

Cadena Agroindustrial

QUESO



Nicaragua - 2004

CADENA AGROINDUSTRIAL DEL QUESO FRESCO-NICARAGUA

INDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	4
II.	ENTORNO INTERNACIONAL.....	5
	2.1. EL MERCADO DE CENTROAMÉRICA Y MÉXICO	5
	2.2. EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS DE LA REGIÓN	5
III.	TRATO INTERNACIONAL PARA EL QUESO NICARAGÜENSE	6
IV.	ENTORNO NACIONAL: LAS EXPORTACIONES NICARAGÜENSES DE QUESO	7
V.	ESTRUCTURA GLOBAL DE LA CADENA DEL QUESO DE NICARAGUA.....	9
	5.1. ESTRUCTURA INSUMO-PRODUCTO	9
	5.2. LA INDUSTRIA DEL QUESO	13
	5.3. LA COMERCIALIZACIÓN DEL QUESO	16
VI.	PROCESOS Y CIRCUITOS DE LA CADENA NACIONAL DEL QUESO	19
	CIRCUITO 1: CADENA DEL QUESO MOROLIQUE PARA EXPORTACIÓN.....	19
VII.	CONSUMO	23
VIII.	LIMITANTES EN LA CADENA DEL QUESO.....	23
IX.	COMENTARIOS FINALES	24
X.	INFORMACIÓN DEL MERCADO DE MÉXICO	26
	10.1. GENERALIDADES ÚTILES DEL MERCADO OBJETIVO.....	26
	10.2. FICHA DE PRODUCTO MERCADO	28
	10.3. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	33
	10.4. PRINCIPALES CONTACTOS COMERCIALES	37
	10.5. CONTACTOS ÚTILES EN CANCÚN PARA LOS EMPRESARIOS.....	39
XI.	INFORMACIÓN DEL MERCADO DE EL SALVADOR	40
	11.1. GENERALIDADES ÚTILES DEL MERCADO OBJETIVO	40
	11.2. FICHA DE PRODUCTO MERCADO	42
	11.3. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	44
	11.4. PRINCIPALES CONTACTOS COMERCIALES	45
XII.	INFORMACIÓN DEL MERCADO DE PANAMÁ	46
	12.1. GENERALIDADES ÚTILES DEL MERCADO OBJETIVO	46
	12.2. FICHA DE PRODUCTO MERCADO	47
	12.3. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO.	51
	12.4. PRINCIPALES CONTACTOS COMERCIALES	52
XIII.	PRINCIPALES RECOMENDACIONES: APLICANDO LOS FACTORES DE ÉXITO	57
XIV.	BIBLIOGRAFÍA	60
XV.	ANEXOS	61

I. INTRODUCCIÓN

La industria del queso y su importancia socioeconómica

El queso fresco es la forma de consumo de aproximadamente el 87% de los lácteos producidos en Centroamérica. Uno de los procesos de cambio más generalizados en la cadena ganadera en los últimos diez años, ha sido la separación entre la producción de leche en finca y la transformación quesera. Las queserías surgieron masivamente y se han consolidado como pequeñas y medianas empresas especializadas en la producción de queso, y con ello, la transformación en fincas ha disminuido. Actualmente, solo el 8% de la leche acopiada en las queserías proviene de los propietarios de la quesería. Los siguientes, son factores que han incidido en este desempeño (Nítlapan, 2004:17).

- Cierta mejora (aunque no suficiente) en la infraestructura de caminos en las zonas ganaderas. Esto reduce los costos de acopio y de transporte.
- Las queserías medianas y grandes se han concentrado en la producción para exportación.
- Aumento de la demanda Salvadoreña de quesos elaborados con técnicas específicas.

Así, la producción de queso en Nicaragua ha aumentado consistentemente desde 1990. Se pasó de producir 15 millones de libras en 1990 a 44 millones en el 2001. Este crecimiento ha sido impulsado por el aumento de la producción en las queserías artesanales y semi-industriales. En promedio, estas queserías producen anualmente unos 29 millones de libras de queso. Por su parte, la producción de las plantas Pasteurizadoras ha sido variable. Su producción ha variado de entre 287 y 557 mil libras en ese mismo período. La producción más baja la obtuvieron en 1991 y la más alta en el 2001. En promedio, las pasteurizadoras producen anualmente unas 382 mil libras de queso. Ver anexo # 1.

Este repunte de la industria del queso, está intrínsecamente ligada al aumento en la producción de leche que pasó de 45 a 63 millones de galones de leche de 1990 al 2001, según indicadores del BCN (04/2002)¹.

¹ Ver Estudio de la Cadena de Comercialización de la Leche. IICA. 2003.

II. ENTORNO INTERNACIONAL

2.1. EL MERCADO DE CENTROAMÉRICA Y MÉXICO

Los países de la región centroamericana son importadores netos de productos lácteos. Las importaciones de productos lácteos representaron, en el año 2001, aproximadamente US\$260 millones contribuyendo los países del área con una cifra aproximada de US\$50 millones. Si se incluye México y el Caribe, el mercado asciende a unos US\$1,500 millones, a los cuales, los países de la región aportan un 7.8 %. El mayor exportador es México, exportando en el 2001, aproximadamente US\$50 millones, casi lo mismo que los países centroamericanos juntos, pero importando cerca de US\$900 millones (Reinventando Nicaragua, 2003)²

El Salvador, como el principal socio comercial de Nicaragua en lácteos, consume más del 75% de la producción Nicaragüense. En el 2003, El Salvador importó lácteos de Nicaragua por un monto de 20.4 millones de dólares. Importaciones de 2.8 y 1.0 millones de dólares corresponden a Guatemala y Costa Rica. Honduras importó lácteos de Nicaragua por unos 470 mil dólares. Del grupo de productos lácteos que Nicaragua vende a Centroamérica, el queso es el producto más representativo.

La producción, consumo, importaciones y exportaciones de Centro América se han incrementado sustancialmente en los últimos años. El origen y destino de las importaciones y exportaciones son los mismos países del área. Nicaragua se está transformando en exportador neto de productos lácteos.

Nicaragua se ha posicionado como el primer exportador de quesos al mercado Centroamericano, especialmente a El Salvador y Honduras. Este mercado exige la pasteurización y los procedimientos térmicos para todo tipo de producto lácteo importado.

2.2. EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS DE LA REGIÓN³

Guatemala tiene un mercado consumidor de queso que tiene un promedio de crecimiento inferior al resto de países centroamericanos, en donde el 81% de las importaciones totales de queso se explican por la presencia de 10 países, de los cuales Estados Unidos y Nueva Zelanda acaparan el 67.28% del mercado. Estados Unidos ha sido y sigue siendo el principal país que abastece de queso al mercado guatemalteco.

En El Salvador, por su parte, son once los países que dominan el 91.4% del mercado, destacando nuevamente el papel de Estados Unidos, Dinamarca, Nicaragua y Honduras, respectivamente, como

²Anexo 4 del documento 'Los clusters de Nicaragua. Perfil del Cluster de Lácteos. Septiembre, 2003.

³ Ver Flores Hidalgo, Orlando. Análisis Sistémico de la Producción de Queso en Costa Rica para el Diseño de Lineamientos Sectoriales Competitivos. Heredia, CR. 2001.

dueños del 82.71% del mercado. A diferencia del mercado guatemalteco, El Salvador ha seguido una tendencia creciente para el consumo de queso externo (56.64%) que ha motivado a Estados Unidos, Nicaragua, México, Costa Rica y Alemania a luchar por un segmento de mercado con oportunidades crecientes.

Honduras es el caso típico de concentración del mercado. El 52% del mercado corresponde a los empresarios estadounidenses. Este país ha seguido una tendencia coherente de un mercado netamente importador. Exportadores de queso como Nueva Zelanda, México, Guatemala, El Salvador y Costa Rica han aprovechado para posicionarse en este mercado.

III. TRATO INTERNACIONAL PARA EL QUESO NICARAGÜENSE

Los socios comerciales de Nicaragua con los que se ha negociado (o se está en proceso) tratados de libre comercio son:

México, Panamá, Estados Unidos, República Dominicana, Canadá, Chile, y los países Centroamericanos. La tabla siguiente presenta las condiciones bajo las cuales el queso nicaragüense puede o no entrar a cada uno de estos países.

Tabla # 1: Trato internacional para el queso nicaragüense por socio comercial y categoría							
DESCRIPCION	Méx TLC	Pan TAP	EUA TLC	Can TLC	CA TGIE	Chile TLC	Rep. Dom. TLC
Libre de gravamen		√			√	√	
Cuotas (TM)	1,000		875				
Exclusión				√			√
Control de imp. y exp.		√					
Crecimiento anual de cuotas (en %)	5% (libre en el 2007)		5%				
Exp. de queso 2003 (Miles de Kilos)			606		888		

IV. ENTORNO NACIONAL: LAS EXPORTACIONES NICARAGÜENSES DE QUESO

La mayor parte de las exportaciones de leche de Nicaragua se realizan en forma de quesos y su destino es principalmente Centroamérica. Cerca del 88% de las exportaciones de queso tienen como destino El Salvador, el 7.3% Honduras y un 4.2% es exportado hacia Estados Unidos (Reinventando Nicaragua, 2003).

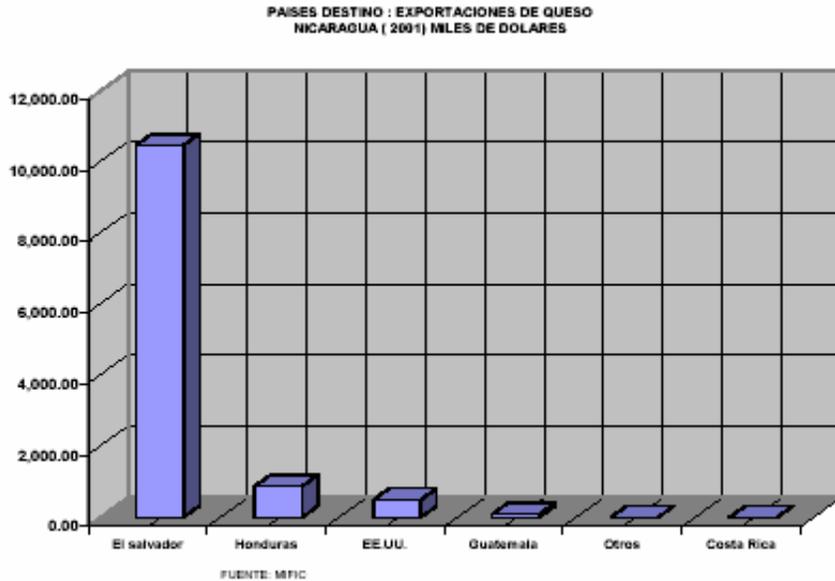
Las exportaciones de queso representaron en el 2003 casi un 90% del volumen total de lácteos exportados, un 44% de la producción total de leche cruda (Nittlapan, 2004). Estas exportaciones han experimentado un crecimiento consistente desde la pasada década. Se pasó de 6 millones de dólares en 1995 a 12 millones en el 2001. Los principales mercados destino a donde se han dirigido estas exportaciones han sido El Salvador y Honduras. Los ingresos generados por concepto de exportaciones de queso a El Salvador crecieron de 3.5 millones de dólares en 1995 a 13 millones en 1998. De 1999 al 2001, las exportaciones han oscilado entre los 3 y 9 millones de dólares. En promedio a ese país se exportan unos 9 millones de dólares por concepto de queso. Ver Anexo #3.

Sin embargo, a El Salvador no solo se dirigen exportaciones legales de queso, también hay exportaciones de contrabando. De estas últimas no se tiene cantidades exactas exportadas, pero se estima que de contrabando se exporta un 65% adicional a las exportaciones legales⁴. Este comportamiento ha incrementado la demanda de leche de las queserías exportadoras medianas y grandes, lo que ha obligado a extender las zonas de acopio y a instalar queserías satélites en las zonas más aisladas, desde donde extraen quesos cada cierto período.

Las exportaciones de queso fresco sin madurar a El Salvador pasaron de 3.7 millones de kilos en 1999 con ingresos generados de 5 millones de dólares a 700 mil kilos exportados en el 2003 con ingresos generados de un poco más de medio millón de dólares (Ver anexo # 2). El gráfico (1) muestra la concentración de las exportaciones de queso de Nicaragua hacia el mercado Salvadoreño en el 2001.

⁴ Ver Nittlapan, 2004.

Gráfico #1. Las exportaciones de queso de Nicaragua por país destino



Las exportaciones a Estados Unidos por otro lado, son un acontecimiento reciente. Este mercado exige mejores calidades del producto final lo que obliga a utilizar insumos y servicios de mejores calidades (leches, empaques, transporte, otros). La penetración de este mercado está también incentivando la formalización de una red de comerciantes mayoristas exportadores ha estados Unidos.

