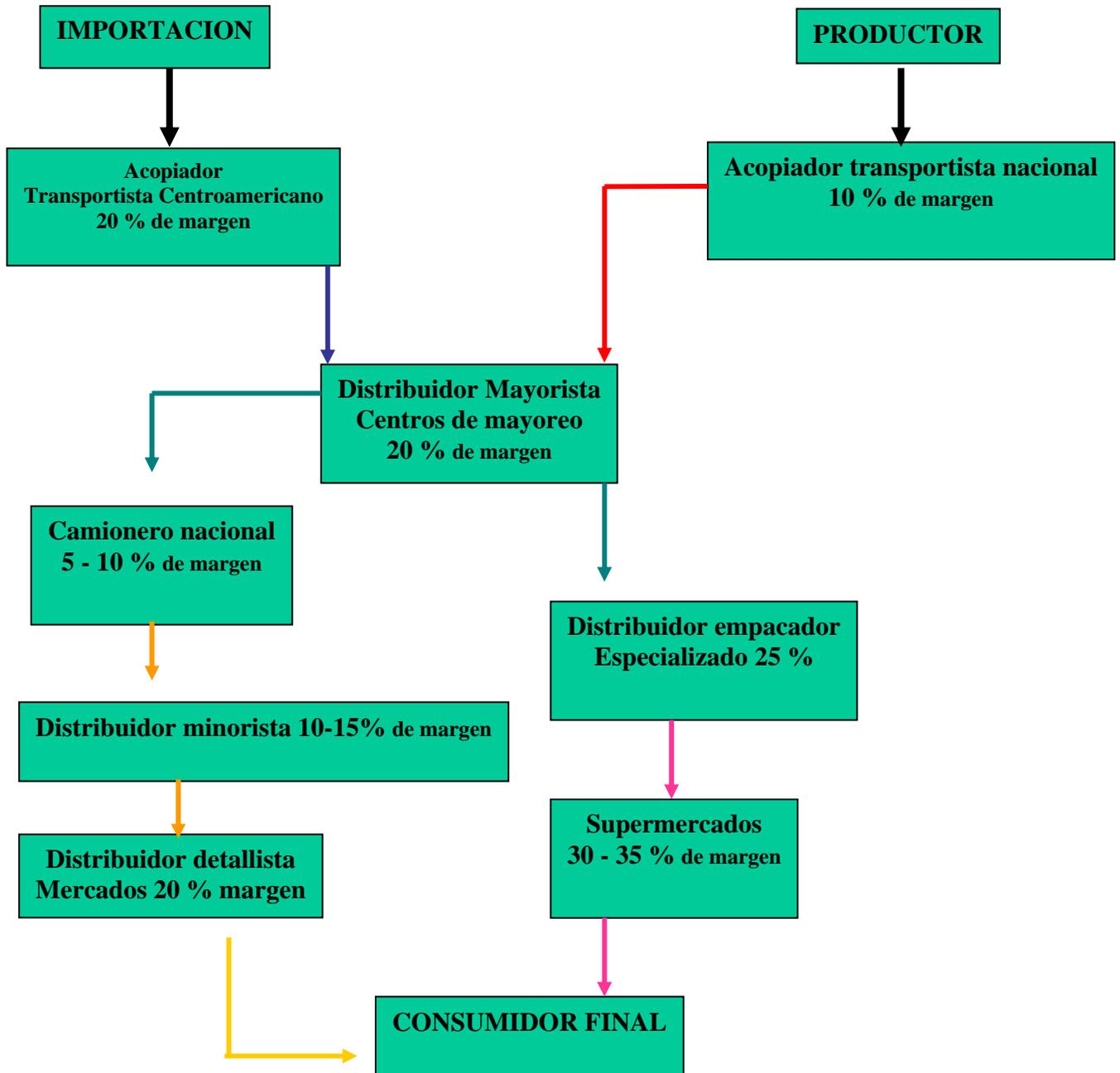
La más importante cadena de minoristas es el Grupo la Fragua que agrupa a 121 supermercados en Guatemala, siendo estos: La Despensa familiar (63), Súper tiendas Paíz (26), Hiper Paíz (6) y Club Co (1). Esta cadena de minoristas ha alcanzado importantes índices de crecimiento en el mercado guatemalteco y centroamericano comprando supermercados locales y regionales, manteniendo la identidad y el nombre de las tiendas.

Adicionalmente, existen dos grupos más Pricemart (3) y Unisuper que agrupa a 22 supermercados en Guatemala, siendo estos: Supermercados La Torre (12) y Econosuper (10).

Finalmente, para el caso de la cebolla, este producto se puede encontrar en las tiendas de barrio, en los mercados municipales o cantonales, en los minimercados, tanto en la capital como en los departamentos y municipios.

9.2. Canales de distribución en Guatemala

Esquema básico de canales de comercialización y márgenes de Cebolla seca:



9.3. Criterios de selección de la cebolla blanca

Categoría	Producto	Criterios de Selección	Observaciones
Contra Estación	Cebolla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Admisible en el mercado de Guatemala. 2. Crecimiento sostenido del consumo. 3. Tendencia favorable del mercado. 4. Interés de la industria, en materia prima para elaborar sus productos. 5. Condiciones agroecológicas adecuadas en Nicaragua. 6. Países similares con presencia actual en el mercado con quienes Nicaragua puede competir. 7. Experiencia y fortalezas en el mercado interno nicaragüenses. 	Se sugiere hacer una evaluación de la competitividad respecto de la producción local guatemalteca.

Matriz de selección de producto - Mercado de Guatemala

Producto	Nombres y/o variedades comerciales	Comportamiento de las Importaciones en miles de dólares					Variación	Principales competidores	Ventana de oportunidad
		1999	2000	2001	2002	2003			
Cebolla	Chata mexicana Cristal White wax, Contessa, Río Blanco y Río San Juan	1,790.92 \$0.19/Kg.	1,257.56 \$0.17/Kg.	853.26 \$0.11/Kg.	802.20 \$0.11/Kg.	765.06 \$0.10/Kg.	- 57%	México, Estados Unidos	Jun – Ene.

9.4. Fichas de Producto Cebolla blanca

Mercado de Guatemala

Nombre común en español: Cebolla blanca
 Nombre común en inglés: Onion
 Nombre científico: allium cepa

1. Número de HS (Harmonized System) y clasificación. 07031012
 Cebolla blanca

1. Las principales variedades del producto importadas en el mercado. Diferentes variedades, dependiendo del país de origen las más importantes localmente son: Chata mexicana, Cristal White Wax, Contessa, White Creole, Río Blanco Grande y Río San Juan.

2. Principales importaciones mensuales US\$000(2003).

2003	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
US\$(000)	15.48	0.00	0.00	0.00	31.44	72.79	111.80	104.10	63.95	60.54	117.68	187.27
Toneladas	142.14	0.00	0.00	0.00	296.82	681.91	1082.41	1023.73	627.45	606.27	1144.45	1824.86
Precio/kg	\$0.11	0.00	0.00	0.00	\$0.11	\$0.11	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10	\$0.10

3. Importaciones anuales por país de origen (en miles de US\$).

Importaciones			
Origen	1999	2001	2003
1. México	1,659.29	819.18	758.75
2. Estados Unidos	116.14	8.66	3.56
3. Nicaragua	0.00	21.97	2.75
4. España	0.95	0	0
5. Costa Rica	0.00	3.45	0
6. Honduras	0.00	0	0
7. Chile	14.54	0	0
TOTAL	1,790.92	853.26	765.06

5. Principales proveedores a Guatemala (2003):

PRINCIPALES PROVEEDORES	
PAIS	%
1. México	99.3%
2. Estados Unidos	0.4%
3. Nicaragua	0.3%
TOTAL	100 %

6. Ventana de Oportunidad: La temporada de mayores volúmenes de compra es de los meses de Junio a Diciembre

J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
96 %								4 %			

7. Histórico de precios. Precios Guatemala Central de Mayoreo cebolla importada³ (tonelada)

Año 2003

Ene \$550.00 May \$500.00 Jun \$550.00

Jul \$605.00 Ago \$550.00 Sep \$550.00

Oct \$680.00 Nov \$800.00 Dic \$800.00

Fluctuación de los precios: Se observa una gran variación en los precios de la cebolla importada, al comparar los datos de referencia del banco de Guatemala y la Unidad de Políticas e Información del MAGA. En el caso de los datos del Banco de Guatemala, es el precio registrado al momento de la importación, reportado por el importador; mientras que el precio reportado por la Unidad de Políticas del MAGA, es el precio de venta del mayorista.

8. Precios actuales por puntos de entrada. Precios Guatemala (CIF / tonelada)
México \$103.00
Estados Unidos: \$114.00
Nicaragua: \$126.00

9. Canales de distribución y márgenes de intermediación.

- Acopiador Transportista Centroamericano: 20 %
- Acopiador Transportista Nacional: 10%
- Distribuidor Mayorista: 20%
- Camionero Nacional: 5 – 10 %
- Distribuidor Empacador Especializado 25%
- Minorista 10 - 15%
- Detallista: 20 %
- Supermercados: 30 a 35%

10. Empaque comercial

- Presentaciones Comerciales:
- Redes de polipropileno de 22.72 kilos (50 libras).
- Estándares y Clasificación:
- Mayoristas: Presentación.
Color blanco uniforme.
Bulbos uniformes y curados.
Tamaños: Súper colosal (mas de 4 pulg. Diámetro), Colosal (4 pulg. Diámetro), Jumbo (3 a 4 pulg. Diámetro), Mediana (2 a 3 pulg. Diámetro) y Boiler (menos de 2 pulg. De diámetro).
Almacenamiento: temperatura ambiente, con buena circulación de aire; en cuartos fríos no menos de 4.4 grados centígrados; sobre palets, para evitar

³ Unidad de Políticas e Información Estratégica, MAGA.

contacto directo con el suelo.

Embalaje redes o mallas plásticas con un peso neto de 22.72 kilos (50 lbs.)

11. Condiciones de admisibilidad al mercado
- Actualmente este producto esta incluido en la lista de admisibles de Guatemala desde Nicaragua.
 - Por ser un bien originario y estar vigente la unión aduanera, no paga ningún arancel.
 - Todo exportador debe presentar los siguientes documentos:
 - Factura comercial contable de venta (original y copia).
 - Formulario Único de Licencia de Exportación.
 - Certificado de Origen emitido por autoridad competente.
 - Formulario para orden de embarque.
 - Lista de empaque.
 - Certificado Fitosanitario.

9.5. Condiciones habituales de compra venta

Entre las condiciones habituales de compra venta se presentan distintas modalidades, todas ellas acorde con las negociaciones acontecidas entre las partes con anterioridad al inicio de los despachos comerciales, siendo las más frecuente, las ventas CIF puerto de arribo.

El pago a los exportadores generalmente se efectúa una vez el producto despachado, ha sido inspeccionado y aceptado en territorio guatemalteco.

La forma de pago es la siguiente: El importador negocia por mayor (empaque en redes o mallas de 22.73 kilos) directamente con el exportador del país de origen, en este caso se establece un contrato de mercadeo, en el que la forma de pago que se utiliza, es un crédito a 15 días después de haber recibido el producto; a menos que ambas partes, acuerden un período diferente de crédito.

9.6. Bases para la elaboración de una estrategia de penetración en el mercado Guatemalteco

- Mantener alta calidad y precio competitivo.
- Despachos a tiempo.
- Despacho de producto que corresponda exactamente a la calidad solicitada por el importador.
- Manejo y almacenamiento apropiados.
- Empaque apropiado.
- Continuidad y regularidad en el suministro.
- Respuesta inmediata a las comunicaciones recibidas (fax, teléfono o email).
- Establecer un sistema de información que permita al exportador mantener actualizados los datos cotidianos del mercado.
- Las cotizaciones más atractivas para el producto importado se presentan durante las épocas de menor oferta de volumen. La adecuada identificación de ventanas de oportunidad y la rapidez con la cual el exportador pueda atenderla, repercute en el mejor retorno posible del mercado.
- Para la oferta potencial de Nicaragua, los meses de julio a enero, representan los momentos más atractivos con relación al precio de venta.