En el presente año, la oficina de drogas y alimentos de los Estados Unidos ha inspeccionado unas 12 queserías semi-industriales, las que obtuvieron una valoración satisfactoria y fueron autorizadas para exportar queso Morolique a este mercado.

México es otro mercado que le concedió a Nicaragua una cuota de exportación anual libre de impuestos de 1 mil toneladas, sin embargo, aún no se exporta debido a que los quesos nicaragüenses son diferentes de los que el consumidor de ese país está acostumbrado a consumir.

V. ESTRUCTURA GLOBAL DE LA CADENA DEL QUESO DE NICARAGUA.

5.1. ESTRUCTURA INSUMO-PRODUCTO

De las relaciones y coordinación entre las funciones y actores que se eslabonan en esta cadena del queso de Nicaragua, para dar lugar a un producto final, emanan los siguientes resultados generales:

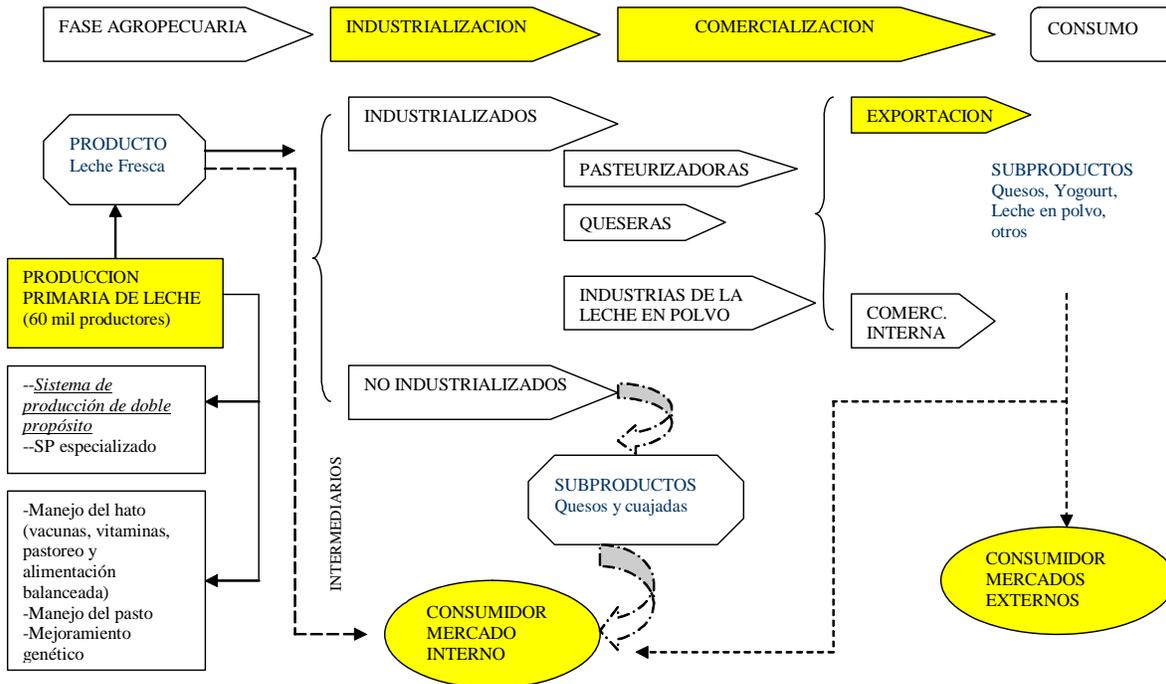
- El hato nacional es de 2.6 millones de cabezas (Según el Censo Agropecuario III).
 - El hato dedicado a la producción de leche es de 616 mil vacas paridas, distribuidas de la siguiente manera:
- La producción anual de leche cruda es de 230 millones de litros.
- Las Queserías artesanales y semi-industriales consumen el 60% de la producción de leche.
- El consumo de leche cruda es del 20%
- Las industrias pasteurizadoras grandes consumen el 20% de la producción de leche.
- Las exportaciones de quesos⁵ aumentaron de 16 millones de libras a 28 millones de 1997 al 2001.
- Los agentes de la cadena del queso de Nicaragua, por eslabón o fase principal son:
 - Producción primaria: 97,000 fincas ganaderas, 616,000 vacas paridas.
 - La industria del queso: 10 pequeñas plantas pasteurizadoras, 29 pequeñas y medianas empresas que producen quesos de exportación (Morolique), y una pequeña proporción de productores artesanales de queso para consumo local.
 - En la comercialización del queso intervienen los siguientes agentes: productor-acopiador-procesador (o queso), exportadores, intermediarios de importadores.
 - Otros agentes que intervienen en la cadena: proveedores de insumos ganaderos: 315 pequeños y medianos comerciantes, y unos 25 grandes comercializadores, para un total de 320 agentes comercializadores.
 - Comercio detallista de lácteos y carnes: 4.3 mil pequeños y medianos detallistas, y unos 150 grandes, para un total de 4.5 mil agentes detallistas a nivel nacional.
- Se estima que existen unas 98 mil pequeñas y medianas empresas que están involucradas en la cadena del queso de Nicaragua, representando el 97% del total de agentes involucrados en la cadena nacional del queso⁶.

La cadena de la ganadería en Nicaragua integra tres cadenas locales específicas: La Cadena de la Carne bovina, la Cadena de la Leche, y la Cadena del Queso. La figura siguiente (1) muestra de la cadena ganadera de la leche y la cadena ganadera del queso.

⁵ Equivalencias: Con un galón de leche se produce una libra de queso.

⁶ Ver Nittlapan, 2004.

Figura # 1: Visión genérica de las cadenas ganaderas de la leche y el queso



Producción Primaria

Este primer eslabón de la cadena del queso comprende las actividades primarias ganaderas (la ganadería y la leche) que dan origen al queso, sub-producto semi-procesado y procesado.

Sistemas de producción ganadera

En Nicaragua, el 90% de las explotaciones ganaderas son de doble propósito. Estas producen carne y leche. El énfasis en carne o leche lo determinan las ventajas comparativas derivadas de la cercanía a mercados e infraestructura de comunicación.

Los sistemas de producción técnicos extensivo se han consolidado en la ganadería Nicaragüense. Esto significa un aumento del hato ganadero y del área de pasturas. Se estima que en las últimas cuatro décadas, el incremento de producción de carne y leche se han debido en un 78% al incremento de área y del hato y un 22% a aumentos en la productividad (Nittlapan, 2003:12).

Se destacan dos tendencias en la actividad ganadera nacional. La tendencia hacia la intensificación en las zonas del pacífico y centro, donde hay condiciones para una buena integración con los mercados de la leche cruda o con las agroindustrias pasteurizadoras. En estas zonas ha habido procesos dinámicos y masivos de reconversión y algunas intervenciones de asistencia técnica. Experiencias recientes en esta área se han dado en Camoapa y Nueva Guinea. En estas zonas, las fincas realizan inversiones en capital y trabajo para aumentar la producción por manzana. La tendencia hacia la extensificación técnica y al predominio de inversiones en compras de tierra, se da

en las regiones más aisladas del centro interior húmedo y el Atlántico. La integración al mercado de la leche y las agroindustrias es pobre.

En general, la ganadería se concentra en la región central y norte del país, especialmente en la RAAS y los departamentos de Chontales y Matagalpa. En estas zonas se concentra el 33, 13, y 10 por ciento de las vacas paridas del país, lo que en producción de leche representa el 16, 14, y 21 por ciento respectivamente. Estas zonas albergan 1.2 millones de cabezas que representa el 48 % del hato ganadero nacional.

La tipología de productores de leche para la fabricación de quesos, se presenta en la tabla siguiente.

Tabla # 2 : Tipología de productores				
Pequeños Productores	1-20 Cabezas De Ganado	70% Lecheras	4 Litros diarios Promedio	Explotación de Uso Extensivo
Medianos	21-70 Cabezas	40% Lecheras	5 Litros diarios Promedio	Explotación Semi-Intensivo
Grandes	> 70 Cabezas	40% Lecheras		Variable

Estacionalidad de la producción lechera

La producción lechera es altamente estacional. El principal factor que incide en este fenómeno son los sistemas de alimentación en el verano basados en pasturas de secano. Además del pobre manejo de los pastos en invierno y de los excedentes de estos cosechados en invierno para ser utilizados en verano. Estos procesos estacionales de la producción lechera tienen el comportamiento siguiente:

- Junio-Noviembre. En este período se produce anualmente el 65% de la producción total de leche, lo que repercute en los precios pagados al productor.
- Otros meses. La demanda de leche y la capacidad de procesamiento permanece estable, mientras la oferta de materia prima (leche) es deficitaria.

Usos de la producción lechera

La producción de leche cruda tiene fundamentalmente cuatro destinos: la fabricación de quesos, el consumo doméstico, la exportación, y para la producción de leche pasteurizada y en polvo.

Costos de producción

Se destacan tres grupos de costos en la actividad ganadera de la leche en Nicaragua. Los insumos, la mano de obra y los costos indirectos. El costo unitario de producción de leche para el 2001 era de US\$ 0.40. La tabla siguiente presenta la estructura de costos en la fase primaria de la cadena del queso.

Tabla # 3: Costos de Producción para 1 ltr. de leche Año 2001			
Conceptos	C\$	US\$	%
Mano de obra	0.962	0.07	18
Alimentación personal	0.332	0.03	8
Alimentación animal	0.944	0.07	19
Pastos	0.374	0.03	8
Ensilaje	0.288	0.02	5
Depreciación	0.677	0.05	13
Otros	0.974	0.07	18
Financiamiento fijo	0.843	0.06	15
Total	5.395	0.40	100

Fuente: Estudio de la Cadena de comercialización de la leche. IICA. 2003 actualizado

Por su parte, las estimaciones de los márgenes de comercialización que obtiene el productor de queso en el mercado doméstico se presentan en la tabla siguiente (4)

Tabla # 4: Márgenes de comercialización de queso promedio en el mercado doméstico Nicaragüense. Año 2001.		
MARGEN DEL PRODUCTOR	C\$/Lb. de queso	Estructura porcentual
Costo de producción de leche en finca	11.66	97
Precio pagado al productor (C\$)	8.50	71
Margen neto del productor	-3.16	-26

Fuente: Cadena de Comercialización de la leche. IICA. 2003.

Provisión de insumos y otros servicios

Las fincas con sistemas intensivos demandan servicios de otras pequeñas industrias y comercios como farmacias y ferreterías. a) El comercio de insumos (suplementos para la alimentación animal: gallinaza, melaza, concentrados, sal; productos veterinarios; sal, semillas de forrajes, materiales de construcción y para cercas, equipos de ordeño, repuestos, y combustible para motores y picadoras, etc.). b) La producción y comercio de vacas paridas. c) Los servicios de transporte de la materia prima debidamente equipados (refrigerados). d) Suministro y reparación de equipos motorizados para preservación de la calidad de la leche fresca. e) Crédito para la fase primaria, agroindustria, y comercialización del queso.

5.2. LA INDUSTRIA DEL QUESO

La producción de queso en Nicaragua se agrupa alrededor de las fincas lecheras. De esta forma, se destaca un patrón de organización geográfica entre las plantas productoras de queso, grandes, medianas y pequeñas, que señala el aprovechamiento de las condiciones agro-ecológicas, como un determinante para la industrialización a cualquier escala.

Este eslabón de la cadena funcional del queso comprende una mecánica unidireccional de agregación de valor, que se inicia con la adquisición de capital, mano de obra y materias primas. La empresa productora de queso comienza su dinámica de elaboración con la adquisición del cuajo, la sal, el calcio, los cultivos lácticos y la leche de vaca. Dentro de esto, por ejemplo, la leche representa el 99% de los costos totales de materia prima para una pequeña planta quesera, convirtiéndose la relación lechería—planta en el primer mercado dentro de la cadena, para la mayor parte de la industria láctea nacional.

Este eslabón de la cadena del queso ha tendido a dividirse a su vez en dos segmentos:

- a) el de pequeña industria semi-tecnificada que cuenta con capacidad de pasteurización, con sus propios medios de transporte y ligada consistentemente a la exportación; y
- b) las queseras artesanales que destinan su producto al mercado local principalmente.

La producción de quesos para exportación, a cargo de la pequeña y mediana industria de procesamiento de lácteos, ha mostrado un alto dinamismo. Con el cambio de mercado hacia las exportaciones, los procesos tradicionales de procesamiento en finca han quedado relegados dada las exigencias de calidad de los mercados destino.

- Las Queserías Semi-industriales

Se estima que la transformación artesanal en queserías consume el 60% de la producción nacional de leche. Sin embargo, la diversificación de la producción en estas plantas ha sido nula debido a la falta de la tecnología apropiada para procesar productos pasteurizados que atiendan a los requisitos

sanitarios establecidos por los mercados destino. Estas empresas de procesamiento, en su mayoría, elaboran productos en condiciones higiénicas sanitarias de alto riesgo.

Actualmente, existen aproximadamente unas 1,100 queserías de todos los tamaños a nivel nacional⁷. De estas, 10 producen para exportar a Centroamérica (aunque se sabe que unas 30 producen para exportar, ver tabla #5), se estima que unas 32 más están equipadas con sistemas y medios técnicos dispuestos para ser mejorados en el corto y mediano plazo⁸, y unas 50 que requieren de procesos profundos de reconversión posibles solo en el largo plazo. Las queserías que muestran mayor dinamismo hacia la reconversión industrial y de exportación, son las de tipo cooperativo que recibe algún apoyo de parte de organismos internacionales, no gubernamentales.

Tabla # 5: Plantas artesanales semi-industriales de Nicaragua

PLANTAS ARTESANALES			
EMPRESA	UBICACION	ACOPIO	EXPORTACIONES
Merval	Rio Blanco	15,000	Honduras
Altamirano	Rio Blanco	4,800	Honduras
Lácteos del Río	Rio Blanco	12,000	Honduras
Rio Blanco	Rio Blanco	4,000	Honduras
Juan Flores	Ubú Norte	4,000	Honduras
Paso Real	Matiguás	16,000	Honduras
La Patriota	Matiguás	3,500	Honduras
Lácteos González	Juigalpa	19,000	Honduras
Lácteos Juigalpa	Juigalpa	3,500	Honduras
Sierra Was	Villa Sn Fco	8,800	Honduras
Talolinga	Nueva Guinea	4,500	Honduras
El Triunfo	Nueva Guinea	16,000	Honduras
Las Tucas	Sn Pedro Lóvago	7,200	El Salvador
Las Mesas	Sto Tomás	4,000	El Salvador
San José	Villa Sn Fco	6,800	El Salvador
Bronco Lazo	Juigalpa	5,200	El Salvador
La Armonía	Sn Pedro Lóvago	4,000	El Salvador
El Zapote	Nueva Guinea	10,800	El Salvador
San José	El Almendro	6,800	
San Felipe	Bosco	4,800	
Coopagros	Ubú Norte	5,820	
Coop. Pecuaria de Occidente	León		C. Acopio
Lácteos Segovias	Esteli		Honduras
Queso Plamito	Sn Pedro Lóvago	2,500	
San Ramón	Mulukukú	4,700	El Salvador
Lácteos Muhan	Muhan(Chont)	4,000	El Salvador
La Esperanza	El Oyate(Acoyapa)	8,000	El Salvador
Lácteos Siuna	Siuna	4,400	
Quesos Mozzali	Villa Carmen(Mga)	100	
SUB-TOTAL ARTESANALES		190,220	

Fuente: ARAP / CHEMONICS

Las queserías grandes exportadoras a Centroamérica (10% de las queserías), son propiedad de empresarios salvadoreños y hondureños fundamentalmente. Este 10 por ciento controla entre el 38 y 44% del acopio de leche.

⁷ El MAGFOR tiene control de información y seguimiento de solo 90 queserías medianas que procesan más de 150 galones diarios y donde se incluyen todas las que exportan.

⁸ Se estima una inversión requerida de entre 50 y 150 mil dólares para obtener la certificación de calidad atendiendo a las exigencias del mercado Centroamericano.

La transformación en fincas

Existen dos sistemas de fincas ganaderas con una integración vertical en toda la cadena local del queso.

- Pequeños ganaderos que tienen acceso a los mercados. Estos realizan un tipo de transformación artesanal que se traduce en productos como cuajadas y quesos. Hacen uso de la mano de obra familiar.
 - Pequeños y medianos ganaderos sin acceso a los mercados por su ubicación geográfica.
- Plantas Pasteurizadoras

Actualmente hay tres plantas pasteurizadoras grandes: Parmalat, Eskimo y Prolacsa. Se diferencian de las queserías semi-industriales por los siguientes factores:

- ✓ Cuentan con equipos y maquinarias de pasteurización
- ✓ Tienen inversión de transnacionales
- ✓ Demandan leche de mejores calidades y pagan precios diferenciados por calidad
- ✓ Gran capacidad instalada: procesos de enfriamiento de leche, y red de acopio de larga distancia. Instalaciones ubicadas en sitios alejados de las zonas de producción
- ✓ Productos finales diversificados (leche fluida pasteurizada, leche en polvo, helados, yogurt, otros).
- ✓ Este estrato de la industria, consume el 20 % de la producción nacional de leche.

Tabla # 6 : Las plantas semi-industriales procesadoras de productos lácteos

Empresa	Ubicación	Certificada	Mercados destino
ESKIMO	Managua	Certificación	Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica
PARMALAT	Managua	En proceso	USA
PROLACSA	Matagalpa	En Proceso	Costa Rica
LACTOSAM	Jinotega	Bajo inspección	El Salvador, Honduras, USA
LACTEOS S.A	Mateare	Bajo inspección	
MASIGUITO	Camoapa	Bajo inspección	El Salvador, Honduras
SANTO TOMAS	Santo Tomas	Bajo inspección	
COPELAGUERA	El Rama	Bajo inspección	
CAMOAPAN	Camoapa	Bajo inspección	
QUESOS D´VERAS	Matagalpa	Bajo inspección	
LA MONTAÑA	La Gateada	Bajo inspección	El Salvador
LACTEOS NICARAO	Rivas	Bajo inspección	
EL SOCORRO	Muy Muy	Bajo inspección	

Fuente: Nitlapán, 2004

Costos y Márgenes de Procesamiento

Tabla # 7: Márgenes de comercialización promedio de queso en el mercado doméstico Año 2001		
MARGEN DEL PROCESADOR	C\$/Lb. de queso	Estructura porcentual
Costo de materia prima (precio al productor)	8.50	71
Costos de procesamiento	0.50	4
COSTOS TOTALES	9.00	75
Precio al intermediario	10.00	83
MARGEN NETO DEL PROCESADOR	1.00	9

Fuente: Cadena de Comercialización de la leche. IICA. 2003.

Servicios para la industria del queso en Nicaragua.

La fase industrial del queso, al concentrarse en la producción de volumen y calidad, tienen la obligación de implementar los requerimientos de higiene, sanidad y control de calidad estricto en las plantas procesadoras. Por lo que se requiere de bienes y servicios especializados. Estos incluyen mano de obra calificada y la infraestructura adecuada. En estas plantas semi-industriales e industriales exportadoras, los servicios requeridos están asociados a la tecnología, a la gestión, el mantenimiento de equipos, al control de calidad. El alcance de estos bienes y servicios requeridos se extiende hacia los proveedores de materia prima (leche), asesoría, plantas refrigeradas, transporte refrigerado, inspección sanitaria, la proveeduría de diversos envases, y crédito. La mayoría de estos servicios son proveídos por la empresa privada.

5.3. LA COMERCIALIZACIÓN DEL QUESO

Una vez transformadas las materias primas en queso, el productor requiere llevarlo al mercado, para que cumpla con su condición de mercancía y es aquí donde la comercialización desempeña una tarea elemental, como engranaje de la producción y el consumo final, dando liquidez y solvencia al proceso de producción. Como se verá, la comercialización obedece a una variedad amplia de agentes, que establecen su propio mercado.

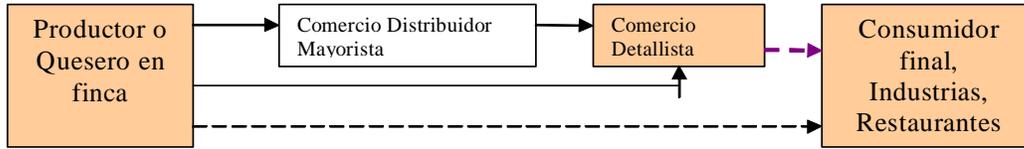
Así, este eslabón de la cadena comprende dos estructuras de comercialización según el mercado destino de los productos.

- La integración de los agentes de intermediación que trabajan el mercado nacional se presentan en las figuras 3 y 4. La figura 3 muestra el principal canal de distribución utilizado por las queserías⁹, donde el 51% de la producción de quesos es vendida a mayoristas, un 37% es vendida a Detallistas y un 12% al consumidor final.

⁹ Según encuesta realizada por Nitlapan a 90 queserías. Ver Nitlapan, 2004: 21.

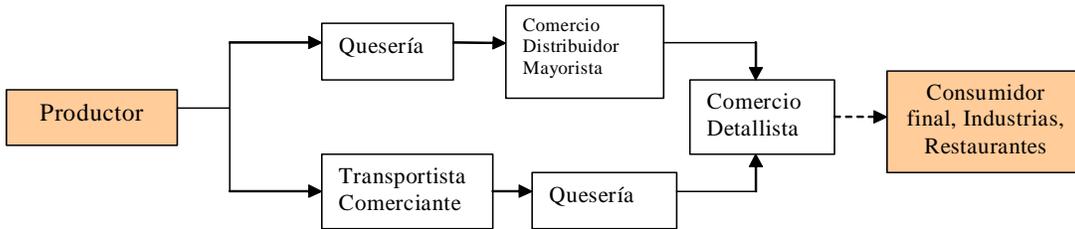
Estas queserías se abastecen de materia prima (leche) acopiada y comprada por una red de pequeños transportistas comerciantes que dominan pequeñas rutas de acopio.

Figura 3: Integración de los intermediarios del mercado local del queso



La figura # 4, presenta los canales de intermediación más utilizados en la cadena del queso, crema, y otros sub-productos. Lo más relevante de este canal es que las queserías actúan de hecho como centros de acopios o acopiadores de queso producido por otros productos independientes. Estas queserías compran también al comerciante transportista que acopia directamente del productor o quesero.

Figura 4: Integración de los intermediarios del mercado local del queso



- La estructura de comercialización de quesos para exportación

Los canales de comercialización de queso para exportación son iguales que en el acopio de la leche, pero la distribución del producto final es diferente. La exportación a Centroamérica es controlada por un grupo reducido de queserías comerciantes exportadoras (principalmente hondureños y salvadoreños).

La exportación a Estados Unidos es realizada por medianos comerciantes mayoristas que venden a comerciantes mayoristas en ese mercado, o pequeños comerciantes exportadores que exportan ocasionalmente y venden a detallistas. Los canales de intermediación más utilizados son los siguientes:

- ✓ Las queserías exportadoras —> Comerciante detallista en El Salvador
- ✓ Queserías —> Quesería comerciante exportadora —> Comerciante Detallista en El Salvador
- ✓ Quesería —> Quesería comerciante exportadora —> Comercio Mayorista en El Salvador.
- ✓ Quesería —> Comerciante Mayorista exportador a USA —> Comerciante Mayorista en USA.

Márgenes de Comercialización

Estimaciones de márgenes de comercialización y costos de producción proveniente de algunas fuentes¹⁰ consideran los siguientes factores:

- ❖ Los datos corresponden al promedio del año 2001.
- ❖ El producto tiene un carácter perecedero, principalmente a nivel de fincas. Esta característica hace posible márgenes más altos para compensar el riesgo de pérdidas.
- ❖ Las queserías dedicadas a la exportación disponen de un mercado (El Salvador) con pequeñas oscilaciones en el precio del queso, mientras se dan fuertes oscilaciones en el precio local de la leche (fenómeno conocido como el golpe de leche). Es probable entonces, que el margen de comercialización se incremente en el invierno.

Los márgenes de comercialización de queso para el mercado doméstico se presentan en la tabla siguiente.

Tabla # 8 : Márgenes de comercialización de queso para el mercado doméstico Nicaragüense		
	C\$/lb. de queso	Estructura porcentual (%)
MARGEN DEL PRODUCTOR		
Costo de producción de leche en finca	11.66	97
Precio pagado al productor (C\$)	8.50	71
Margen neto del productor	-3.16	-26
MARGEN DEL PROCESADOR		
Costo de materia prima (precio al productor)	8.50	71
Costos de procesamiento	0.50	4
COSTOS TOTALES	9.00	75
Precio al intermediario	10.00	83
MARGEN NETO DEL PROCESADOR	1.11	9
MARGEN DEL DETALLISTA		
Precio al intermediario	10.00	83
Costos de manejo del Detallista	0.50	4
COSTOS TOTALES	10.50	88
Precio al consumidor	12.00	100
MARGEN NETO DEL DETALLISTA	1.50	13

Fuente: Cadena de Comercialización de la leche. IICA. 2003.

¹⁰ Estudio de la Cadena de comercialización de la leche, IICA. 2003; y La cadena ganadera, Nittapan 2004.