9.7. Contactos comerciales en Guatemala

Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono, fax y E-mail	Comentarios
Alimentos Kerns de Guatemala, S.A. (Jorge Cruz)	Km. 7 Carretera al Atlántico, zona 18, Guatemala	Tel. (502) 2560537 Fax. (502) 2562378 jcruz@mail.alikerns.com	Importante importador y transformador
Malher Sucs. & Cía. Ltda. (Lic. Karla López o Evelyn Gudiel)	48 calle 15-74, zona 12, Guatemala	Tel. (502) 4701000 Fax. (502) 4765429 malher@infovia.com.gt	Importante importador y transformador
Alimentos Maravilla, S.A. (Francisco José Sinibaldi)	9ª Av. 3-59, zona 10, Guatemala	Tel. (502) 3617580 Fax. (502) 3314435 almarsa@quate.net	Importante importador y transformador
Productos Alimenticios Imperial (Santiago Figueroa)	Calzada Aguilar Batres 35-08 zona 11, Guatemala	Tel. (502) 4760776 Fax. (502) 4766013 imperialqu@quate.net	Importante importador y transformador
Juan Cho	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799531	Mayorista
Juan José Gonzáles	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 7023403	Mayorista
Antonio Lobos Ch.	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799534	Mayorista
Nicolás Méndez	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799518	Mayorista
Oscar Pérez	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799532, 2023037	Mayorista
La Fragua -	Kilómetro 17, Barcenas V.N. atrás de Hiper Paíz Villa Nueva.	Tel. (502) 3605051 y 52	Supermercado, distribuidor detallista
Vidal Mendoza	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799560	Mayorista
Mario Lobos T.	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799523	Mayorista
Modesto Reyes	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799559	Mayorista
Antonio Vicente	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799520	Mayorista
Juan Carlos Chaclán	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 3027599	Mayorista
Andrés Reyes	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799717	Mayorista

Salomón Gonzáles	51 Calle final zona 12. CENMA	Tel: (502) 4799529	Mayorista
CONSALSA (Doris España)	9ª. Calle 16-05 zona 14. Guate	Tel: (502) 3681338 Fax: (502) 3333849 consalsa@terra.com.gt	Agroindustria, importador y transformador
COCO (Francisco Menéndez)	5ª. Calle 12-59 zona 2. Mixco Col. Escuadrilla	Tel: (502) 4392622 Fax: (502) 4395641 frncisco.menendez@cocoguate.com	Agroindustria, importador y transformador
Molinos Industriales (Jacobó Müller)	9ª. Calle 49-00 zona 11. Molino de las Flores II	Tel: (502) 8307801 Fax: (502) 8307802 Molinca_products@yahoo.com	Agroindustria, importador y transformador

X. OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE TOMATE FRESCO EN EL SALVADOR

10.1. Tendencia del mercado Salvadoreño

Con una densidad de población de más de 300 personas por km², El Salvador es uno de los países más densamente poblados del hemisferio occidental. El crecimiento anual de la población ha ido disminuyendo ligeramente en los últimos años, pasando del 2,1 por ciento en 1996 al 1,9 por ciento en 2001. Esta evolución del crecimiento demográfico ha ido acompañada por una firme tendencia a la urbanización, la cual ha aumentado del 56,9 por ciento en 1996 al 59,4 por ciento en 2001.

**Distribución Geográfica de la Población
El Salvador - 2003**

Departamento	Población	% del Total	Departamento	Población	% del Total
Ahuachapán	340,243	5%	Morazán	176,646	3%
Cabañas	155,352	2%	San Miguel	510,824	8%
Chalatenango	200,645	3%	San Salvador	2,119,172	32%
Cuscatlan	208,725	3%	San Vicente	166,957	3%
La Libertad	743,757	11%	Santa Ana	583,804	9%
La Paz	307,836	5%	Sonsonate	483,176	7%
La Unión	297,067	4%	Usulután	343,964	5%
Población total			6,638,168.13		100%

En 2001, el sector de la agricultura aportó el 11,8 por ciento del PIB, frente al 14 por ciento registrado en 1996. El sector manufacturero, incluyendo la industria maquiladora, ha incrementado su participación en el PIB, de un 21 por ciento en 1996 a un 24 por ciento en 2001. Los servicios representaron un 62 por ciento del PIB en el mismo año; dentro de ellos, la participación del sector comercio, restaurantes y hoteles, es la más importante, alcanzando casi un 20 por ciento del PIB.

Mercado Común Centroamericano (MCCA)

En agosto de 2002, el arancel salvadoreño contenía 5.989 líneas arancelarias de 8 dígitos. Todos los derechos arancelarios a la importación (DAI) son *ad valorem* y se aplican al valor c.i.f. de las mercancías. Conforme al programa de desgravación aprobado a nivel regional, el promedio arancelario de El Salvador ha disminuido progresivamente del 10,1 por ciento en 1995 al 7,4 por ciento en 2002. Asimismo, coincidiendo con los objetivos fijados en el seno del MCCA, la gran mayoría (86,5 por ciento) de las fracciones arancelarias está distribuida en el intervalo del 0 al 15 por ciento, y cerca de la mitad de ellas (47,1 por ciento) se sitúa a un nivel de cero. Entre 1995 y 2002, aumentó la dispersión de los aranceles aplicados (tanto medida por la desviación estándar como por el coeficiente de variación).

En el marco del MCCA se requiere un permiso de importación para un número limitado de productos sujetos a control de importaciones. Además la importación de algunas mercancías está sujeta a autorización o trámites específicos. Se señalan a continuación aquellos relacionados con los productos sujetos del estudio:

Trámites y documentos específicos de importación

Productos	Trámite o documento	Institución encargada	Tiempo de espera	Prerrequisito
Animales, vegetales, productos y subproductos	Autorización de importación fitosanitaria o zoonosanitaria	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	15-30 min.	Debe estar registrado y presentar autorización de importación del MSPAS para alimentos procesados

Fuente: Secretaría de la OMC en base a información proporcionada por las autoridades salvadoreñas.

Normas salvadoreñas obligatorias, octubre de 2002

Los productos importados a El Salvador no requieren un certificado de cumplimiento con las NSO. La verificación del cumplimiento de dichos productos con las NSO se realiza al azar.

Además del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC (MSF), las principales disposiciones sobre medidas sanitarias y fitosanitarias en El Salvador figuran en la Ley de Sanidad Vegetal y Animal (Decreto N° 524 de 18 de diciembre de 1995) y el Reglamento Centroamericano sobre Medidas y Procedimientos Sanitarios y Fitosanitarios (aprobado mediante Resolución N° 37-99 (COMIECO-XIII), 17 de septiembre de 1999, adoptada mediante Acuerdo del Ministerio de Economía N° 473, 23 de septiembre de 1999, publicado en el Diario Oficial N° 183, Tomo N° 345, 4 de octubre de 1999). El Salvador es miembro del Codex, la OIE y la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) (Convención de 1991

El MAG está facultado para restringir o prohibir la importación y el tránsito de mercancías cuando ello esté justificado por razones técnicas y científicas y se considere que el uso de estas mercancías es perjudicial para la salud y la vida de las personas y de los animales o para los vegetales. Con base en lo anterior, las prohibiciones o restricciones vigentes son las siguientes: material vegetativo y hospederos del vector del amarillamiento letal del cocotero de zonas o países donde se encuentra presente la enfermedad; requisitos fitosanitarios para la importación tránsito hortalizas frescas, provenientes de países donde se encuentre la plaga cochinilla rosada del hibisco.

Tendencias de la Industria minorista: Fusiones y adquisiciones

La distribución por medio de supermercados es un fenómeno relativamente reciente en El Salvador y en vía de expansión⁴. Inició en los años 70, con la primera cadena Supermercados Todos, que contaba con alrededor de cuatro tiendas.

En la década de los 80, se crearon las cadenas Súper Selectos (la cual compro Todos), Europa y La Tapachulteca (ésta abrió una sucursal en EEUU, trasladada de Miami a Los Ángeles en 1997)⁵.

⁴ Iciar Pavez y Nadia Chalabi, Estudio de la Industria Agroalimentaria Centroamericana, IICA, ASI, CAMAGRO, febrero 2000.

En los años 90, abrieron El Sol, Multimart y La Despensa de Don Juan. Multimart y La Despensa de Don Juan establecieron sucursales en otros países de la región (Guatemala, Honduras). En 1998, apareció en San Salvador el primer hipermercado: el Hiper Europa, de capital nacional, y las Despensas Familiares, establecidas por Operadora del Sur (de capital guatemalteco), para el segmento popular. En 1999, se establecen más negocios de capital extranjero: el Hiper País (Operadora del Sur, Guatemala); y el Price Smart (EEUU). A partir de este año, inicia un proceso de consolidación de los supermercados: El Súper Selectos compra El Sol y La Tapachulteca. Multimart vende sus establecimientos de forma separada tanto al Selecto como a la Despensa, mientras que la Despensa de Don Juan fue comprada en el año 2002 por la Operadora del Sur.

Actualmente, existen cuatro grupos empresariales o cadenas de supermercados: Operadora Del Sur (Despensa de Don Juan, Hiper Paíz y Despensas Familiares), Callejas (Súper Selectos), Price Smart y Europa (Europa e Hiper Europa). Estas cuentan con el siguiente número de salas⁶:

- Despensa de Don Juan: 58
 - Hiper Paíz: 2
 - Despensas Familiares: 30
 - Callejas: 48
 - Europa: 4
 - Price Smart: 3
- TOTAL: 145

Casi el 90% de los supermercados e hipermercados se encuentra ubicado en San Salvador, y por ellos pasa más del 30% de la venta de hortalizas. Los supermercados declaran una merma promedio de hortalizas del 6%. En cuanto al volumen de perecederos que canalizan, los estudios del sector cifran su comercialización en cerca de un 20% del total frente al 80% de los detallistas en mercados. Sin embargo, es probable que las cifras sean en realidad: 30% canalizados por los supermercados, 5-10% por la venta ambulante y 60% por los minoristas y detallistas⁷.

Nuevas tendencias en el sector minorista

El fenómeno de los supermercados ha traído como beneficio la formalización, el reconocimiento de calidad e inocuidad como un atributo que facilita el ingreso al mercado y ha generado mayor conciencia sobre la importancia del abastecimiento continuo y confiable. Sin embargo, además de que se ha concentrado el poder de negociación en pocos actores, existe preocupación de los productores debido al sistema de pagos diferido o de consignación⁸.

⁵ Actualmente, La Tapachulteca tiene cerradas sus sucursales en EEUU, pero no las ha vendido. Informe de Gil Magaña, IICA, noviembre 2003.

⁶ Informe de Gil Magaña, IICA, noviembre 2003.

⁷ MERCASA, Estudio de la situación actual de la distribución agroalimentaria en la República de El Salvador y Análisis de prefactibilidad de una unidad alimentaria en San Salvador. Madrid, julio 2001.

⁸ Según los productos, los pagos se realizan a los 30, 60 o 90 días, frecuentemente, los productos perecederos se pagan a los 37 días y los no perecederos a los 60 días o 90 días, aunque estos plazos se pueden extender. El sistema de consignación ha generado controversia sobre quien asume la responsabilidad por daños ocurridos mientras los productos están en exhibición o en las bodegas de los supermercados.

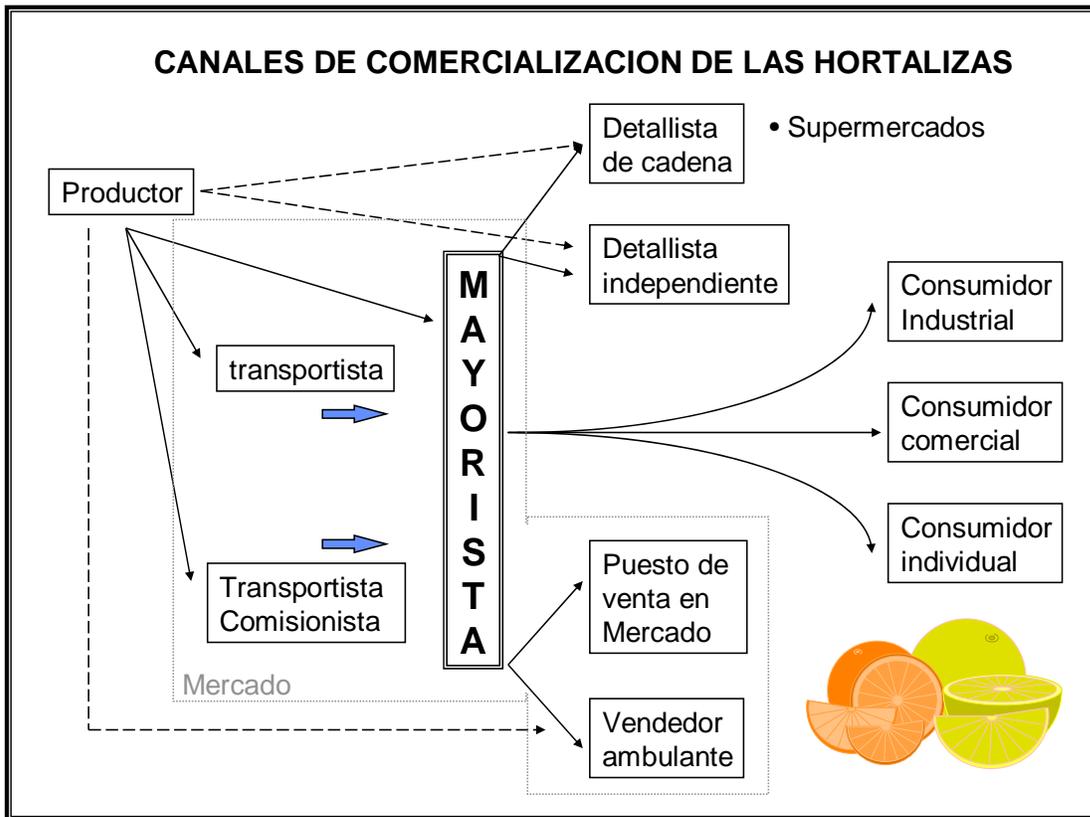
Otras tendencias en el mercado

No obstante de reconocer el impacto que han tenido los Supermercados en cuanto a los hábitos de consumo de productos agrícolas y la importancia que esto representa en cuanto a los temas de calidad e inocuidad, es preciso indicar que por el lado del productor de dichos bienes la cadena de comercialización sigue bajo el dominio de los mayoristas los cuales usualmente son los que se encargan de suministrar estos productos a los supermercados.