En la tabla se destacan los bajos márgenes para el sector de queserías artesanales. Sin embargo, estos bajos márgenes son compensados por los volúmenes de procesamiento y comercialización. El detallista obtiene los mayores márgenes pese a que comercializa pequeños volúmenes.

Servicios para la comercialización del queso

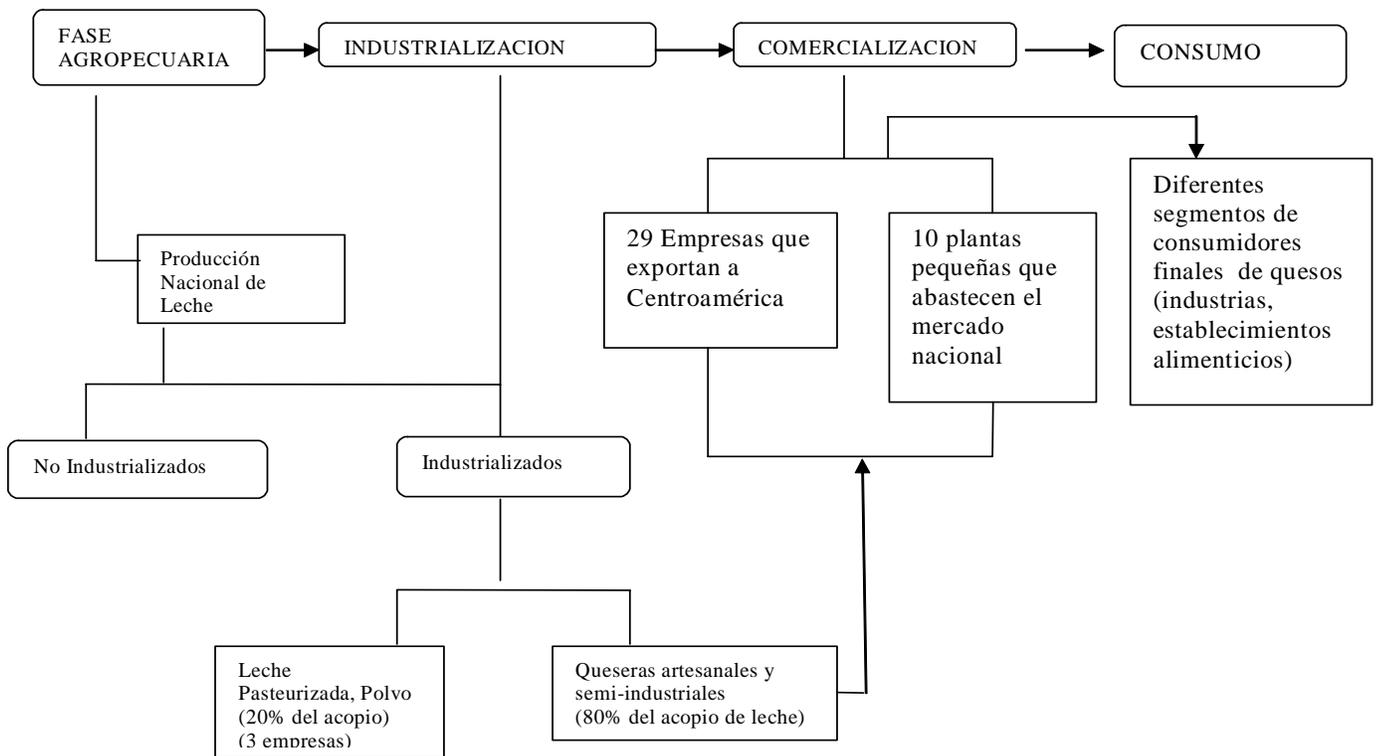
Tanto para el mercado local como para el externo, los servicios requeridos por este eslabón de la cadena del queso son fundamentalmente de manejo, almacenamiento, transporte y empaques de distribución especializados.

VI. PROCESOS Y CIRCUITOS DE LA CADENA NACIONAL DEL QUESO

CIRCUITO 1: CADENA DEL QUESO MOROLIQUE PARA EXPORTACIÓN

Este circuito está dinamizado por el sector de la pequeña y mediana industria compuesta por 29 plantas artesanales dedicadas a la producción de quesos para exportación, especialmente queso fresco no madurado, conocido como queso Morolique. La figura 5 muestra los encadenamientos que funcionan en este circuito de la cadena local del queso.

Figura # 5. Circuito de la cadena Nicaragüense del queso Morolique para exportación.



1.1 Aspectos tecnológicos

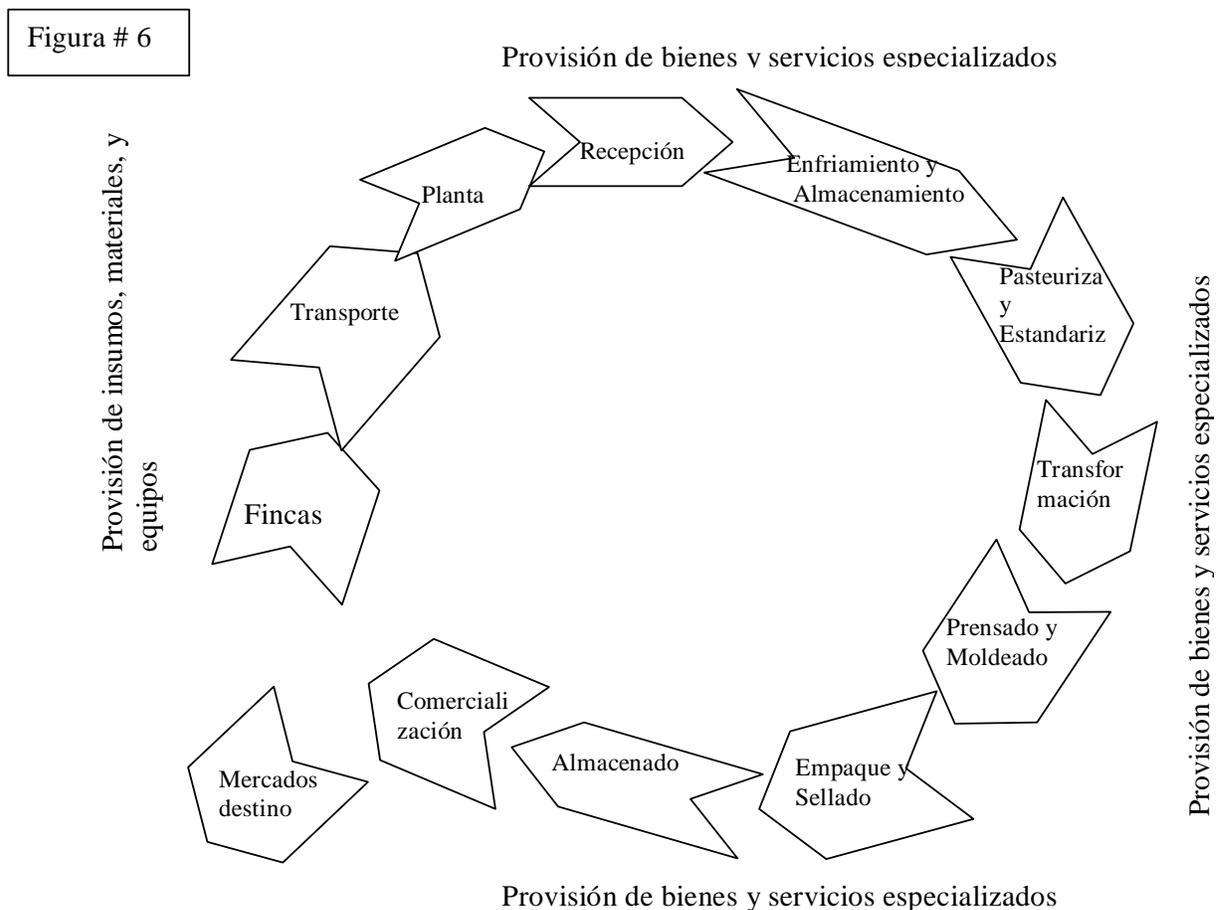
- ❖ Es un queso duro, elaborado con leche pasteurizada al 3.2% de grasa, con 48 horas de prensado.
- ❖ Presentaciones: Bloques de 40 y 45 libras, y de 1 libra
- ❖ Factores de éxito comercial: a) Vida de anaquel de hasta tres meses bajo condiciones normales de refrigeración, b) Facilidad de manejo, soporta períodos cortos sin refrigeración durante el proceso de comercialización.
- ❖ Rendimientos¹¹: 0.90 libra por galón de leche fluida.

1.2 Aspectos a considerar para la industrialización

- ❖ Materia prima: Leche fluida fresca de alta calidad, con el 3.2 % de grasa.
- ❖ Proceso del prensado: De dos a tres días a 120 libras de presión por pulgada
- ❖ Maduración: 10 días antes de comercializarlo.

Fase de Transformación

La figura # 6 muestra los procesos para la transformación del queso Morolique.



¹¹ Datos proporcionados por la planta Masiguito. IICA. 2004.

Procesos clave

- ☞ Acopio. La leche se recibe en un área acondicionada para tal proceso, se toma muestras para determinar: acidez, densidad y calidad. Para determinar calidad, se requieren pruebas de laboratorio para determinar la presencia de antibióticos y sólidos grasos. Con estos análisis, se procede a la fase siguiente.
- ☞ Almacenamiento de leche fresca. La leche se almacena en tanques de refrigerados por un período de 2 a 3 horas.
- ☞ Pasteurización y Estandarización. El producto se esteriliza y ajusta a una temperatura de 72° C durante 15 segundos, luego se calienta a 38° C en 2 segundos en promedio.
- ☞ La fase de transformación conlleva el siguiente procedimiento (El tiempo puede variar según los volúmenes y la capacidad de los tanques de almacenamiento):
 - » Agitación en tinas (10 minutos)
 - » Inoculación e incubación
 - » Aditivos (cloruro de calcio, lipasa, cuajo)
 - » Coagulación (reposo)
 - » Corte
 - » Reposo (5 minutos)
 - » Agitación (10 minutos)
 - » Reposo y Desuerado (10 minutos)
 - » Quebrado de la cuajada (10 minutos)
 - » Salado
 - » Reposo (10 y 15 minutos)
- ☞ Prensado y moldeado. Se utilizan prensas neumáticas en moldes de 40 y 45 libras. Este proceso dura 48 horas.
- ☞ Empacado. Debe realizarse en un área acondicionada para tal fin. Se empaqueta al vacío y el empaque debe contener todos los registros requeridos (como el código de barra, registro sanitario, ingredientes, fecha de vencimiento, entre otros)
- ☞ Almacenamiento del queso. Debe realizarse en un cuarto frío a una temperatura entre 4 y 7 ° C.

Costos de Producción

La estructura de costos de producción de queso Morolique (Planta Masiguito)¹² indica que el costo de producción de 1 libra de queso Morolique para exportación es de US\$ 1.29, mientras el precio promedio de venta es de US\$ 1.45 por libra. Se indica también que el mayor porcentaje de los costos totales corresponde a los insumos (leche y aditivos) representando el 62%. Los costos de comercialización y costos financieros representan el 10 y 7% respectivamente de los costos totales de producción. Ver detalles en Anexo # 4.

¹² Ver EPAD-IICA-USAID, 2004.

Comercialización del Queso Morolique

Este eslabón de la cadena del queso Morolique resiente algunos aspectos que deben ser superados. Primero, la atención limitada al cuidado de la calidad de la materia prima (leche acopiada) y segundo, a la inocuidad del producto final.

Además, los mercados destino de las exportaciones nacionales de queso (El Salvador, Honduras y Estados Unidos) demandan sanidad, empaques, etiquetados. En 1999, las autoridades Salvadoreñas inspeccionaron 21 plantas industriales y autorizaron a 19 de ellas para exportar a ese país.

La estructura de comercialización de queso Morolique para exportación, involucra a diferentes agentes que se coordinan según niveles de integración en la cadena. En la primera integración, las queserías que exportan venden su producción al comerciante detallista en el mercado destino. Una segunda integración, las queserías que no exportan, venden su producción a las queserías comerciantes exportadoras, y estas, al comerciante detallista en el mercado destino. El tercer circuito comprende a las queserías que no exportan y venden su producción a las queserías comerciantes exportadoras. Estas últimas venden al Comercio Mayorista en el mercado destino. Estos tres primeros circuitos trabajan el mercado Centroamericano.

Un cuarto circuito de comercialización de queso Morolique comprende a los agentes que se coordinan para dirigir el producto al mercado Estadounidense. La quesería vende al Comerciante Mayorista exportador a USA y luego el producto es comercializado por el Comerciante Mayorista en el mercado de USA.