Varios factores influyen en este fenómeno, tal es el caso de:

- Los supermercados desean ofrecer al consumidor los productos agrícolas (Hortalizas) todo el año, el productor por si mismo es capaz de ofrecer dichos bienes durante la temporada de cosecha a la que tiene acceso conforme los recursos de que dispone. Por el contrario el mayorista tiene la capacidad de conseguir el producto de diversas fuentes y se ocupa de ofrecerlo todo el año.
- Por las condiciones de pago. El productor desea comercializar los bienes tan pronto salen de cosecha y de inmediato obtener el pago de los mismos con lo cual cumple sus obligaciones financieras y recupera una utilidad. El mayorista usualmente tiene una enorme capacidad financiera para esperar entre 30 a 90 días el pago por parte del comprador.
- La pericia del mayorista le permite tener varias escalas de destino para los productos, en caso de que estos sean rechazados por los supermercados tienen la opción de redestinarlos de inmediato al mercado institucional o bien a su liquidación en mercados detallistas. El productor una vez ha sido rechazado por su comprador habitual se ve obligado en muchas ocasiones a liquidar por debajo del costo los productos cuando ya por la tarde se da cuenta que no logró la colocación deseada, asimismo suele suceder que tiene que tirar el producto debido al grado de deterioro alcanzado.
- Gama: El productor usualmente se acerca al mercado con un solo producto, por el cual desea obtener el mejor precio. El mayorista usualmente maneja de 15 a 20 productos diferentes, es decir gama, con la cual logra obtener un mejor poder de negociación y dilución del riesgo.

10.2. Canales de distribución en El Salvador



Fuente: Construcción propia a partir de información derivada de entrevistas y otras referencias documentarias

La Plaza para frutas y hortalizas frescas que es el principal punto de referencia se denomina La Tiendona, ubicada en la Avenida Independencia frente al Reloj de Flores, el cual concentra a los mayoristas que dominan el mercado en estos rubros. Desde ahí los productos suelen abastecer a minoristas y mercados municipales. Otros sitios como este están siendo desarrollados con el objeto de descentralizar el acopio, no obstante La Tiendona sigue siendo el referente por excelencia.

1. Fijación de los precios

Tradicionalmente la producción de los bienes sujetos del estudio procede de pequeños o medianos productores los cuales actúan de manera independiente en su forma de comercialización, esto por tanto hace que no tengan poder de negociación frente al comprador, en tal sentido está sujeto a los precios que establece el mercado y aspira vender los productos a un precio que le permita cubrir los costos de producción y obtener un margen de beneficio por el esfuerzo realizado. Para cada productor los costos difieren sustancialmente, debido a factores tales como: accesibilidad, clima, disponibilidad de agua, mano de obra, entre otros.

Dadas las características de este mercado, en donde los productores son muy numerosos y carecen como tales de poder de negociación, son los intermediarios los que hacen mejor provecho de los beneficios obtenidos por la comercialización de las hortalizas, entre los primeros de éstos se encuentra el intermediario mayorista quien cuenta con la capacidad económica de comprar el

producto al contado, paga por el transporte, limpieza y almacenaje de los productos en espera de su distribución a los demás intermediarios de la cadena de comercialización, incluso en la mayoría de los casos otorga crédito a detallistas sobre el volumen manejado, aplicando tasas alrededor del 20% diario, ganando la lealtad de éstos, todos estos son mecanismos de aseguramiento que están fuera del alcance de los productores, quienes no están en capacidad de absorber dichos costos de comercialización.

Un ejemplo de lo expuesto es el caso del transporte. Para que sea rentable un viaje de camión este debe ser llenado a su máxima capacidad, frente a esto un pequeño agricultor tiene como opciones:

- Pagar el viaje completo aunque solo se utilice un 75% ó 50% de su capacidad
Lo cual implica pagar un precio muy alto por transporte lo que impactará al momento de ofrecer su producto, pues éste llevará un precio inflado.
- Esperar a tener el volumen necesario para ocupar el 100% de la capacidad
Esto supone la espera de dos o tres días para alcanzar el volumen requerido, no obstante como se trata de productos perecederos el riesgo de perder la producción es enorme.

En consecuencia, la fijación del precio de los productos en cuestión queda por entero en manos del mayorista, valor que se constituye en el ancla de los restantes precios de la cadena, los cuales se expresan más como un porcentaje respecto de dicha base.

2. El margen obtenido por la comercialización

El precio que paga el consumidor por los productos que adquiere lleva implícito el valor de la intermediación, es decir la cantidad de dinero que conserva cada participante del proceso de comercialización, siendo en el común de los casos: el productor, transportista, mayorista, puesto del mercado y vendedor ambulante.

El cuadro siguiente y a modo de ejemplo general para cualquier rubro agrícola de consumo, muestra la cadena más extensa de intermediación que es la comercialización de hortalizas, a modo de observar la distribución del margen y la contribución que se queda con cada uno de los que intervienen en la cadena:

MARGEN PORCENTUAL DEL PRECIO DE HORTALIZAS⁹
Distribución entre los intermediarios de la comercialización

Producto	Precio Productor	Transporte	Mayorista	Puestos en mercado	Vendedor ambulante	Precio del consumidor
Tomate	30%	3%	27%	23%	17%	100%
Papa	29%	4%	25%	21%	21%	100%
Repollo	33%	8%	25%	17%	17%	100%
Cebolla	38%	5%	33%	14%	10%	100%
Guisquil	29%	6%	35%	18%	12%	100%
Ajo	25%	1%	25%	22%	27%	100%
Promedio	31%	5%	28%	19%	17%	100%

⁹ Construcción propia a partir de la consulta de diversos documentos y entrevistas.

El cuadro refleja que del precio de una hortaliza casi el 70% es producto de la intermediación, es decir que por cada colon que se paga 70 centavos han quedado diseminados entre todos los intermediarios, siendo el valor real del producto solo de 30 centavos. Dos grandes porciones que suman en promedio casi el 60% son conservadas una por el productor (31%) y la otra queda en manos del mayorista (28%).

Margen de Intermediación por producto¹⁰

Producto	Transportista / Mayorista	Intermediarios	Consumidor
Hortalizas (Tomate)	30%	25%	50%

10.3. Criterios de selección del tomate fresco

Producto	Criterios de Selección
Tomates* Hortalizas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Admisibles al mercado 2. Crecimiento del mercado de importación. 3. Tendencia favorable del mercado. 4. Interés de los importadores en diversificar el origen de los productos. 5. Condiciones agroecológicas adecuadas en Nicaragua. 6. Países similares (Guatemala y Honduras) con presencia actual en el mercado con quienes Nicaragua puede competir*. 7. Experiencia y fortalezas en el mercado interno nicaragüenses.

Matriz de selección de productos - Mercado de El Salvador Importaciones de El Salvador para productos seleccionados Cifras de tendencia expresadas en millones

SAC	Nombre Común	1999	2000	2001	2002	2003	Variación	Principales Competidores*	Ventana de oportunidades	
07020000	Tomates Frescos o Refrigerados	\$	4.16	5.26	9.94	12.03	12.06	+30.49	Guatemala 35% Honduras 62%	Noviembre y diciembre
		Kg.	22.43	32.01	47.35	59.89	67.85			

* Se menciona a Nicaragua como competidor desde la perspectiva salvadoreña, asimismo para propósitos de señalar la necesidad de impulsar estrategias defensivas de mercado para conservar el posicionamiento.

¹⁰ Ibid.

10.4. Fichas de Producto

Mercado El Salvador

Nombre común en español: Tomates frescos

1. Número de SAC y clasificación. 07020000
TOMATES FRESCOS O REFRIGERADOS

2. Las principales variedades del producto importadas en el mercado. Tomate (*Lycopersicon esculentum Mill*)

3. Principales importaciones mensuales US\$000(2003).¹¹

2003	ene	feb	Mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
US\$(000)	842	940	1130	1170	1155	1016	891	802	975	1034	1063	1047
Toneladas	4764	5215	6437	6591	6596	5787	5039	4466	5413	5678	6037	5842
Precio / Kg.	0.177	0.18	0.176	0.177	0.175	0.176	0.177	0.18	0.18	0.182	0.176	0.179

4. Importaciones anuales por país de origen (.US\$000).¹²

TOMATES FRESCOS O REFRIGERADOS					
Cifras en miles US\$					
SAC 07020000	1999	2000	2001	2002	2003
País de origen	\$	\$	\$	\$	\$
Guatemala	867	2,994	4,692	5,588	4,168
Costa Rica	-	1	5	-	11
Honduras	1,970	2,149	4,645	6,372	7,434
Nicaragua	444	90	520	67	415
México	875	14	57	-	24
Varios	4	7	8	1	12
Panamá	-	-	12	-	-
Total	4,160	5,256	9,940	12,028	12,063

¹¹ Datos CENTREX www.elsalvadortrade.com.sv

¹² Ibid.

5. Principales proveedores a El Salvador (2003):

PRINCIPALES PROVEEDORES	
PAIS	%
Honduras	61.6
Guatemala	34.6
Nicaragua	3.4
Costa Rica	El Resto
México	
Otros	
	100%

6. Ventana de Oportunidad:

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Época de mejores precios Noviembre y Diciembre ¹³											

7. Histórico de precios a nivel de mayoristas por Kg. 1999 ¹⁴	E	F	M	A	M	J					
	0.67	0.68	0.45	0.38	0.50	0.48					
	J	A	S	O	N	D					
	0.52	0.62	0.75	0.70	0.68	0.63					
8. Precios actuales a nivel de mayorista por Kg. 2003 ¹⁵	E	F	M	A	M	J					
	0.92	0.79	0.74	0.74	0.76	0.70					
	J	A	S	O	N	D					
	0.57	0.63	0.59	0.58	0.56	0.58					
9. Canales de distribución y márgenes de intermediación.	Transportista		Mayorista		Consumidor						
	30%		25%		50%						
10. Empaque comercial	<ul style="list-style-type: none"> □ Cajas o jabsas de madera 30 ò 50 libras (13.6 ó 22.68 Kg.) □ Bandejas moldeadas desechables forradas con plástico, en supermercados. 										
11. Condiciones de admisibilidad al mercado	Cumplimiento de normas fitosanitarias (NSO), depende del examen aleatorio ejecutado por delegados de DGSVA - MAG ¹⁶										

¹³ Documento CENTA – Guía Técnica Cultivo de Tomate

¹⁴ Cifras obtenidas por consulta a Dirección de Estadísticas Agropecuarias MAG

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal del MAG

Etiquetado de los alimentos empacados

La entidad rectora de los aspectos relacionados con el etiquetado de alimentos en El Salvador es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social¹⁷ y para lo efectos de producto alimenticios tiene como requerimientos básicos los siguientes:

Panel principal

- Nombre del producto
- Marca
- Peso en libras u onzas

Panel de información

- Ingredientes
- Etiqueta nutricional (No exigible)
- Identificación del productor
- Número de Registro Sanitario otorgado por ellos

Esto aplica para aquellos productos que no entran en categoría de graneles.

10.5. Condiciones habituales de compra-venta

- Se presentan distintas modalidades de venta, todas ellas acorde con las negociaciones acontecidas entre las partes con anterioridad al inicio de los despachos comerciales, siendo las más frecuentes:
 - Ventas en punto de cosecha o planta.
Preferido por transportistas y mayoristas que buscan asegurar disponibilidad del producto. Para algunos productos agrícolas incluso existe la modalidad de prepago antes de siembra, que persigue también el aseguramiento del suministro.
 - Ventas en mercados mayoristas
Preferido por transportistas los cuales ponen el producto en el mercado o a las puertas del establecimiento interesado, bajo esta modalidad ya se han incluido los gastos de transporte, de aduanas y el margen del transportista. Para frutas y hortalizas esta es la modalidad mas frecuente.
 - Ventas a nivel de minoristas o detallistas
Modalidad similar a la de mayoristas con la diferencia que la obtención del pago es entre 30 y 60 días después de efectuada la transacción. Asimismo los detallistas usualmente trabajan bajo rangos de precios prefijados para todo el año, los cuales marcan máximos y mínimos a los que están dispuestos a pagar por el producto ofrecido
 - En cuanto al pago de los proveedores, este se realiza dependiendo de los productos a los 30, 60 o 90 días, más o menos. Por ejemplo, en el caso de la Operadora del Sur (Despensa de Don Juan, Despensas Familiares e Hiper Paíz), en teoría paga a los

¹⁷ www.mspas.gob.sv

proveedores de perecederos a los 37 días, no perecederos a los 60 días, y algunos productos a los 90 días. Sin embargo, en la práctica estos plazos se alargan¹⁸.

- El pago a los exportadores generalmente se perfecciona una vez el producto ha sido inspeccionado y aceptado en el punto de compra definido.
- Una vez se desarrolla una relación de negocios de mutua confianza entre el oferente y comprador, es frecuente que se establezca un método de “cuenta abierta”, con el propósito de realizar pagos graduales de importancia, asimismo para apalancar las transacciones de cara a temporadas de alzas y mermas de mercado, relación que vuelve competitiva la cadena de distribución.