Provisión de insumos

La provisión de insumos, maquinarias e implementos agrícolas y conocimientos es una de las actividades fundamentales en la fase primaria de la ganadería. Esta actividad, igual que la fase del consumo, son portadoras de información de mercado de alto valor para las fases de la cadena que se realizan en el país. El productor, el procesador y el exportador de queso, deben basar sus decisiones empresariales con base en el conocimiento que se tenga sobre los mercados destino metas.

La ventaja comparativa que el queso nicaragüense ostenta actualmente radica en la capacidad para proveer volúmenes y en una buena imagen (aunque susceptible a cambios debido a procesos de transformación que no atienden a los requerimientos mínimos necesarios) de este producto en Centroamérica.

VII. CONSUMO

El último eslabón funcional de la cadena del queso (y el circuito específico para exportación), es el consumo. La presencia de los consumidores de quesos nacionales y extranjeros en la cadena, marca el punto final del proceso, que empezó funcionalmente con la adquisición de materia prima.

El queso fresco es parte importante de la dieta del consumidor Centroamericano. Los tipos de quesos producidos en Nicaragua y demandados por Centroamérica y la comunidad centroamericana establecida en USA, son:

- Queso fresco sin madurar
- Pulverizado
- Fundido

Otros quesos (baja proporción).

VIII. LIMITANTES EN LA CADENA DEL QUESO.

Nicaragua se ha posicionado como el primer exportador de quesos al mercado Centroamericano, especialmente a El Salvador y Honduras, y está incursionando en los mercados étnicos de los Estados Unidos. Estos mercados exigen cada vez más la pasteurización y los procedimientos térmicos para los productos lácteos importados.

Existe una alta dispersión de la producción de leche diseminada en todo el país, se encuentra atomizada en miles de pequeños ganaderos que operan bajo condiciones altamente deficientes, con bajos rendimientos y sobre todo con graves problemas sanitarios y de manejo que determinan una baja calidad de la leche.

La productividad de la mayoría de las fincas es muy baja, pues los rendimientos por animal no superan los 3 litros vaca/día. El manejo del hato es altamente deficiente y las condiciones de acceso a caminos, redes de frío, asistencia técnica, entre otros es sumamente limitado y para la mayoría prácticamente inexistentes en varias regiones del país.

A nivel de la comercialización y transporte de la leche son grandes aún los desafíos en materia de caminos, redes de frío, energía, transportes adecuados, altos costos de manejo y traslado.

La exportación de contrabando de quesos sigue siendo un factor de alto riesgo que amenaza con cerrar mercados de exportación a la producción nacional de quesos sanos e inocuos.

Dentro del segmento de pequeños y medianos procesadores de queso, que son la mayoría en Nicaragua, es notorio la falta de una tecnología de producción limpia, atendiendo a los requerimientos de higiene y sanidad como los mercados lo demandan, del conocimiento y acceso a mercados tanto locales como externos, del acceso a asistencia técnica. Es limitado aún el uso de buenas prácticas de manufactura y una pasteurización más generalizada en el sector de lácteos.

Falta de acceso a los recursos financieros y de conocimientos requeridos para adquirir la tecnología apropiada y cumplir con los estándares exigidos en los mercados internacionales.

Limitada capacidad organizativa entre grupos de pequeños y medianos procesadores y especialmente para comercializar productos estandarizados con calidad y volúmenes adecuados a la demanda internacional. Asimismo impera aún una falta conocimiento de los mercados externos y su seguimiento.

Aún existen grandes limitaciones en materia de etiquetado y empaqueo de los quesos así como el uso de código de barras, y etiquetado con las regulaciones adecuadas.

IX. COMENTARIOS FINALES

- ◆ La Cadena del Queso fresco en Nicaragua está conformada por los siguientes eslabones principales: Fase Primaria, Procesamiento, Comercialización, y el Consumo final. Estos eslabones incluyen a los bienes y servicios conexos como la provisión de insumos para la fase primaria (ganadería de leche) y el transporte en la comercialización y distribución. En la Cadena Global del queso se destaca el circuito de producción y comercialización de queso Morolique de exportación.
- ◆ La fase primaria de la cadena del queso de Nicaragua, involucra a un amplio estrato de pequeños y medianos productores de materia prima (leche) y de queso. Esta tipología responde al tamaño del hato por el lado de la producción de leche, y al tamaño, capacidad, y tecnología de las queserías por el lado de los procesadores de queso.
 - ✓ El sistema de producción ganadera es de doble propósito.
 - ✓ Funciona una compleja red de intermediarios que comercializa leche fresca.
- ◆ El crecimiento de la industria del queso ha sido impulsado por el aumento en el hato ganadero y la existencia de mercados destino externos que demandan el producto.
- ◆ La comercialización del queso se da en dos arenas. La arena internacional principalmente a El Salvador involucra al menos tres canales de comercialización de queso, y un canal para el mercado de Estados Unidos. En la arena doméstica funcionan varios canales de

comercialización que no tienen un patrón consolidado. Los criterios varían entre el acceso a la infraestructura de las zonas ganaderas, la penetración de las grandes industrias, o de las empresas procesadoras extranjeras.

- ✦ Dentro del segmento de pequeños y medianos procesadores de queso, es notorio la falta de una tecnología de producción limpia, atendiendo a los requerimientos de higiene y sanidad como los mercados lo demandan, del conocimiento y acceso a mercados tanto locales como externos, del acceso a asistencia técnica. El acceso a estos beneficios depende de sus grados de organización y su ubicación geográfica.
- ✦ Las oportunidades para este segmento de pequeños y medianos procesadores de queso de incursionar exitosamente en circuitos externos de comercialización de queso, se ven limitadas por los siguientes factores: Limitado conocimiento de los mercados externos, falta de acceso a los recursos financieros y de conocimientos requeridos para adquirir la tecnología apropiada y cumplir con los estándares exigidos en los mercados internacionales, la escasa infraestructura y servicios conexos para realizar todas las fases del procesamiento desde el acopio efectivo de la leche, y finalmente, una limitada capacidad organizativa entre grupos de pequeños y medianos procesadores.
- ✦ El circuito de la cadena del queso para exportación, es orientado por la demanda, son los comercializadores externos, los que establecen las condiciones de este comercio. Esto es debido tanto a la falta de capacidad de la industria nacional para ofrecer calidad de manera consistente como a la iniciativa de empresas extranjeras con el capital y conocimiento necesario que se han posicionado en el país y que siguen una integración vertical de los procesos del queso. Este último factor podría ser consecuencia del primero.

X. INFORMACIÓN DEL MERCADO DE MÉXICO

10.1. GENERALIDADES ÚTILES DEL MERCADO OBJETIVO

México se ha convertido en la octava potencia comercial mundial y la primera en América Latina, con una participación del 44 por ciento en las exportaciones y 49 por ciento en las importaciones totales de la región. En sólo trece años, México ha cuadruplicado sus exportaciones, pasando de 40.7 mil millones de dólares a 164.9 mil millones de dólares entre 1990 y 2003, e incrementado sus importaciones en más de 300 por ciento; de 41.6 a 170.6 mil millones de dólares entre 1990 y 2003.

La entrada en vigencia en el año de 1994 de Tratado de Libre Comercio de América del Norte, permitió dinamizar entre otros el sector agroalimentario.

Con una población que sobrepasa los 100 millones de habitantes, en los últimos años México ha logrado un proceso de crecimiento económico estable y una importante política de liberalización del comercio y sus importaciones.

Con relación a las importaciones, el año 2003 mostró un incremento del 1.1% comparado con el año 2002, llegando a los \$170.6 billones; esto es 2.61 veces el valor de las compras de México al resto del mundo en el año de 1993. De este total, el 87% corresponde a bienes intermedios y bienes de capital.

La dinámica de las importaciones en el período 1993 a 2003, ha mantenido una variación promedio anual de 8.9%, al pasar de \$5.3 billones en el año 1993 a \$12.4 billones en el año 2003. Los principales productos agroalimentarios que importa México son maíz, soya y carne.

El Sector hotelero, los restaurantes y la industria del turismo son considerados los sectores de mayor interés inmediato para las exportaciones de diversos países y hacen del país un destino muy deseable de la oferta exportable nicaragüense.

En particular la industria del turismo es un elemento que está determinando la tendencia de la importación de alimentos en el Sureste mexicano. México está ubicado en el séptimo lugar de destino del turismo mundial, la actividad contribuye actualmente con el 8% del PIB y es responsable del más del 6% del empleo nacional.

Hoy México es uno de los principales destinos turísticos, con cerca de 21 millones de visitantes en el año 2000, representando un incremento del 37% con relación a 1995. De la misma forma el gasto promedio per capita de los visitantes ha pasado de US\$232 a US\$312 durante el mismo período.

El sureste mexicano constituye la más importante región para el turismo en México. Esta región incluye los estados de Quintana Roo, Yucatán, Oaxaca y Tabasco, y dentro de estos, las ciudades de Cancún, Mérida, Oaxaca y Villahermosa, son las más visitadas. El estado de Quintana Roo genera más del 30% de los ingresos en moneda extranjera de todo el país y representa un enorme potencial para la industria agro-alimentaria de Nicaragua.

Bajo la premisa de buscar oportunidades comerciales para quesos frescos elaborados y/o procesados en Nicaragua, donde el valor agregado quede en el país, se identifica el nicho de “los demás quesos” como el segmento de mayor crecimiento en la categoría de quesos importados, segmento que ha crecido 170% en el curso de los últimos 4 años, alcanzando US\$170 millones transados. El aumento del poder adquisitivo de la población ha permitido un aumento del consumo per cápita.

En la ciudad de Cancún se considera bajo el abastecimiento de queso blanco fresco y de muy bajo el abastecimiento de crema. Las cadenas hoteleras ofrecen el queso tipo “panela” y otros quesos maduros y semimaduros, y acusan una muy pobre disponibilidad de queso fresco y crema, dos productos tradicionales de la cocina mexicana.

La Central de Abastos de Cancún tiene un grupo amplio de asociados dedicados al sector lácteo. Para los empresarios nicaragüenses este es el lugar primordial para identificar compradores potenciales. Todos ellos poseen instalaciones apropiadas para la manipulación y el almacenamiento de los productos, y una adecuada red de distribución.

El mercado de Cancún

Ventajas	Desafíos
Hay una muy baja producción de alimentos localmente.	Costos logísticos de transporte y distribución son mas altos que en otras ciudades mexicanas
Impuesto a las ventas del 10% menor a la mayoría de otros estados que es del 15%	Cancún, como ciudad turística, es considerada una ciudad costosa comparada con otras ciudades mexicanas
Cancún es considerado un “puerto libre” para la venta e importación de muchos productos.	Se presentan problemas con disponibilidad de infraestructura de frío.
El mercado de importación es creciente y se anticipan índices de crecimiento superiores al 10%.	Son pocos los distribuidores con infraestructura de almacenamiento, transporte y distribución adecuados.
Los índices de consumo de alimentos son altos por la constante presencia de visitantes.	Hay aun pocos agentes aduanales especializados.
El aeropuerto de Cancún es el segundo aeropuerto de importancia en México. En 1999 recibió mas de 81 mil vuelos y mas de 6.7 millones de pasajeros	La infraestructura de los puertos aun tiene limitaciones para manejar carga especializada
Un sector minorista bien desarrollado con presencia de las principales cadenas de supermercados mexicanas y extranjeras.	Competir con una industria alimenticia mexicana fuerte, con redes de distribución altamente desarrolladas.
Los empleos ofrecidos por el sector de comercio y turismo son la preferencia de la población local. Poco interés por las actividades agrícolas y agroindustriales.	Competir con la presencia de multinacionales del sector alimenticio como Nestlé, Kraft, Del Monte, General Mills, Campbell’s, Unilever, etc., presentes en el mercado interno.
Estímulos fiscales a la inversión extranjera	Barreras no arancelarias a la importación de productos. Sensibilidad y cautela con los servicios aduanales.

10.2. FICHA DE PRODUCTO MERCADO

Nombre Común en Español: Queso fresco

1. Número de HS (Harmonized System) y clasificación.

El 1 de abril de 2002, entró en vigor la Tarifa del Impuesto General de Importación y Exportación (TIGIE). Anterior a esta fecha, el contenido de la fracción 0406.90 de importación se dividió en las siguientes fracciones:

FRACCIONES ANTERIORES	CAMBIO	FRACCIÓN(ES) ACTUAL(ES)
0406.90	Se dividió en:	0406.90.01, 0406.90.02, 0406.90.03, 0406.90.04, 0406.90.05, 0406.90.06 y 0406.90.99.

En esta ficha se toman todas las posiciones pero se hace énfasis en la posición 04.06.90.99 los demás.