10.6. Bases para la elaboración de una estrategia de penetración en el mercado Salvadoreño

- ❑ **Desarrollo de iniciativas conjuntas (asociatividad) entre productores**
Desarrollo de iniciativas que motiven a los productores pequeños y medianos, que usualmente son la mayoría, a que se constituyan en grupos de oferentes que adoptan decisiones estratégicas conjuntas en transacciones de comercio nacional y posteriormente internacional, esto les permite tener acceso a mejores oportunidades de negocios y a obtener ciertos niveles de maniobrabilidad para la fijación de los precios.
- ❑ **Conformación de unidades agrupadas de exportación**
Si se desarrolla una ruta estratégica de internacionalización bajo la modalidad de asociatividad empresarial, surgirá la necesidad de configurar equipos de especialistas que asuman por entero la comercialización de los productos y la ejecución de los planes operativos necesarios. No se trata de que los mismos productores asuman el rol, dado que carecen de fortalezas para hacerlo, se trata de conseguir profesionales en la materia que en nombre de los productores se lanzan a la caza del mercado y desarrollan facultades en torno de la materia de exportación y destino de que se trate.
- ❑ **Desarrollo de procesos graduales y dosificados de preparación para la sustitución de importaciones**
Lograr un cambio de perspectiva sobre la forma de hacer comercio internacional no es algo que puede lograrse instantáneamente, sobre todo considerando que la base de todo es mas bien un cambio actitudinal, y esto debe verse como un proceso gradual y dosificado. Si bien las tendencias del mercado salvadoreño se mantendrán con poca variabilidad en los próximos 5 años, es preciso que los ajustes hacia un mejor desempeño en el mercado deban comenzar de inmediato.
- ❑ **Formulación de planes operativos de sustitución de importaciones e internacionalización**
Algunos aspectos comprendidos de manera particular que deben ser considerados dentro de un plan hacia la sustitución de importaciones, deben tomar en cuenta:

¹⁸ Informe de avance de comercialización IICA El Salvador

- Comprensión de capacidades y recursos del o de los empresarios y productos.
 - Planteamiento de objetivos de mercado
 - Selección de mercados y productos.
 - Segmentación de mercados
 - Búsqueda de información para toma de decisiones operativas
 - Plan operativo de mercado
 - Política de producto
 - Política de precio
 - Política de distribución
 - Política de promoción
 - Plan de acción
- **Alinear la producción**
 Una de las razones del porqué los mayoristas cumplen un rol vital para la economía es entre otros el hecho de que para ciertos rubros específicos, sobre todo aquellos que son básicos en la dieta diaria de alimentación, estos logran ofrecerlos todo el año, por tanto desarrollan relaciones de negocios con diferentes productores a efecto de mantener alineada la oferta a lo largo del ciclo económico anual. Usualmente los productores están preocupados por ofrecer y realizar cuanto antes la cosecha, la cual muchas veces responde a ciclos agrícolas estacionales y por tanto terminan comercializando sus productos con los mayoristas, los cuales por supuesto pagarán a los precios corrientes dependiendo de abundancia o escasez.
- **Desarrollo de marcas**
 Para todos los productos conviene desarrollar imagen de marca, a modo de posicionarse en el mercado y crear paulatinamente una identidad que pueda traducirse en lealtad. En la actualidad la mayoría de producto hortícola se comercializan a granel o bien bajo la identidad del mayorista o detallista, esto a la larga impide el desarrollo de estrategias comerciales dirigidas a aumentar la participación de mercado.
- **Identificar necesidades de mercado**
 Otro aspecto que ha estado ausente en la manera en que se comercializan los productos es el profundo desconocimiento que los productores tienen respecto de su mercado. Al hablar de mercado se incluye tanto a los intermediarios como a los consumidores finales, sin este elemento no es posible segmentar el mercado.

10.7. Contactos comerciales en El Salvador

Nombre empresa	Contacto	Teléfono/Fax	Comentarios
LA DESPENSA,S.A. DE C.V.	EDGARDO HORACIO HASBUN	(503) 2451700 (503) 2246987	Proveedor de una de las cadenas de supermercados más importantes del país, mismo nombre. Aplica para hortalizas.
GRANOS DE CENTRO AMERICA, S.A. DE C.V.		(503) 2212653 (503) 2224687	Aparece señalado dentro de las bases de datos de principales importadores
GALLARDO ESCOBAR,MARIO ANTONIO	GALLARDO ESCOBAR,MARIO ANTONIO	(503) 2280577 (503) 2280577	Aparece señalado dentro de las bases de datos de principales importadores
ALVAREZ, OSCAR RENE	ALVAREZ, OSCAR RENE	(503) 2761618	Aparece señalado dentro de las bases de datos de principales importadores
Arrocera OMOA, S.A.	JOSE TUDO	(503)2212250 (503)2212251	Importador de frijol rojo, potencial comprador.
ALAS ERAZO, NICOLAS	ALAS ERAZO, NICOLAS	(503) 2256659 (503) 2256659	Aparece señalado dentro de las bases de datos de principales importadores
D.J. TRANSPORTES, S.A DE C.V	WILFREDO ARMANDO RAMIREZ	(503) 2246890 (503) 2231710	Aparece señalado dentro de las bases de datos de principales importadores

FICHA EMPRESA POTENCIAL COMPRADOR

Nombre empresa:

Distribuidora Cuscatlan Inc.

Dirección:

1325 5th Street NE
Washington, DC 20002

Teléfono: (202)5434484 **Fax:** (202)5437551

E-mail: cuscatlanusa@aol.com

Contacto:

José Eduardo Rodríguez

Descripción de empresa:

Empresa dedicada a la distribución de productos alimenticios al mercado de los latinos en el Este de los EUA.

Descripción de productos:

Alimentos procesados, frutas y hortalizas secos, en conserva o congelados

Principales países de origen de sus importaciones:

Guatemala, El Salvador y Nicaragua

Canal de distribución atendido (Tipo de clientes):

Supermercados de cadena, tiendas al detalle e institucional (Restaurantes)

Interés en la oferta de productos:

Carnes deshuesadas y empacadas por contenedores de 40 pies.

XI. CONCLUSIONES

La cadena hortícola en Nicaragua

- ✓ Del análisis de la cadena productiva hortícola tradicional se encontró que el número de participantes presentes en cada eslabón disminuye a medida que aumentan los eslabones de la misma. El número de participantes presentes disminuye desde la planificación nacional hasta el manejo post cosecha que comprende las labores de acopio, procesamiento y almacenamiento. Por el contrario, los problemas presentes en cada eslabón tienden a acrecentar a medida que se avanza a lo largo de la cadena productiva hortícola. Las soluciones y acciones inmediatas por realizar son muchas, pero no requieren de gran inversión más que de una mejor integración y sinergia entre todos los participantes e involucrados en la cadena hortícola. Se requiere de una concentración y unificación de esfuerzos, así como de una mejor distribución de los pocos recursos dirigidos al subsector.
- ✓ Como producto de la debilidad organizacional y la falta de poder de negociación de los pequeños y medianos horticultores, entre otras causas, el principal canal de mercadeo identificado que muestra una mayor presencia a lo largo de toda la cadena tradicional de las hortalizas es el transportista aprovechando la debilidad de los horticultores, quienes han pasado a ocupar los últimos eslabones de la cadena tradicional.
- ✓ Existe una debilidad en cuanto a la participación del mercado formal de las hortalizas el cual ocupa el 25% del mercado nacional del subsector. El restante 75% es ocupado por el mercado informal. Sin embargo, esto ofrece la oportunidad de asociar a más productores de hortalizas a la cadena de proveedores del mercado informal, así como desarrollar mercados secundarios y mejorar tanto los estándares de calidad como la seguridad personal de los consumidores. El alcance de estas oportunidades contribuiría a lograr el acceso a mejores precios para los horticultores nacionales, así como una mejor organización en el acopio de los precederos, con lo cual incrementaría el pequeño margen que perciben los horticultores ubicados en el último eslabón de la cadena.
- ✓ El exuberante crecimiento de la industria de los supermercados en la última década ofrece una oportunidad de ampliación de mercado para las hortalizas producidas localmente y, la realidad del tratado de libre comercio con Estados Unidos ofrece aún una mayor posibilidad para los horticultores nacionales de acceder a mejores precios para sus productos hortícolas.

Sustitución de importaciones hortícolas

- ✓ El comportamiento del volumen total de las importaciones hortofrutícolas de Nicaragua y su correspondiente valor en dólares americanos ha mostrado una tendencia decreciente desde el fenómeno del Huracán Mitch, lo que significa que el país tiene la oportunidad de

convertirse nuevamente en un país productor, autosuficiente y exportador neto de hortalizas en el corto y mediano plazo.

- ✓ Según la tendencia y el comportamiento que han presentado los volúmenes de importación de los diferentes rubros hortícolas en el decenio 1994-2003, se obtuvo que los principales rubros que presentan gran potencial para llevar a cabo la sustitución de importaciones, en orden de importancia son: papa con un 30%, cebolla amarilla con un 26%, zanahoria con un 10%, tomates con un 5%, repollo con 2%, el brócoli con 1% de participación en el volumen total de importación hortofrutícola del año 2003 y, en menor importancia, la chiltoma, la remolacha y el apio.
- ✓ Actualmente los rubros que se han propuestos en el sencillo modelo de sustitución de importaciones hortícolas que se presenta en este estudio representan el 74% del volumen total de importación hortofrutícola/ 2003. Con la producción nacional de estos rubros se podrán cultivar un área adicional de 1,471 manzanas y se generarían por lo menos 2,535 empleos permanentes relacionados directamente a labores hortícolas. Por lo tanto con la siembra de 4 Mz/ por día se lograría alcanzar la sustitución de las importaciones hortícolas en un plazo no mayor a tres años, a partir del cual Nicaragua pasaría a ser un exportador neto de hortalizas. Para ello se requiere una inversión de US\$2,974,724.84 en concepto de costos de producción.

El mercado de la cebolla blanca en Guatemala

- ✓ Los principales países que exportan cebolla blanca a Guatemala son en su orden de importancia: México, Estados Unidos y Nicaragua.
- ✓ Existe cierta fluctuación en los precios de la cebolla, por la estacionalidad de la producción; sin embargo, se observa una adecuada ventana de mercado en los meses de junio a enero.
- ✓ En el corto plazo existen algunas oportunidades que se pueden aprovechar, como la calidad del producto, ventanas de mercado, entrega oportuna, precio competitivo e identificación del adecuado canal de comercialización.
- ✓ Se deben conocer bien los sistemas de mercadeo, pues suelen existir oportunidades que pueden ser aprovechadas. Por ejemplo, establecer una buena relación con mayoristas o con cadenas de supermercados.
- ✓ Existen alternativas que permiten obviar algunos eslabones de la cadena comercial, acciones que tienen como objetivo el acortamiento de la misma y el incremento de los márgenes de ganancia. Por ejemplo, realizar una misión comercial de exportadores que visiten a los potenciales clientes o bien, una misión comercial de importadores, en donde se pueda invitar a los potenciales compradores, a visitar los centros de producción.
- ✓ Por ser un bien originario y estar vigente la unión aduanera, no paga ningún arancel.

- ✓ Los productos que has sido sujetos de estudio tienen potencial de mercado en El Salvador, aún y cuando no todos presentan las mismas ventajas. En algunos casos es necesario desarrollar estrategias para competir con productos en los cuales Nicaragua tiene potencial pero que tradicionalmente los mercados están dominados por otros países proveedores.
- ✓ Los compradores mayoristas siguen teniendo mucha fuerza y poder de negociación, sobre todo de cara a los siguientes niveles de la cadena de distribución.
- ✓ El auge de los supermercados en efecto es muy relevante y está influyendo enormemente en los hábitos de consumo de la población, no obstante acceder a estos requiere del cumplimiento de una serie de requisitos los cuales son a veces insuperables para los productores.

El mercado del tomate fresco en El Salvador

- ✓ El Salvador se constituye en un atractivo destino comercial por diversas razones entre las que se cuentan:
 - La limitación territorial y el deterioro agrícola existente impide el desarrollo de una oferta de productos para satisfacer el mercado nacional.
 - La importación de frutas y hortalizas es del orden del 75% al 80%, indicadores similares existen para el resto de los productos.
 - Aún recuperando la producción nacional, esta no sería suficiente para cubrir la demanda total. El caso del Frijol por ejemplo, la producción regional se está volviendo insuficiente para atender la demanda centroamericana y al mismo tiempo la exportación a EUA.
 - En lo que concierne a los alimentos procesados existe una industria creciente que ya abrió espacios en el mercado internacional, dichos productos utilizan insumos muy asociados a los productos en estudio.
 - La existencia de un mercado étnico compuesto por mas de 2.3 millones de salvadoreños que residen en EUA, convierte a este segmento de población en una ventana de ingreso para productos alimenticios provenientes de la agroindustria.
- ✓ Es una aspiración de todo productor obtener el mayor beneficio sobre sus productos, considerando un justo retorno sobre los esfuerzos implicados, no obstante el primer paso para lograrlo es un cambio de actitud que le permita:
 - Adoptar una nueva perspectiva más allá de la responsabilidad sobre la producción y de cara a las exigencias del mercado a donde sus productos tienen un lugar.
 - Familiarizarse con al manejo de los riesgos comerciales.
 - Destinar recursos para la función de comercialización
 - Dedicación a la tarea

- ✓ El ser un buen productor no lo convierte en buen comercializador, sin embargo no tiene por que volverse uno de ellos. Cada día más productores deciden organizarse para que de manera conjunta se contraten los servicios de comercialización por medio del "Outsourcing".
- ✓ Siendo un mercado dominado por mayoristas, la mayoría de productos son manejados a granes, sea en sacos, bolsas plásticas, jabs o cajas, en tal sentido las exigencias no se constituyen en una barrera, no obstante si se desea acceder a clientes detallistas es preciso desarrollar empaques adecuados para cada producto.
- ✓ Si el producto tiene posibilidades de ser reexportado, es un valor agregado ofrecer dichos productos empacados conforme los requerimientos del tercer país.

XII. RECOMENDACIONES

- ✓ Elaborar y ejecutar un Proyecto nacional de Sustitución de Importaciones de los principales rubros hortícolas presentados en este estudio, a fin de lograr en el corto y mediano plazo la sustitución de las importaciones hortícolas.
- ✓ Organizar a los productores en grupos (20–50), con el objetivo de fomentar la capacidad gremial, mejorar su poder de negociación, incrementar sus ingresos, beneficios reales y que logren alcanzar una mejor posición dentro de la cadena productiva. Realizar estudios de mercado para abastecer la creciente demanda de los productos hortícolas y lograr un mejor posicionamiento de los mismos dentro del mercado formal, con el fin de que los horticultores accedan a mejores precios.
- ✓ Consolidar toda la información hortícola en una sola fuente, con el propósito de hacer más confiable y accesible la información a los productores e involucrados en el subsector, lo que permitirá una mejor planificación de la producción.
- ✓ Fortalecer la asistencia técnica incorporando un departamento especializado en agro plasticultura, dando seguimiento a las instituciones financieras que atienden a los horticultores, revisando la cadena de intermediación financiera debido al creciente costo del capital en el proceso de canalización de los fondos, examinando los protocolos de validación y experimentación y analizando el inventario nacional y depurándolo.
- ✓ Capacitar al personal técnico y productores sobre el uso, manejo, almacenamiento y transportación de agro químicos y productos hortícolas, así como en áreas de agro negocios.
- ✓ Implementar el sistema único de pesos y medidas, basado en el sistema métrico decimal.
- ✓ Dotar a las instituciones y Organismos involucrados en la producción hortícolas de personal especializado y recursos suficientes para el mejoramiento del subsector.
- ✓ Dar a conocer, de manera masiva, la información sobre riesgos climáticos.
- ✓ Mejorar la calidad de las hortalizas, introduciendo nuevas tecnologías de producción y desarrollar un programa nacional de producción hortícola en ambiente protegido (invernaderos), con lo cual es posible alcanzar mejores rendimientos, calidad y control de los factores exógenos de la producción.
- ✓ Establecer infraestructura para el grupo hortícola (centro de acopios/ planta de empaque local) para efectuar verticalmente el tratamiento de post cosecha, con el fin de que los horticultores logren obtener mejores precios y mayores márgenes en la comercialización de sus productos hortícolas.
- ✓ Apoyar e impulsar las áreas de productores de mayor cercanía a las principales vías de acceso y con riego por gravedad, mediante la asistencia técnica y créditos blandos.

- ✓ Promover la cobertura y el uso de los servicios de comunicación en el área rural productiva.
- ✓ Organizar talleres, seminarios y capacitaciones a productores, técnicos y demás personal involucrado en el subsector.
- ✓ Financiar con créditos blandos y a largo plazo la adquisición de equipos y maquinaria relacionada a la cadena de frío y de transporte especializado y librar de todo tipo de gravamen la introducción de transporte especializado. Estimular con créditos blandos y tasa impositiva cero temporal a todo lo concerniente al procesamiento de productos y valor agregado. Otorgar créditos a la agro industria a costos bajos y a largo plazo a fin de impulsar el desarrollo post cosecha.
- ✓ Fomentar el transporte especializado de campo a través de incentivos fiscales y crediticios.
- ✓ Hacer uso y provecho de las fortalezas del riego por gravedad que tiene el país y que se encuentre próximo a las vías de acceso.
- ✓ Capacitar y promover el valor agregado de los productos horto frutícola a través de las PYMES.
- ✓ Mejorar el clima de inversión dando mayor énfasis al marco jurídico de propiedad con el fin de crear mayor confianza en los inversionistas.
- ✓ Para promover la exportación de cebolla blanca a Guatemala, como todo producto, las oportunidades comerciales reales, radican en las condiciones particulares de la oferta y la demanda del mercado, en un tiempo o época determinada.
- ✓ Manejar adecuadamente las estadísticas: como la información de precios, la producción en el país de destino, potenciales competidores y otros, ya que es una herramienta adecuada para la toma de decisiones, de cuando, como y a cuanto vender.
- ✓ Tomando en cuenta la información se recomienda comercializar la cebolla en los meses de junio a enero, que es cuando se presentan los mejores precios.
- ✓ Participar en ferias de promoción comercial de productos agropecuarios en la región, para captar potenciales compradores.
- ✓ Realizar misiones comerciales de Nicaragua hacia los países de destino y viceversa, para establecer contacto directo con los tomadores de decisiones y hacer negocios.
- ✓ Promover la visita organizada de potenciales compradores a Nicaragua, esto además de proyectar la capacidad productiva desarrollada, permite que el mismo comprador durante los recorridos o las reuniones comente sobre sus necesidades y las exigencias del mercado que él atiende.

- ✓ Formación a los empresarios, funcionarios de entidades que brindan apoyo a la exportación así como a cuadros técnicos de asesores privados de soporte sobre las implicaciones relacionadas con la internacionalización de empresas, así como en la temática general de comercio internacional.
- ✓ Invitar a potenciales clientes. Usualmente se acostumbra la identificación y búsqueda de compradores en los mercados de destino para efectos de concretar la compra, en la actualidad esta modalidad es cada vez más utilizada.
- ✓ Conformación de red institucional de apoyo a las exportaciones. Implica el desarrollo de una estrategia nacional de promoción de exportaciones, en este caso muy vinculada a los sectores agrícolas y a las PYMES las cuales usualmente contribuyen enormemente en la economía del país pero se ven limitadas de recursos como para abordar de manera eficaz
- ✓ Importancia de las economías de escala. El poder de negociación no depende únicamente de contar con un buen producto, la clave al menos en los casos de productos agrícolas entriaba en el uso eficiente de los recursos lo cual implique la ventaja de costo, por tanto los productores frente a esto tienen dos opciones: Crecimiento en volumen producido o la producción conjunta, de lo contrario estará siempre supeditado a los grandes productores que pueden adquirir compromisos con bajos precios.
- ✓ Valor agregado. Si no se puede competir con economías de escala, es importante desarrollar valor agregado en los productos, para lograrlo los productores tienen que hacer esfuerzos analíticos para segmentar sus mercados y concentrar sus ventajas hacia puntos específicos de compradores.
- ✓ Gama de productos y no productos únicos. El exportador en la medida que avance en a cadena de distribución se dará cuenta de la desventaja de posicionarse con un producto único. Un cliente que ha desarrollado una relación de largo plazo con un proveedor, ve en él a un aliado de negocios más que a un oferente de un producto. Por ejemplo, un comprador preferirá a un proveedor de hortalizas y no a un proveedor ocasional de tomates por ejemplo.
- ✓ Cercanía al cliente. Este es el secreto del éxito, y el productor o comerciante que desee establecer una oportunidad de negocios en el extranjero (El Salvador y Guatemala) no tardará en concluir en la necesidad de establecer una base operativa en el país como la única forma de defender su mercado. Este tipo de bases no tienen necesariamente que ser atendidas directamente por ellos, mas bien es por delegación bajo modalidad de distribuidor.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- [1] www.bcn.gob.ni/estadisticas/principales/
- [2] Banco Mundial, "Promoviendo la Competitividad y estimulando el crecimiento agrícola de base amplia", octubre 2002.
- [3] INEC, Censo Nacional, 2001.
- [4] Ibid
- [5] www.bcn.gob.ni/estadisticas/externo/
- [6] Banco Mundial, "Promoviendo la Competitividad y estimulando el crecimiento agrícola de base amplia", octubre 2002.
- [7] Ibid
- [8] Op cit
- [9] Banco Mundial, "Promoviendo la Competitividad y estimulando el crecimiento agrícola de base amplia", octubre 2002.
- [10] Ibid
- [11] Op cit
- [12] Banco Mundial, "Promoviendo la Competitividad y estimulando el crecimiento agrícola de base amplia", octubre 2002.
- [13] INEC, Censo Nacional, 2001.
- [14] Mesa de la Producción Hortícola, Nicaragua, 2003.
- [15] Banco Mundial, "Promoción de la Competitividad", 2003.
- [16] Ibid
- [17] Erreadiness, Nicaragua, 2002
- [18] Ibid
- [19] Op cit
- [20] Banco Mundial, "Promoviendo la Competitividad y estimulando el crecimiento

agrícola de base amplia", octubre 2002.

[21] Ibid

[22] Op cit

[23] Banco Mundial, "Promoviendo la Competitividad y estimulando el crecimiento agrícola de base amplia", octubre 2002.

[24] Centro de Exportaciones e importaciones, CEI, 2001

[25] Ibid

[26] Banco Central de Nicaragua, Informe Anual, Capítulo Desempeño de la Economía Nicaragüense, 2003.

[27] CONMENA, 2003

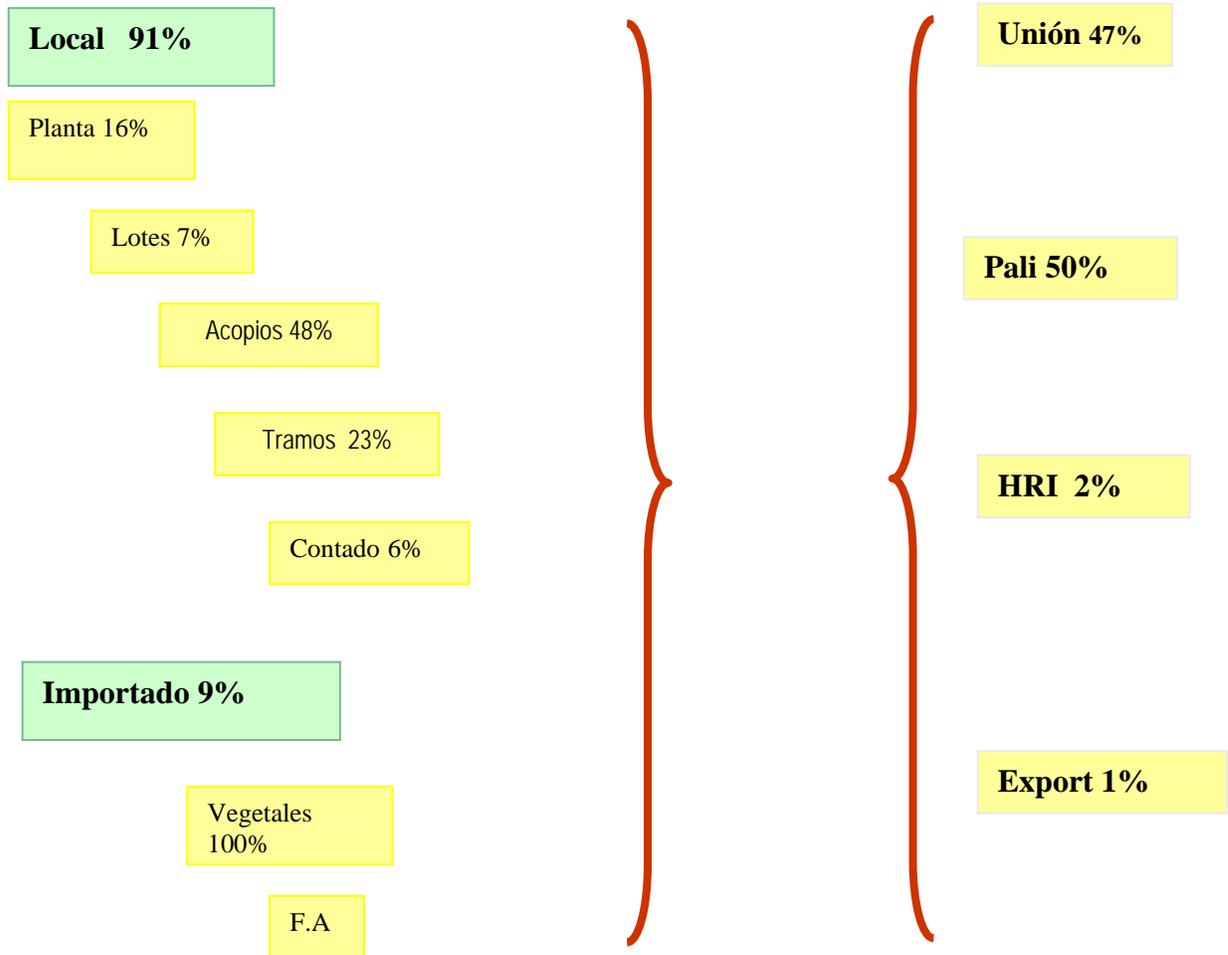
[28] LA PRENSA, 31 de marzo de 2004.