POSICION	DESCRIPCION
04069001	De pasta dura, denominado Sardo, cuando su presentación así lo indique.
04069002	De pasta dura, denominado Reggiano o Reggianito, cuando su presentación así lo indique.
04069003	De pasta blanda, tipo Colonia, cuando su composición sea: humedad de 35.5% a 37.7%, cenizas de 3.2% a 3.3%, grasas de 29.0% a 30.8%, proteínas de 25.0% a 27.5%, cloruros de 1.3% a 2.7% y acidez de 0.8% a 0.9% en ácido láctico.
04069004	Duros o semiduros, con un contenido en peso de materias grasas inferior o igual al 40%: únicamente Grana o Parmegiano-reggiano, con un contenido en peso de agua, en la materia no grasa, inferior o igual al 47%; únicamente Danbo, Edam, Fontal, Fontina, Fynbo, Gouda, Havarti, Maribo, Samsoe, Esrom, Itálico, Kernhem, Saint-Nectaire, Saint-Paulin o Taleggio, con un contenido en peso de agua, en la materia no grasa, superior al 47% sin exceder de 72%
04069005	Tipo petit suisse, cuando su composición sea: humedad de 68% a 70%, grasa de 6% a 8% (en base húmeda), extracto seco de 30% a 32%, proteína mínima de 6%, y fermentos con o sin adición de frutas, azúcares, verduras, chocolate o miel.
04069006	Tipo Egmont, cuyas características sean: grasa mínima (en materia seca) 45%, humedad máxima 40%, materia seca mínima 60%, mínimo de sal en la humedad 3.9%.
04069099	Los demás.

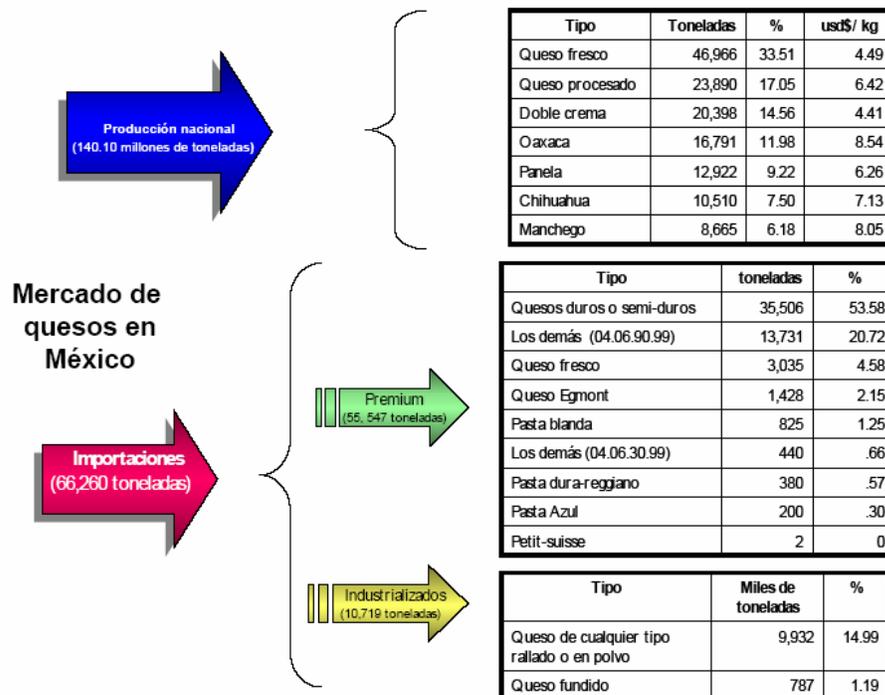
2. Las principales variedades del producto importadas en el mercado.

En estimaciones basadas en datos del INEGI y de BANCOMEXT, el consumo per capita de quesos en México ha aumentado de 1.50 Kg. en 1998 hasta alcanzar 2 Kg. en 2002.

Clasificación	Humedad	Tipo	Usos
Queso fresco	60%-80%	Oaxaca	Gratinado comida típica y como botana
		Panela	Botana o relleno de platillos típicos Mexicanos
Queso blando	50%-60%	Para untar	En sándwiches o botanas
Quesos semi-duros	40%-50%	Tipo Manchego	Gratinado, como aperitivo o postre
		Chihuahua	Gratinado/comida típica
		Edam	Botanas e Ingrediente para platillos.
Quesos duros	20%-40%	Cotija	Comida típica como enchiladas

3. Mercado Total de Quesos en México (2002).

En el mercado total de quesos de México el 30% es abastecido a través de las importaciones, las cuales se concentran específicamente en el segmento de valor agregado, o quesos Premium. A continuación se puede observar la distribución del mercado de quesos.



Fuente: World Trade Atlas e INEGI

4. Importaciones anuales (1999-2003 US\$000).

Importaciones de Quesos (Miles de \$US)

Tipo de queso	1999	2001	2003	%
Quesos duros o semiduros (04.06.90.04)	\$56.281	\$85.301	\$109.613	94,8%
Los demás (04.06.90.99)	\$20.717	\$45.609	\$58.608	182,9%
Queso tipo Egmont (04.06.90.06)	\$2.709	\$3.252	\$4.179	54,3%
Queso de pasta blanda (04.06.90.03)	\$661	\$2.184	\$1.442	118,2%
Queso de pasta dura (04.06.90.01)	\$75	0	0	-100,0%
Queso tipo petit suisse (04.06.90.05)	0	10	13	28,5%
Total	\$80.443	\$136.356	\$175.219	117,8%

Fuente: Bancomex, 2004

*Crecimiento del mercado de importación en 117% desde al año 1999.

5. Ventana de Oportunidad

Se valida que el mercado mas atractivo para los empresarios nicaragüenses se presenta en la posición HS04069099, donde el mercado es significativamente creciente, 182% entre 1999 y el 2003. Esta fue la posición escogida para esta investigación.

6. Histórico de precios.

Precio promedio anual declarado (implícito).

Descripción	1999	2001	2.003
Volumen	6746	13731	19032
Valor	\$20.717	\$45.609	\$58.608
Precio implícito	\$3,07	\$3,32	\$3,08

7. Precios puntos de precio venta US\$).

Clasificación	Tipo	Principales marcas	Precio promedio por Kg.
Queso fresco	Oaxaca	Caperucita Los Volcanes Nestlé	\$8.54
	Panela	Chilchota Esmeralda Los Volcanes Nestlé Noche Buena	\$6.26
Queso blando	Queso para untar	Creso Philadelphia	\$7.26
Quesos semi-duros	Tipo Manchego	Caperucita Esmeralda Los Volcanes Nestlé Noche Buena	\$8.50
	Chihuahua	Risueña Esmeralda Noche Buena	\$7.13
	Edam	Frico Mily Noche Buena	\$8.87
Quesos duros	Cotija	Granel	\$6.67

Fuente: Profeco, 2002

8. Canales de distribución y márgenes de intermediación.

De acuerdo a la investigación en el terreno, los quesos importados se encuentran principalmente en tiendas especializadas, departamentales y en autoservicios. Sin embargo, es importante resaltar que los quesos importados es un producto de crecimiento constante dado que la industria nacional no alcanza a cubrir la demanda total. Las tiendas especializadas son las que manejan la mayor variedad de tipos de quesos en comparación a las cadenas de supermercados y las tiendas departamentales ubicadas en las zonas residenciales, que manejan una menor variedad de tipos de quesos. Sus márgenes de comercialización se sitúan entre el 35 y 50%.

Los quesos importados de gama alta llegan por avión debido a que muchos de ellos tienen caducidad limitada y no podrían aguantar el tiempo que dura el embarque marítimo; por otra parte, llegan más rápido, no se exponen a movimientos o cambios de temperatura tan drásticos (como los que sufrirían en un embarque marítimo), que los pudieran afectar y se conserva mejor la calidad del producto.

Los márgenes de intermediación de los diferentes canales son, autoservicios manejan por lo regular un 35%, las tiendas de especialidad un 30-40%, y los restaurantes un 40-60%.

9. Empaque comercial

El empaque para quesos debe cumplir la Norma NOM-051-SCFI-1994, donde se ven las especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados. (Ver anexo Norma)

10. Condiciones de admisibilidad al mercado

En general los países centroamericanos están excluidos de pagar un arancel para entrar al mercado.

Según el SIAVI (Sistema de Información Arancelaria Vía Internet, los países centroamericanos están excluidos pero en el caso de Nicaragua se tiene un arancel que varía de 12,4/9,3%. El cual depende del tipo de producto.

Regulaciones no arancelarias

Los controles sanitarios que se deben realizar en el país exportador y otros controles (son estrictos y muy dispendiosos por la parte mexicana, pero no insuperables). Estos deben ser:

Debe incorporarse un CERTIFICADO DE LIBRE VENTA por parte del exportador, para demostrar que el producto se vende en todo el territorio del país exportador.

Debe incorporarse, asimismo, el análisis fisicoquímico y análisis microbiológico.

Debe incluirse en cada partida un certificado de sanidad animal.
Certificado de origen.

En cuanto a los controles sanitarios en México

Permiso sanitario previo de importación por parte de la Secretaría de Salud de México.

Certificado de importación fitosanitario y zoonosanitario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

En cuanto a la normatividad que debe cumplir el producto se tiene:

Datos de Identificación	
Clave de la Norma:	NOM-051-SCFI-1994
Título de la Norma:	Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados.
Fecha de Publicación:	24/01/1996
Fecha de Entrada en Vigor:	01/11/1996
Tipo de Norma:	Definitiva
Norma Internacional:	Normas CODEX STAN 1-1995
Producto:	Información comercial
Concordancia:	Totalmente
Rama de Actividad Económica	Industria alimentaria
Dependencia:	SE
Comité Consultivo:	CCNN DE SEG. AL USUARIO, INF. COMERCIAL Y PRACTICAS DE COMERCIO (SCFI)

Fuente: Secretaría de Economía

11. 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 FOB puerto de embarque.
 - Ventas CIF puerto de arribo.
 - Ventas a precio fijo con mínimos garantizados por caja.
 - Ventas a precio fijo por caja.
 - Ventas en consignación.
- El pago a los exportadores generalmente se perfecciona una vez el producto despachado ha sido inspeccionado y aceptado en territorio mexicano.
- Los pagos se presentan a 15 – 21 días, aunque se presentan acuerdos privados variables.
- Una vez se desarrolla una relación de negocios de mutua confianza, es frecuente que se establezca un método de “cuenta abierta”, con el propósito de realizar pagos graduales de importancia, evitando así el impacto de los costos de transferencias bancarias.

Período de Pago

Con base en las reuniones realizadas en la ciudad de Cancún con algunos empresarios del sector, pudo establecerse que las cadenas de supermercados pagan a sus proveedores en promedio a los 60-75 días. Este costo financiero va a impactar a todos los intermediarios que participan en el flujo de comercialización del producto.

10.3. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ El mercado mexicano asigna gran parte de sus ingresos al consumo de alimentos y bebidas. ❖ Dentro del mercado interno existe gran demanda en este sector. ❖ El sector ha repuntado favorablemente durante los últimos 10 años, después de la puesta en práctica del TLC ❖ El sector de alimentos es uno de los más importantes dentro de la industria manufacturera ❖ Las importaciones de la rama de Alimentos, quesos y carnes son altas y en productos para la industria son de gran importancia dentro del sector agroindustrial 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existen grandes oportunidades en el mercado de las exportaciones, ya que gran parte de la producción solo es para satisfacer la demanda del mercado local. ❖ De acuerdo con las estadísticas los productos seleccionados tienen una tendencia de crecimiento cada vez mayor. ❖ Debido a la situación geográfica del país y a que Nicaragua con un clima favorable para la fabricación de los productos del sector, prácticamente todos los productos seleccionados tienen oportunidad en el mercado. ❖ La oportunidad de alianzas estratégicas entre pequeños industriales con empresarios líderes en el mercado mexicano es posible y es una estrategia de entrada al mercado. ❖ El bajo nivel tecnológico de la producción en algunos productos representa una oportunidad para Nicaragua, ya que existe la posibilidad de introducir en México nuevos productos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Este sector es muy vulnerable a los movimientos económicos del país, por lo que en épocas de crisis es uno de los más afectados. ❖ Existen productos alimenticios donde los precios son controlados por el Mercado. ❖ Aún con la modernización carretera de los últimos años, ésta ha sido lenta e insuficiente, por lo que el transporte de los productos no es del todo eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En algunos productos hay empresas en este sector que son grandes empresas que van a dificultar la entrada al mercado ❖ Existe en algunos productos unas fuertes medidas para arancelarias que dificultan la entrada de productos en el mercado.