XIV. ANEXOS

Anexo 1. Estructura del Negocio Marzo-03	133
Anexo 2. Diagrama de Centros de acopio	134
Anexo 3. Proyectos de campo	135
Anexo 4. Proyección agrícola 03-04	136
Anexo 5. Distribución del portafolio de vegetales	137
Anexo 6. Comparativos de precios de compra en dólares 28 al 31 de octubre 2002.	138
Anexo 7. Demanda mensual en vegetales y frutas	139
Anexo 8. Diagrama de operaciones de Hortifruti	140
Anexo 9. Diagrama de la Cadena de Valor de Frutas frescas y Vegetales de Hortifruti	141
Anexo 10. Diagrama de la Cadena de Valor de Frutas Frescas y Vegetales de La Colonia	142
Anexo 11. FODA Cadena de Valor La Colonia	143
Anexo 12. FODA Cadena de Valor Mercado Oriental	144
Anexo 13. FODA Cadena de Valor Hortifruti	145

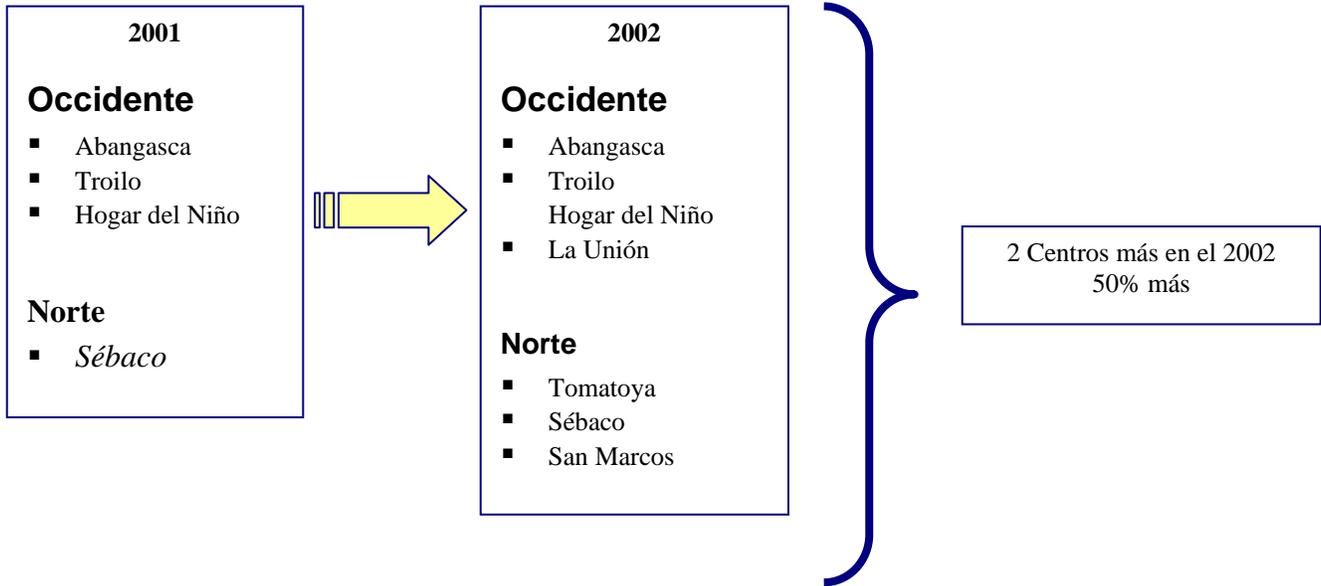
ANEXO 1

Estructura del Negocio Marzo-03



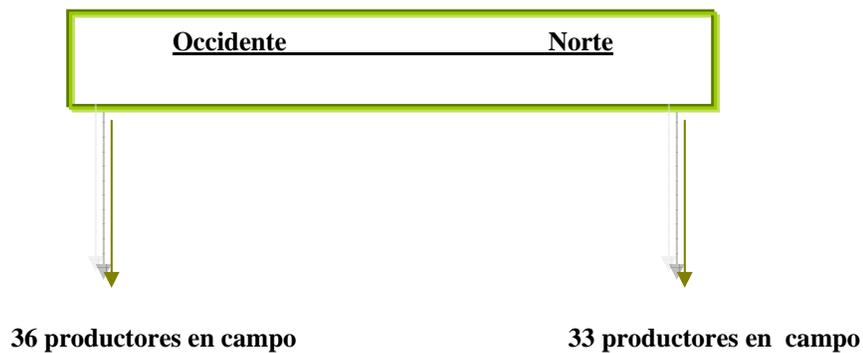
A N E X O 2

DIAGRAMA: Centros de acopio



En Enero -03, se movieron mas de 38,000 bultos vrs 20,000 Ene-02

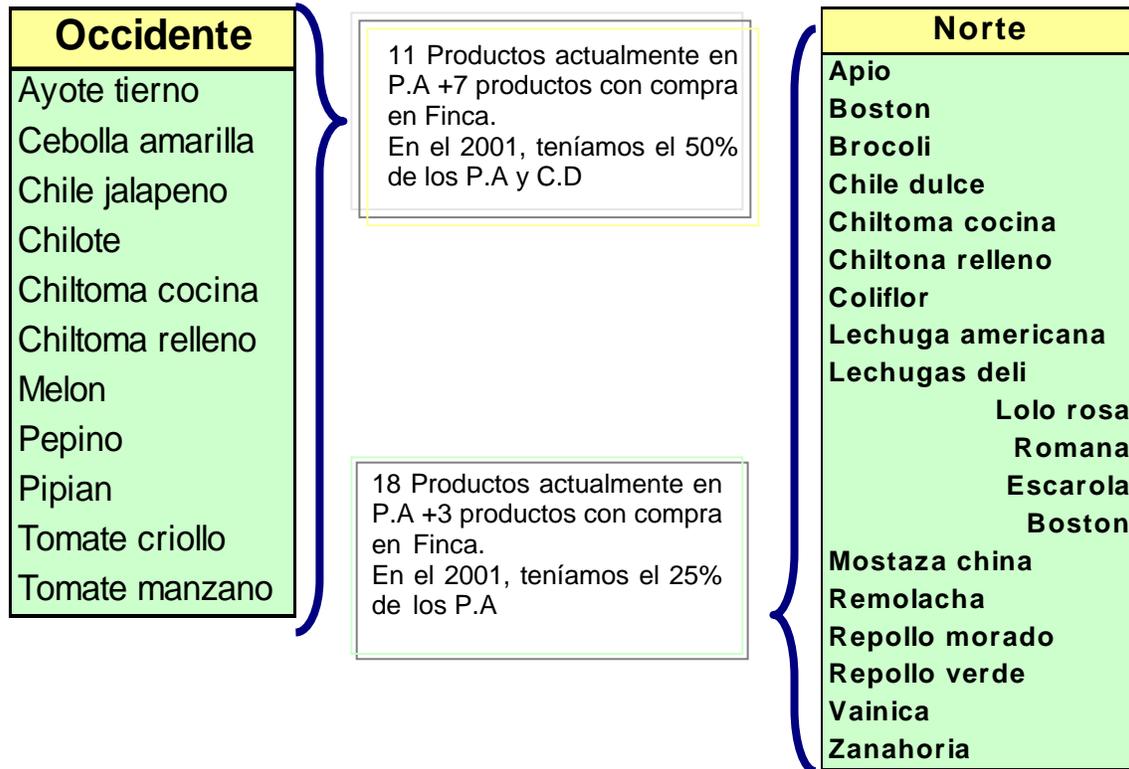
CENTROS DE ACOPIO



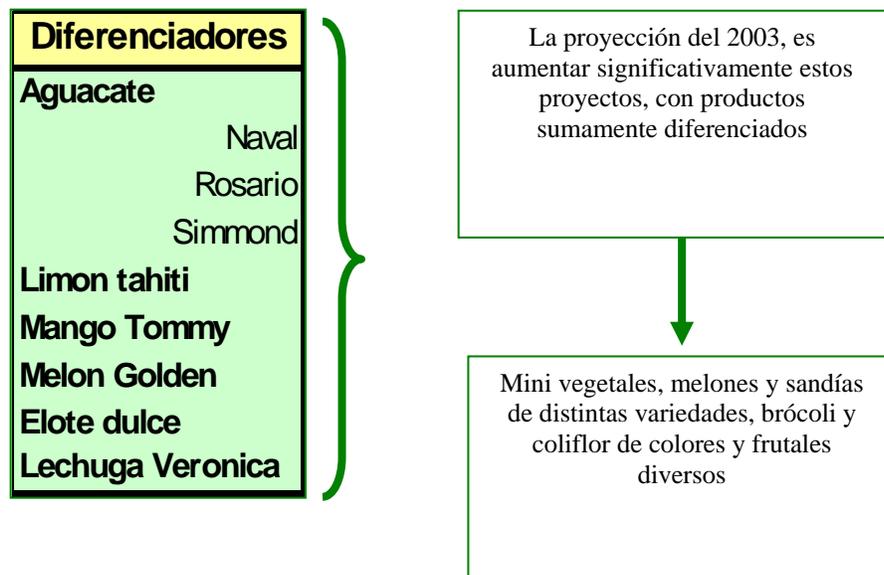
La proyección para el 2003 consistió en aumentar en dos Centro de Acopio, uno en la Zona Norte (Terrabona), con unos 20 productores y en alianza con Winrock y un esfuerzo propio en Rivas.

ANEXO 3

PROYECTOS DE CAMPO



PROYECTOS DIFERENCIADOS



ANEXO 4

PROYECCIÓN AGRÍCOLA 03-04

Producto	PRODUCCION DE ESTANDARES MENSUAL.											
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept	Oct.	Nov.	Dic.
Coliflor	1220	1114	882	1321		1173						
Brocoli	668	563	504	797		777	1000					
Remolacha.	369	354			528	477	527	449	351	436	288	418
Chile dulce regular		280	280		280	280	280	280	280			
Escarola.	60	50	45		43	52	38	45	55	45	55	60
Boston	130	120	145		125	115	125	135	102	110	125	140
Lolo rosa	110	100	125		117	109	102	100	95	100	115	112
Romana	107	111	120		100	105	320	101	85	95	145	150
Vainica	124	132			161	142	178	147	145	161	107	172
Mostaza	321	353	256			344	482	370	277	402	207	380
Zanahoria Suelta.		1751	1601	2180	1906	2098						
Repollo Verde.	3430	3227	3355			4850	4765	4103	4151	4407	3288	5255
Lechuga Americana.	8,006	7,074	7,990		9,123	9,672	9,230	7,509	9,260	9,986	8,183	11,918

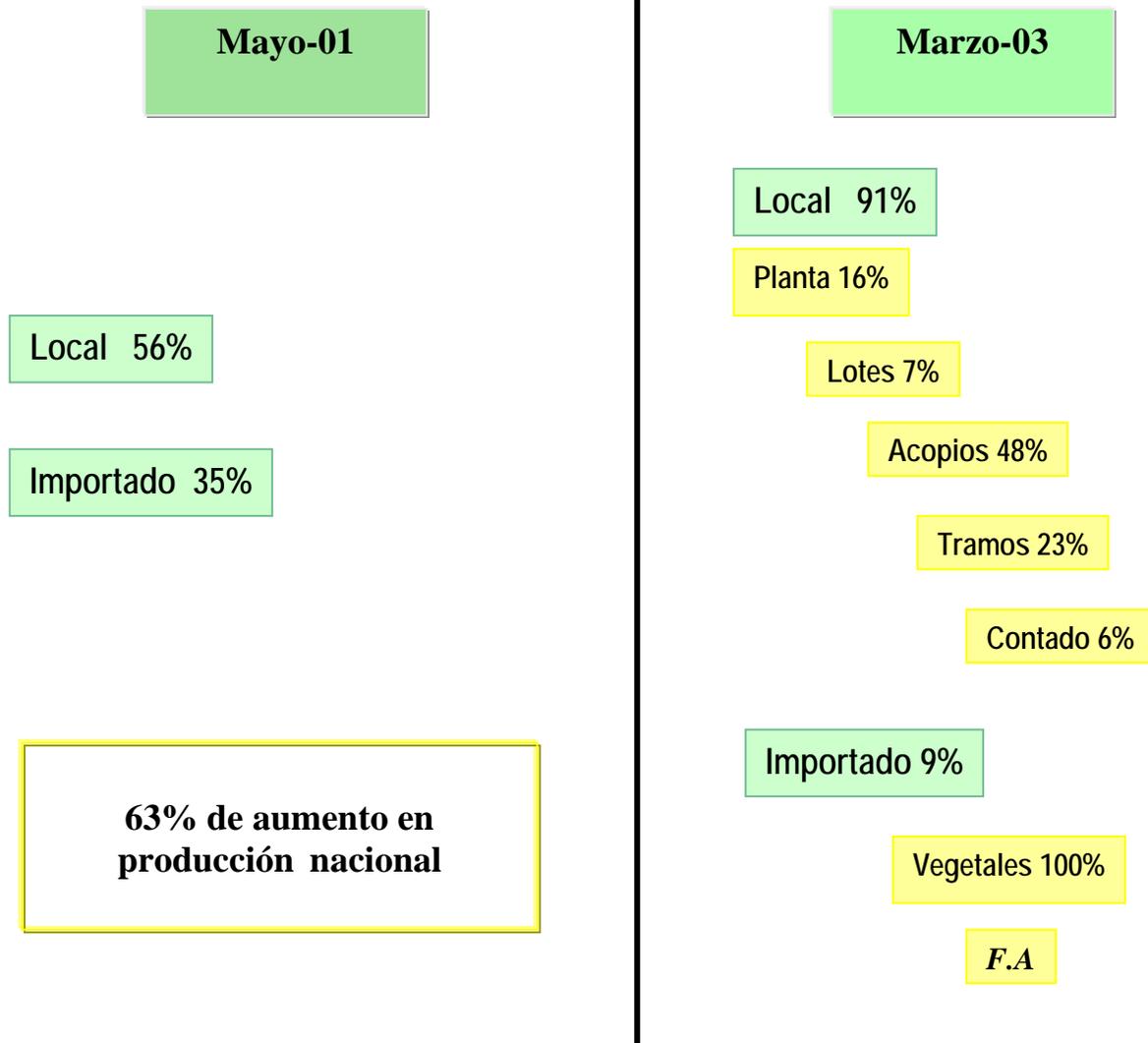
OBSERVACION.