El Mercado Objetivo	
Primer Paso	Contactar las dependencias oficiales locales relacionadas con comercio internacional y promoción del sector exportador. En algunos casos estas oficinas ya han realizado búsquedas de información y/o tienen estudios que pueden ser de utilidad para el empresario. Familiarizarse y vincularse a los programas de promoción del sector tiene importantes ventajas para los empresarios a un muy bajo costo de inversión.
Segundo Paso	Acercarse a las diferentes oficinas de representación del país / mercado objetivo (Embajadas, Representaciones Comerciales, Consulados), e intentar sondear información sobre las características del mercado, fuentes de información, usanza comercial, contratos comerciales habituales, asociaciones de importadores, bases de datos de agentes, representantes y/o brokers, información sobre transportistas.
Tercer paso	Entender como opera la regulación de las autoridades en el mercado de destino. Escribir, llamar o acercarse a las oficinas que determinan la regulación para la importación de los productos. Determinar variables técnica, barreras fito/zoo sanitarias, impuestos, cuotas del mercado, estacionalidad de los volúmenes y permisos de exportación. En el caso particular del mercado mexicano el cumplimiento de las normas NOM para la importación de productos es importante antes de comenzar un proceso exportador. Así como de toda la documentación exigida a la hora de enviar un producto de los analizados.
Cuarto Paso	Entender los estándares aplicados en el mercado de alimentos en el mercado objetivo. Esto hace referencia a las prácticas aceptadas en el comercio de alimentos tanto para productos frescos a granel y el pago de derechos de ingreso a las cadenas de supermercados (Slotting Fees).
Quinto Paso	Búsqueda y contacto con las entidades específicas relacionadas con el producto alimenticio a comercializar (incluyendo compradores potenciales), con el ánimo de realizar un sondeo específico del mercado, estacionalidad de los proveedores, principales competidores en el mercado, preferencias de los compradores, características del producto a exportar, formas tradicionales de empaques, precios históricos y todas aquellas variables comerciales de interés para el empresario.
Sexto Paso	Participar y/o asistir a un evento internacional de la industria y aprovechar la visita al mercado objetivo para realizar contactos personales y entrevistas comerciales con compradores potenciales, entidades del gobierno y agentes aduanales y transportistas en los puntos de destino. En el mercado mexicano los eventos tradicionales de la industria son: En Cancún se presenta el evento Exphotel anualmente donde participan la mayoría de las empresas que están interesadas en abastecer el sector de alimentos (hoteles, restaurantes y sector minorista establecido). A nivel general del país se tiene las siguientes ferias: http://www.exporestaurantes.com.mx EXPO RESTAURANTES 7-9 Julio, World Trade Center, México, DF http://www.agropue.com 5ª Expo Agropecuaria 22-25 Julio, Puebla, Puebla http://www.mercanciasgenerales.org.mx Mercancías Generales 31 agosto – 2 septiembre Centro Banamex, Cd. de México http://www.expoagroalimentariagto.com.mx/ EXPO AGROALIMENTARIA 3-6 de noviembre, Irapuato Guanajuato

Séptimo Paso	<p>Elección de un importador idóneo en el mercado objetivo: Normalmente se recomienda trabajar con un solo comprador por punto de destino (ejemplo ciudad, provincia, región). La adecuada elección del importador en el puerto de destino es definitiva en el aseguramiento del retorno y en el desarrollo de una estrategia de largo plazo. La búsqueda de importadores que trabajen regularmente con el mercado minorista resulta favorable para incrementar el precio promedio de venta de una campaña. Este paso debe evaluar propuestas de exclusividad de territorio, cuotas de ventas y etapas de cumplimiento de metas.</p>
Octavo Paso	<p>Segmentación del mercado: De acuerdo con la oferta de productos elegida, el exportador esta en capacidad de realizar diferentes esquemas de segmentación del mercado objetivo: segmentación geográfica, por edades, por sexo, por nivel de ingreso, por característica étnica, entre otras.</p>
Noveno Paso	<p>Nichos del mercado: identificación de los nichos de mercado de mayor potencial comercial para el exportador.</p>
Décimo Paso	<p>Diseño de una estrategia inicial de penetración en el mercado:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definición de la oferta exportable (descripción detallada del producto, sus volúmenes de exportación, su estacionalidad y sus condiciones particulares).• Definición del Mercado Objetivo y selección de clientes• Objetivos de exportación• Metas de exportación• Logística , transporte y distribución de la oferta• Política de precios, cobros y sistema de pagos y reembolsos.• Indicadores de gestión (cuantitativos y cualitativos)• Mecanismo de evaluación y control

El Exportador y su producto	
Producto	<p>Determinar la “ventana de oportunidad” adecuada en el mercado. Mantener alta calidad y precio competitivo Manejo y almacenamiento apropiados Cajas apropiadas y empaque atractivo Disposición para considerar hacer “marcas propias” (private label). Un producto adecuadamente empacado, con buena condición de arribo y larga vida en estantería, es la combinación ideal para un adecuado posicionamiento de la marca e imagen, así como para la obtención de un alto nivel de precio.</p>
Exportaciones	<p>Despachos a tiempo (on-time deliveries). Despacho de producto que corresponda exactamente a lo solicitado por el importador. Continuidad y regularidad en el suministro (“repetition is reputation”). Elección de un agente aduanal adecuado. Elección de un sistema de transporte confiable y conveniente financieramente.</p>
Comunicaciones	<p>Respuesta inmediata a las comunicaciones recibidas (fax, teléfono o email). Disponer de una persona que pueda comunicarse en inglés y/o francés permanentemente Establecer un sistema de información que permita al exportador mantener actualizados los datos cotidianos del mercado y los resultados de sus ventas.</p>

10.4. PRINCIPALES CONTACTOS COMERCIALES

NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL CONTACTO	INFORMACION GENERAL	COMENTARIOS
CONSORCIO LECHERO DE QUINTANA ROO, S.A. DE C.V.	Sr. Antonio Andrisano	Carretera Federal 307 S/N Tel. (984) 8731141 Fax 984. 8733365	Operaciones desde el 2002 Comercio al por menor y al por mayor de productos y derivados lácteos, y embutidos. Importación de quesos. Fracción Arancelaria 04064001
SIGMA ALIMENTOS (Grupo Alfa)	Ing. Ricardo Lizano	Tel. 998.8841510 www.sigma-alimentos.com	Con ventas superiores a los US\$1000 millones, Sigma es una de las empresas líderes del sector alimenticio en todo el territorio mexicano. Entre otras trabaja con las marcas de Quesos Chalet, La Villita y Country Valley. Tipo Gouda, Manchego, Oaxaca, Americano. Oficinas en Los Ángeles, Chicago, Guatemala, Costa Rica y El Salvador
GRUPO NUTRE T S.A. DE C.V	Ing. Jaime Carrillo	Bodega:37-,39,56-58 77500 Cancún Quintana Roo, México Tel 998. 8862215	Comercializador y distribuidor mayorista de productos lácteos.
<u>PACSA SA DE CV</u> ventas@pac-sa.com.mx	Sr. Dieter Reinartz Sr. Robert Schimitz	Bodegas:49,50,74-76 , 91-94, 250 77500 Cancún Quintana Roo, México Tel 8862030	Importante importadora y comercializadora de todo tipo de alimentos secos, refrigerados y congelados.
ALIMENTARIA DEL CARIBE	Juan José Sotres	Bodega: 40 77500 Cancún Quintana Roo, México 8862006	Comercializador y distribuidor mayorista de productos lácteos.
CHARCUTERIA FINA SA DE CV	Lic. Salvador Arismendi	Bodega:25 - 26 77500 Cancún Quintana Roo, México 8862123	Comercializador y distribuidor mayorista de productos lácteos y embutidos importados.
CHEBRAUI, S.A. de C.V.	Lic. Aurelio Romero	Bodega:76 77500 Cancún Q ROO México, Tel 8841024	Principal cadena de supermercados en la ciudad de Cancún. Comercializan toda la línea de productos alimenticios.

DISTRIBUIDORA ACAMBARO DE MEXICO SA DE CV	Lic. Mauricio Miranda	Bodega:46,47 77500 Cancún Quintana Roo, México Tel. 998. 8862122	Importador y comercializador de productos alimenticios en todo el territorio mexicano
FRASCHETTI MEXICANA DE IMPORTACION	Sr.Renzo Frascetti	Bodega:16 77500 Cancún Quintana Roo, México Tel. 998. 8877101	Comercializador y distribuidor mayorista de productos alimenticios en general y de productos lácteos.
INDUSTRIAS COR SA DE CV	Lic. Luís Mario Alonso	Bodega: 4 77500 Cancún Quintana Roo, México Tel. 998. 8862186	Comercializador y distribuidor mayorista de productos lácteos.
OPERADORA DE PRODUCTOS REFRIGERADOS:	Lda. Martha Alvarez Sr. Héctor Narváez	Bodega:110-111 77500 Cancún Quintana Roo, México Tel. 998. 8862071	Consolidador, operador y distribuidor de productos refrigerados y congelados.

10.5. CONTACTOS ÚTILES EN CANCÚN PARA LOS EMPRESARIOS

Nombre	Contacto	Dirección
Asociación de Hoteles de Quintana Roo	Attn. Lic. Raúl Escalante	www.ahqr.com.mx Plaza San Angel Av. Acanchen, local 18 y 19 77500 Cancún, México. Tel. 998. 8879351 Fax 998. 8877683
Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)	Attn. Lic. Benjamín Fernández, Gerente General	caniraccun@cancunrestaurantes.com.mx www.cancunrestaurantes.com.mx Av. Nader No. 29 – Edif. Madrid, Oficina5B Tel 998. 8843315 Fax 998.8871142
Central de Abastos de Cancún	Attn. Lic. Myriam Gaffare, Sub-administradora	cabasto@Cancun.com.mx www.centraldeabastoscancun.com Km. 17, carretera Cancún-Aeropuerto Tel. 998. 8862080 Fax 998. 8862224
Bancomext	Attn. Lic. Hilda Lozano, Directora de Promoción	mlozano@bancomext.gob.mx www.bancomext.gob.mx Ave. Tulum No. 318 Tel. 998. 8899493
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cancún	Attn. Roberto Díaz, Director	Av. José López Portillo, lte. 11, apto.440 Tel. 998. 8843051 Fax 998. 8841164
Secretaría de Economía	Attn. Lic. José Julio Aranda	www.economia.gob.mx Subdelegado Federal Av. José López Portillo, lote 34 Tel. 998. 8844462 Fax 998. 8847307
Secretaría de Desarrollo Económico	Attn. Lic. Sara Ruiz, Subdirectora	www.sede.groo.gob.mx Av. Xcaret, sm36, Plaza Las Palmas, local 58 ^a Chetumal Tel. 983. 8321740 Ext. 224
Aduanas de México	Attn. Lic. Ignacio Palmares Morales	Oficina de Cancún, Aeropuerto Sub-administrador Tel. 998.2876685
Secretaría de Turismo del Estado	Attn. Lic. Claudia Aguilar	caguilar@groo.gob.mx Centro de Convenciones de Cancún, 2º. Piso. Tel. 998. 8819000 Ext. 3636

XI. INFORMACIÓN DEL MERCADO DE EL SALVADOR

11.1. GENERALIDADES ÚTILES DEL MERCADO OBJETIVO

De 1996 a 2002, el crecimiento anual del PIB de El Salvador osciló entre el 1,7 y el 4,2 por ciento, alcanzando el nivel máximo en 1997. Las cifras preliminares del primer semestre de 2002 presentan un crecimiento medio del 1,7 por ciento. Perjudicadas por varios desastres naturales, las tasas de crecimiento fueron durante este período menores que las de principios del decenio de 1990. Entre las actividades que registraron tasas de crecimiento particularmente elevadas se incluyen la construcción, y servicios como el comercio, los restaurantes y hoteles, los servicios financieros, el transporte y las comunicaciones, mientras que la contribución del sector de la agricultura al PIB y a las exportaciones disminuyó considerablemente. El PIB per cápita en 2001 fue de aproximadamente 2.150 dólares EE.UU. mientras que, debido a las transferencias netas de trabajadores en el exterior, el ingreso bruto disponible per cápita fue de 2.420 dólares EE.UU.

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.

Cambios de hábitos de consumo de alimentos

Es una tendencia generalizada sobre la preocupación respecto de temas como la inocuidad y calidad de los alimentos. En El Salvador varios factores han influido en acelerar esta tendencia en la cual se exigen mejores condiciones de preparación y comercialización de alimentos:

- La creciente influencia de los supermercados como un canal de comercialización.
- La intensiva promoción hacia las exportaciones que se han desarrollado en los últimos 7 años, lo cual exige desarrollar tecnología en la producción y manejo de alimentos étnicos con vocación de exportación. Es cada vez mas frecuente que la calidad de los alimentos comercializados se iguale a la de exportación, esto debido a la existencia de un importante mercado de exportación informal.
- La influencia del intercambio de los hábitos de consumo de familiares en el exterior, los cuales a su retorno sigue conservando las exigencias de calidad en los alimentos que consumen.
- Las intensas campañas sanitarias publicas y privadas que han sido necesarias realizar para el combate de epidemias y enfermedades gastro intestinales. Tanto en El Salvador como en el resto de la región C.A. se observa el cambio de hábitos en cuanto al consumo de agua filtrada.