Produccion correspondiente al año 2004

Produccion correspondiente al año 2003

ANEXO 5

DISTRIBUCIÓN DEL PORTAFOLIO DE VEGETALES



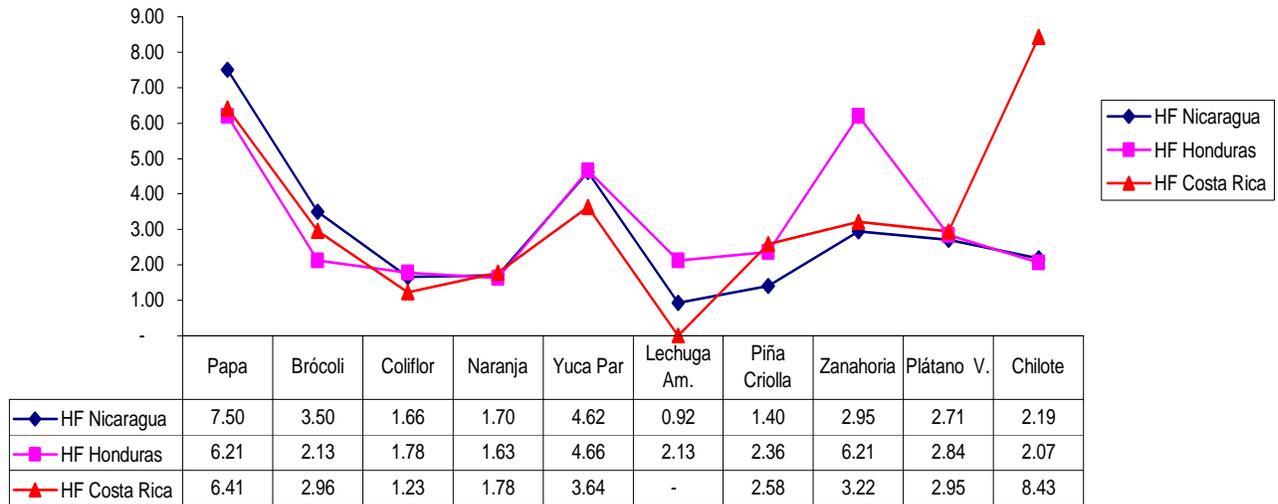
ANEXO 6

COMPARATIVOS DE PRECIOS DE COMPRA EN DÓLARES: Semana del 28 al 31 de octubre de 2002

Productos	HF Nicaragua	Estandar Nic	HF Honduras	Estandar Hond	HF Costa Rica	Estandar CR
Papa	7.50	30 lbs	6.21	30 lbs	6.41	30 lbs
Brócoli	3.50	12 lbs - Fob CR	2.13	12 lbs	2.96	12 lbs
Coliflor	1.66	3 uds - Fob CR	1.78	3 uds	1.23	3 uds
Naranja	1.70	50 uds - Fob CR	1.63	50 uds	1.78	50 uds
Yuca Par	4.62	35 lbs	4.66	35 lbs	3.64	35 lbs
Lechuga Am.	0.92	8 uds	2.13	8 uds	nh	
Piña Criolla	1.40	4 uds	2.36	4 uds	2.58	4 uds
Zanahoria	2.95	30 lbs - Fob CR	6.21	30 lbs	3.22	30 lbs
Plátano V.	2.71	30 uds	2.84	30 uds	2.95	30 uds
Chilote	2.19	14 ban	2.07	14 ban	8.43	14 ban

Oportunidad de comprar
 Oportunidad de vender

Precios de compra por país



ANEXO 7

DEMANDA MENSUAL EN VEGETALES

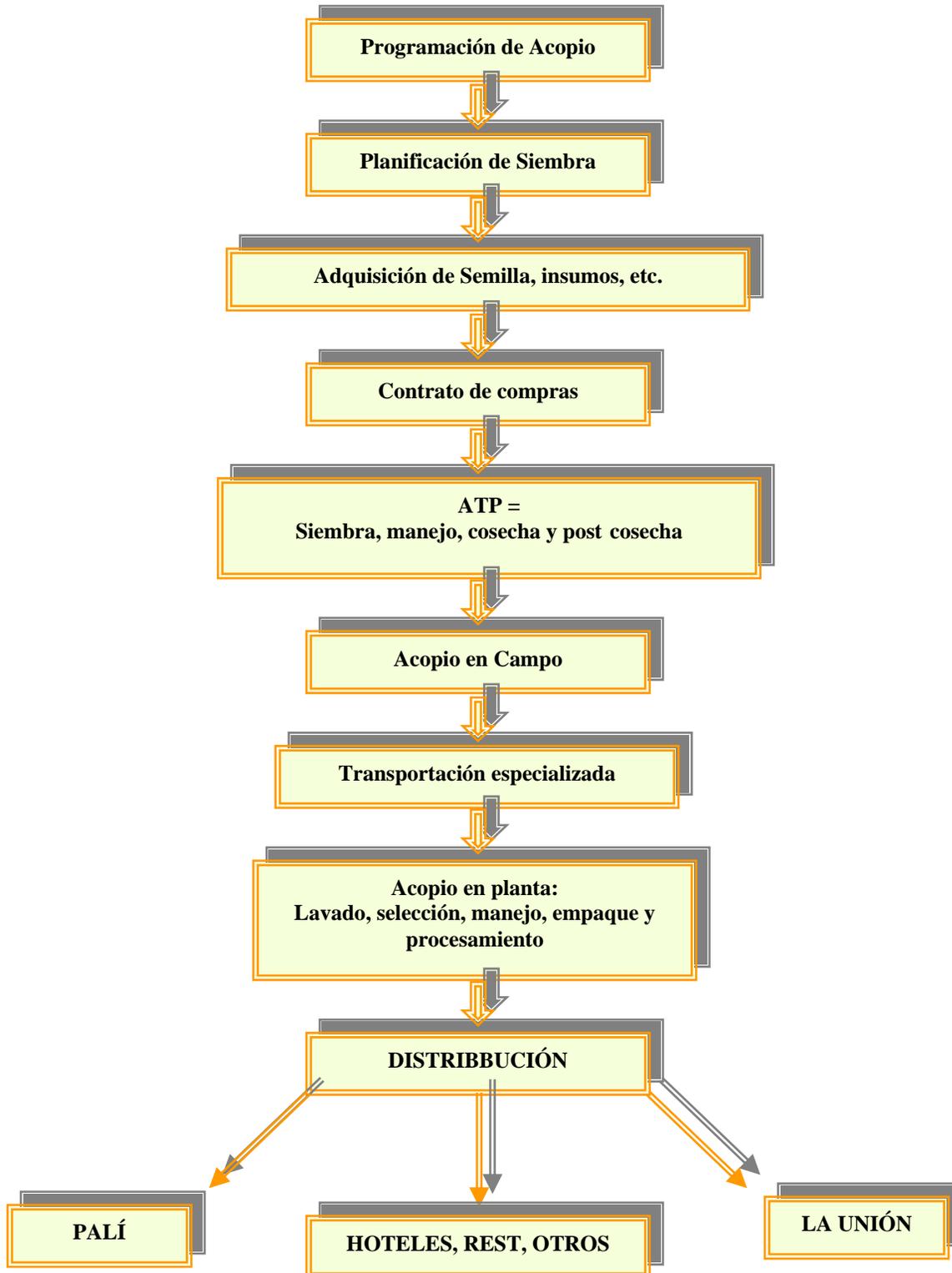
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Unidad medida	Demanda	Cuota comprometida
Tomate industrial	Libra	74,400	100%
Papa Blanca	Libra	66,780	0%
Lechuga Americana	Unidad	65,792	70%
Cebolla amarilla	Libra	65,010	0%
Zanahoria Suelta	Libra	60,030	25%
Pepino	Unidad	28,805	100%
Chayote Tierno	Unidad	28,140	0%
Chiltoma Cocina	Docena	27,240	30%
Tomate de mesa	Libra	22,994	50%
Pipian	Unidad	17,125	50%
Quequisque	Libra	15,720	0%
Apio Verde	Libra	15,120	50%
Yuca Suelta	Libra	14,450	0%
Remolacha	Libra	11,340	100%
Repollo Verde	Unidad	11,265	100%
Brocoli	Libra	10,956	70%
Chilote Empacado	Docena	9,114	100%
Coliflor	Unidad	4,023	70%

DEMANDA MENSUAL EN FRUTAS

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Unidad medida	Demanda	Cuota comprometida
Naranja Dulce Emp. 25 unidades	Unidad	320,250	0%
Banano Maduro Exportación	Unidad	238,740	0%
Limon sin Semilla 1/2 Docena	Unidad	117,300	0%
Limon Criollo Empacado Docena	Unidad	79,500	0%
Naranja Agria Unidad	Unidad	51,800	0%
Calala Unidad	Unidad	18,000	0%
Papaya Hawaina Nac. Suelta LB	Libra	13,596	0%
Melon Unidad	Unidad	11,176	0%
Grape Fruit Roja Unidad	Unidad	6,640	0%
Piña Unidad	Unidad	5,370	0%
Sandia Redonda Pequeña	Unidad	5,000	0%
Grape Fruit Criolla Unidad	Unidad	4,520	0%
Granadilla unidad	Unidad	2,760	0%
Papaya Unidad	Unidad	518	0%

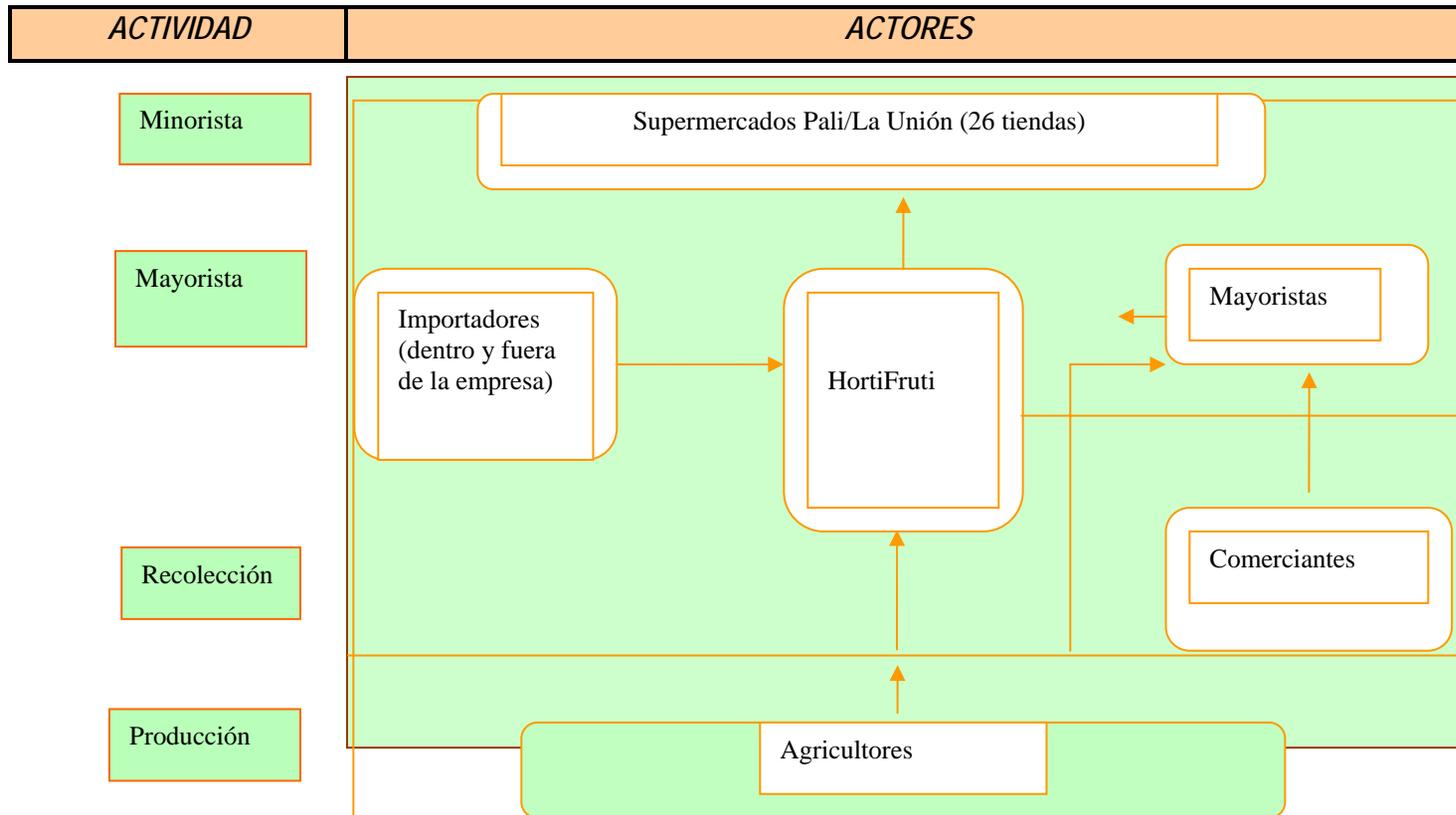
ANEXO 8

DIAGRAMA DE OPERACIONES DE HORTIFRUTI



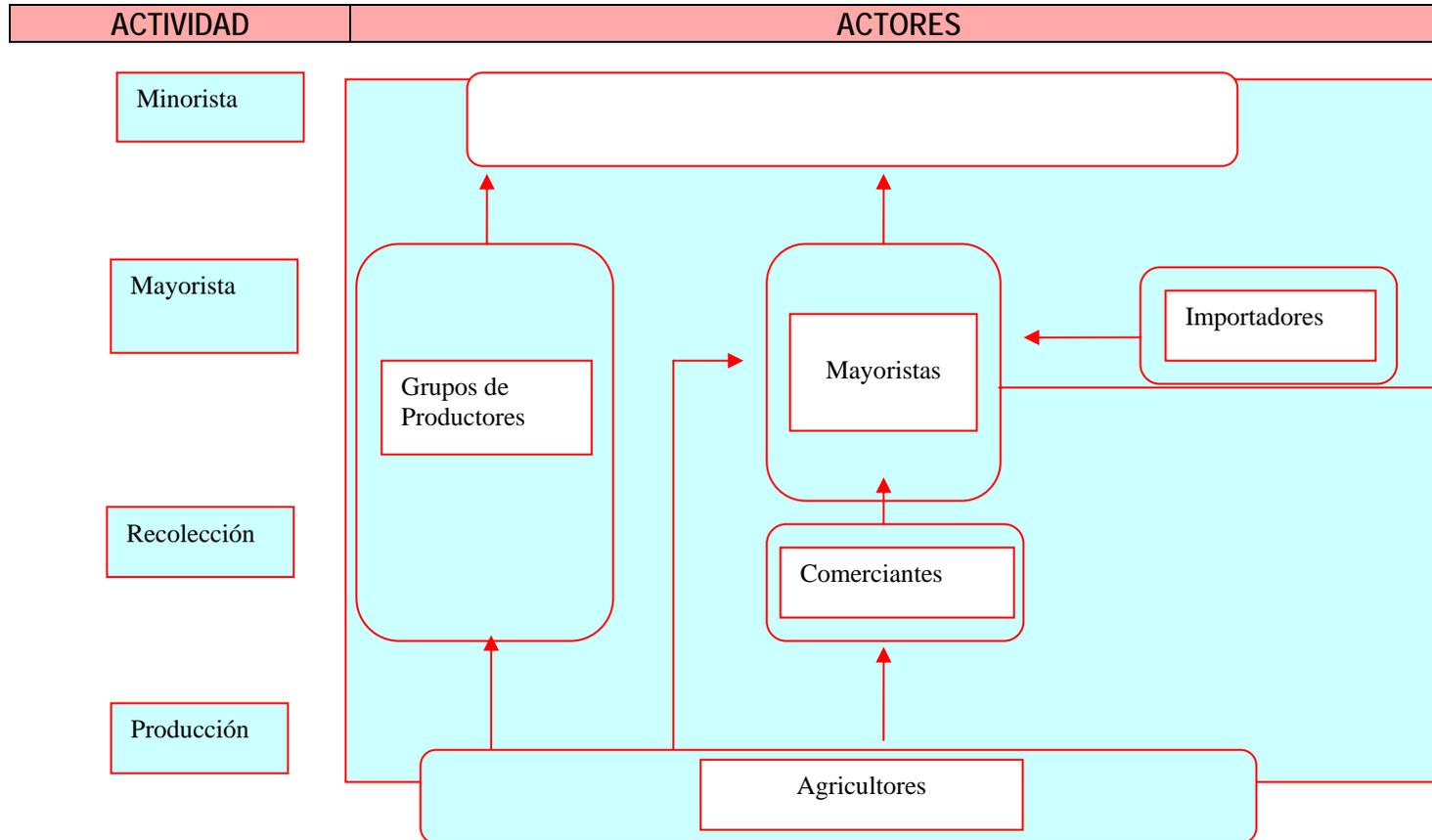
ANEXO 9

Diagrama 1) Diagrama de la Cadena de Valor de Frutas frescas y Vegetales de Hortifruti.

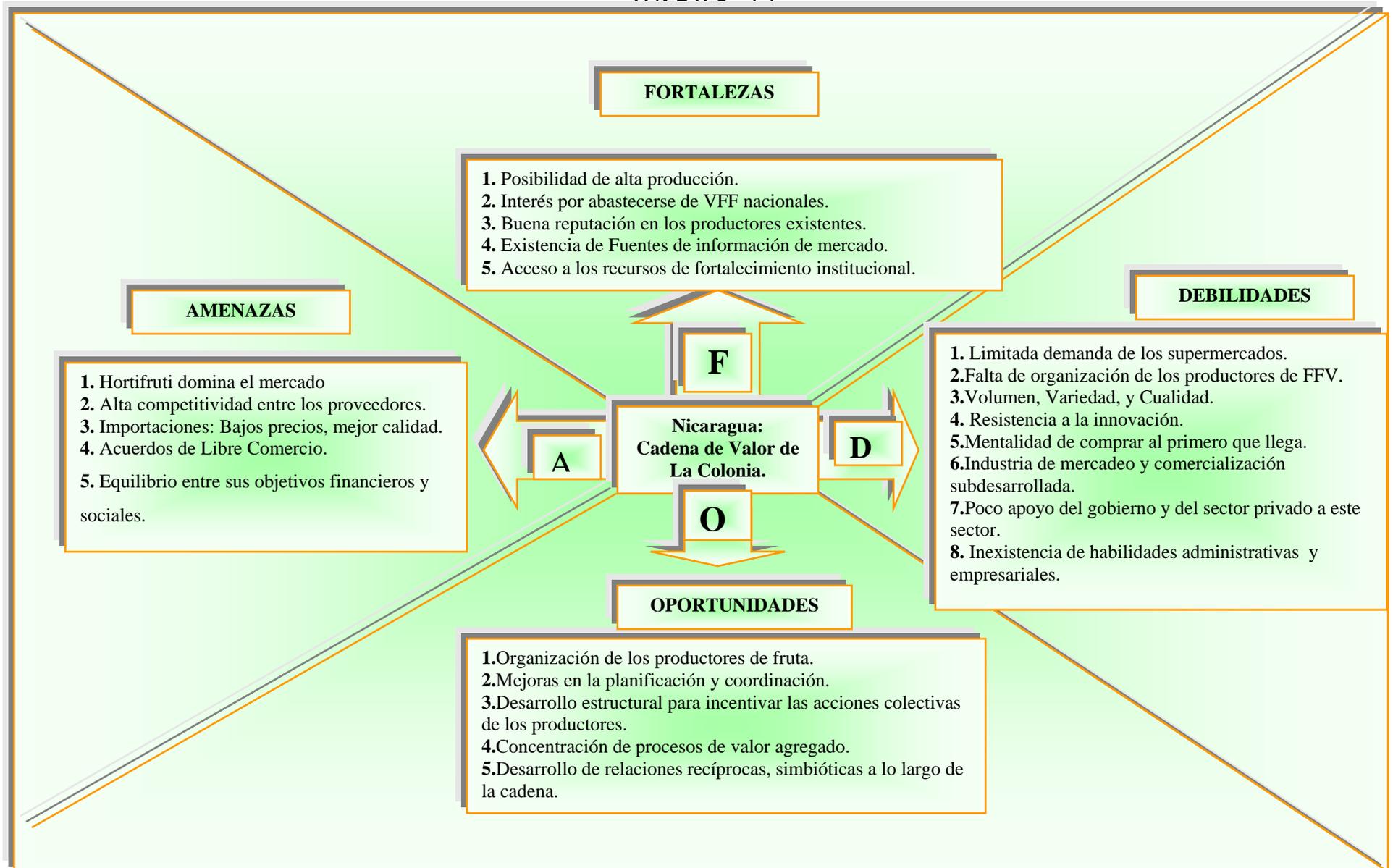


ANEXO 10

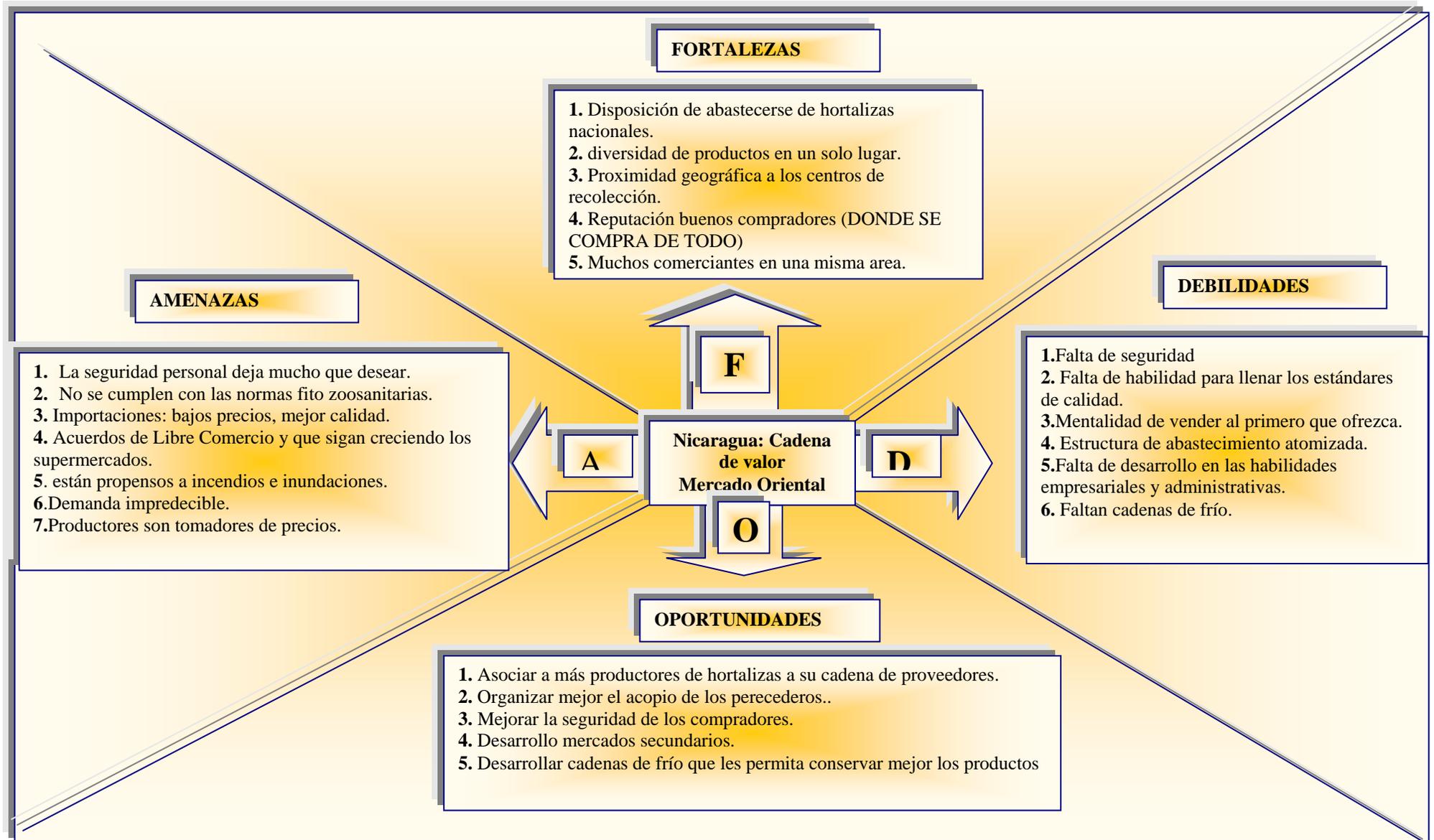
Diagrama de la Cadena de Valor de Frutas Frescas y Vegetales de La Colonia



ANEXO 11



ANEXO 12



ANEXO 13