- La emisión de nuevos marcos legales que obligan a cumplir aspectos sanitarios que cada vez se vuelven más exigibles, o al menos la amenaza de serlo. Caso de la ley que promueve la pasteurización de la leche.

El queso tiene un gran potencial de mercado en El Salvador, sin embargo es necesario desarrollar estrategias para competir con productos en los cuales 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 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.
- Aún y recuperando la producción nacional, esta no sería suficiente para cubrir la demanda total.
- La existencia de un mercado étnico compuesto por más 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.

Siendo un mercado dominado por mayoristas, la mayoría de productos son manejados a granes, sea en sacos, bolsas plásticas, jabsas 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.

11.2. FICHA DE PRODUCTO MERCADO

Nombre Común en Español: Quesos y requesón, queso fundido.

1. Número de SAC y clasificación. 04063000
QUESO FUNDIDO

2. Las principales variedades del producto importadas en el mercado. Queso Duro – Viejo; Queso Duro – Blando; Queso Capa Roja; Queso de Capita; Quesillo

3. Principales importaciones mensuales US\$000(2003).¹³

2003	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
US \$ (000)	881	807	967	779	715	869	958	928	1020	986	967	1155
Tons	716	775	793	623	604	710	830	810	885	862	817	985
\$/Kg.	1.23	1.04	1.22	1.25	1.18	1.22	1.15	1.15	1.15	1.14	1.18	1.17

4. Importaciones anuales por país de origen (US\$000)¹⁴.

Quesos y Requesón
Queso fundido, excepto el rallado o en polvo

Cifras en miles US\$					
SAC 04063000	1999	2000	2001	2002	2003
País de origen	\$	\$	\$	\$	\$
Guatemala	-	4	-	4	1
Costa Rica	-	-	-	-	33
Honduras	-	228	512	864	2,825
Nicaragua	-	2,408	7,361	8,141	8,023
Estados Unidos	90	3	-	13	46
Panamá	70	-	49	35	38
Otros	9	2	7	6	65
Total	170	2,644	7,929	9,063	11,031

5. Ventana de Oportunidad

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Todo el año											

6. Histórico de precios 2000¹⁵.

E	F	M	A	M	J
0.73	0.73	0.78	0.81	0.93	0.93
J	A	S	O	N	D
0.67	0.69	0.73	0.73	0.73	0.78

¹³ Datos CENTREX www.elsalvadortrade.com.sv¹⁴ Ibid.¹⁵ Construcción propia a partir de datos del Anuario Estadístico de 2003 del MAG www.mag.gob.sv

7. Precios actuales por puntos de entrada 2002¹⁶.

E	F	M	A	M	J
0.90	0.94	0.91	0.93	0.93	0.84
J	A	S	O	N	D
0.80	0.73	0.83	0.91	0.91	0.90

8. Canales de distribución y márgenes de intermediación.

Mayorista	Detallista	Consumidor
35%	30%	50%

9. Empaque comercial

- En marquetas de 50 Lbs. (Granel)
- Bolsas plásticas selladas con peso de 1 lb.
- Cortado al peso requerido por consumidor.

10. Condiciones de admisibilidad al mercado

Cumplimiento de normas fitosanitarias (NSO), depende del examen aleatorio ejecutado por delegados de DGSVA - MAG¹⁷

11. 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 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.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal del MAG

¹⁸ Informe de avance de comercialización IICA El Salvador

11.3. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

- **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 internacional, esto les permite tener acceso a mejores oportunidades de negocios y a obtener ciertos niveles de maniobrabilidad para la fijación de los precios. La asociatividad para propósitos de comercio internacional no es sencilla y requerirá de procesos profundos de evaluación a efecto de estimar la fuerza de los productores interesados en asumir los costos y riesgos implicados. Esta ruta puede facilitar que los procesos de internacionalización se consigan en un plazo mucho menor del que puede conseguirlo una empresa por si sola.

- **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.

- **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 países 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.

11.4. PRINCIPALES CONTACTOS COMERCIALES

Nombre de la Empresa	Contacto	Dirección	Comentarios
Rolando Márquez	Rolando Márquez	<p>Colonia Jardines de Merliot, Calle Cuyagualo Block "K" # 13, La Libertad Teléfono:(503)287-4178 Fax: (503) E-mail: direccion01@integra.com.sv <u>v</u></p>	<p>Mas de 10 años de experiencia en la distribución de productos al detalle hacia mercados informales establecidos en Nueva York, USA, manejo de productos lácteos y mariscos, conocimiento del proceso de venta, conocimiento del mercado local en cuanto a proveedores de productos alimenticios, experiencia en negociación con sectores de consumo masivo.</p> <p>Alimentos procesados dentro de los cuales predominan quesos frescos, madurados y crema.</p> <p>Canal de distribución atendido (Tipo de clientes): Detalle</p> <p>Interés en la oferta de productos: Establecer canal de distribución de productos lácteos y a la vez su distribución en mercados municipales.</p>
Lacteos del Corral S.A. de C.V.	Gloria Elizabeth de Guandique	(503) 2788506 (503) 2788504	
Lacteos Camyram, S.A de C.V.	Zoila H. Ramirez de Campos	(503) 2266318 (503) 2266318	
Francisco Canas Alvarenga, S.A.de C.V.	Jaime Eduardo Cañas Aviles	(503) 2221228 (503) 2221228	
Ramirez, Ana Paula	Ramirez, Ana Paula	(503) 2776372	
Productos Alimenticios Ideal, S.A.	Rene Edgar Fuentes Cañas	(503) 2430222 (503) 2434052	

XII. INFORMACIÓN DEL MERCADO DE PANAMÁ

12.1. GENERALIDADES ÚTILES DEL MERCADO OBJETIVO

Panamá es un país de desarrollo intermedio en la región centroamericana, con un PIB per cápita cercano a US\$3,500, muestra niveles de demanda y consumo importantes. En la década del 90 creció a una tasa del 2,8% anual promedio, para caer en 2001-2002 en niveles de recesión aunque no con producto negativo, y recuperación por encima del 3% en 2003, esperándose mayor crecimiento para el 2004.

El país es importante demandante de alimentos importados, destacándose los lácteos, cárnicos, mariscos, frutas, hortalizas, jugos y otros. Es así como el país exporta menos de \$1.000 millones e importa casi \$3.000 millones, lo que representa un déficit comercial de \$2.000 millones; sólo en productos agropecuarios importa casi \$500 millones.

El país intensifica esfuerzos como proveedor de alimentos a las flotas de buques que circulan por el canal de Panamá, para lo cual desarrolla cada día mejores estrategias de competencia en este abastecimiento de alta demanda, lo cual le exige una oportuna y creciente provisión de alimentos, de origen interno y especialmente importados.

Hay importantes oportunidades comerciales para exportación de Nicaragua a Panamá, pero también hay restricciones “no comerciales”, en especial en lácteos y carnes. En éstos, la norma sanitaria exige que técnicos panameños hagan inspecciones en Nicaragua, pero debido a la escasez de recursos presupuestarios de Panamá para mandar los inspectores a Nicaragua, con la regularidad necesaria, más los costos de análisis de laboratorio y otros trámites, en cierta forma se va convirtiendo la norma sanitaria en una barrera muy compleja para las exportaciones de quesos frescos de Nicaragua a Panamá. Es muy probable que Panamá no haga las mismas exigencias a Nueva Zelanda, como sí lo practica con Nicaragua y países vecinos, por lo cual el comercio entre centroamericanos está muy afectado, a pesar de los pactos comerciales vigentes.

Para las exportaciones de quesos frescos de Centroamérica a Panamá hay barreras sanitarias; probablemente son las exigencias ya existentes en la legislación y reglamentación pertinente de Panamá, pero en las entrevistas y contactos de la presente investigación se manifiestan barreras y prevenciones fuertes de las autoridades panameñas a la importación de quesos frescos de Nicaragua. Hay exigencias que pueden conducir a que las autoridades panameñas hagan visitas de inspección a fincas, centros de acopio e industrias nicaragüenses, como requisito para que Panamá autorice el ingreso de quesos frescos nicaragüenses, lo cual hace muy complejo e impráctico el intercambio comercial.

12.2. FICHA DE PRODUCTO MERCADO

Nombre Común en Español: Quesos Frescos

1. Número de HS (Harmonized System) y clasificación. Posición arancelaria:
 0403. 90 13 Cuajada: arancel 30%
 0404.10 99 Los demás lactosueros y productos de la leche: arancel: 40%
 0404.10 10 quesos y requesón, queso fresco, mozzarella. Arancel 40%
 0406. 20 90 Queso fundido, excepto el rallado o en polvo: arancel 40%
 0406. 90 11 quesos para uso industrial, sin partir, en empaques de 20 KN o mas: arancel 30%
 0406.90 20 quesos Muenster, y 90 los demás: arancel: 15%

2. Las principales variedades del producto importadas en el mercado. Cuajada; queso fundido; mozzarella; Muenster, todos de uso industrial.

3. Principales importaciones US\$000 1999 a 2003

Año	Producto	Kilos Netos imp.	Valores US\$000 CIF	US\$ Kg.
1999	Quesos frescos	2.995	6.320	2,11
	Otros quesos	1.510	3.760	2,49
	Total quesos	4.505	10.080	
2000	Quesos frescos		6.740	
	Otros quesos		3.961	
	Total quesos	4.589	10.701	
2001	Quesos frescos	3.938	8.409	2,19
	Otros quesos	1.511	4.216	2,79
	Total quesos	5.449	12.366	
2002	Quesos frescos		5.082	
	Otros quesos		3.280	
	Total quesos	3.954	8.362	
2003	Quesos frescos	4.923	9.748	1,98
	Otros quesos	943	2.474	2,63
	Total quesos	5.866	12.222	

Fuente: En base a estadísticas de Ministerio de Industria y Comercio, Panamá.

En las cifras de quesos están comprendidos quesos frescos, cuajada y quesos maduros, pero la lista de quesos frescos, donde están los de interés para Nicaragua, cubre entre un 70% y 80% de las importaciones de quesos, que como lo muestra el cuadro anterior, fluctúa entre 10 y 12 millones de dólares al año. Lo cual significa que los quesos frescos y de uso industrial llegan a cerca de US\$7 millones por año.

Los quesos de todo orden ya representan el 60% de las importaciones de toda la partida 04.01 hasta 04.06 correspondiente a leche y derivados, y mantiene una tendencia de estable a creciente.

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

Importaciones quesos	1999	2001	2003
Origen			
1 N Zelanda	2.755	3.438	3.321
1 Guatemala	485	693	341
2 C Rica	375	643	438
3 Otros	890	675	1.766
TOTAL	4.505	5.449	5.866

5. Ventana de Oportunidad

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
70 %					30%						
100%											

Diciembre a abril.

6. Precios actuales por puntos de entrada.

Fluctuación de los precios \$ / Kg.

Año	Cuajada 0403.9013	Otros quesos uso industrial 0406.9011
1999	2,28	2,22
2000	2,10	2,20
2001	2,39	2,38
2002	2,40	2,20
2003	1,97	2,09

7. Canales de distribución y márgenes de intermediación.

- Brokers o intermediarios, 8 a 12%
- Importadores especializados, 10 a 15%
- Corredores de la Bolsa, BAISA (importa los quesos de “contingentes”) comisión total de 1,5%
- Cadenas de supermercados, 30 a 50%

8. Empaque comercial

Los quesos de mayor interés para Nicaragua son los quesos de uso industrial que vienen en cortes mayores a 20 KN, empacados en cajas que permiten el manejo en bloques de comercio y uso en industrias.

9. Condiciones de admisibilidad al mercado

- Mercado restringido, aunque bajo las normas de la OMC. Hay lista de “Contingentes”, o sea un listado y cuota de quesos a importar, pactados por Panamá en el seno de la OMC. Es un listado y cuotas de obligatorio cumplimiento cada año por Panamá, que se detalla en cuadro anexo a este informe. La lista de “contingentes” de quesos es definida año por año por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Agropecuario, MIDA, y

publicada para que los países exportadores vendan en base a dicha lista.

- Todas las ventas de quesos y lácteos de terceros países a Panamá, de la lista de “contingentes”, deben hacerse bajo la participación de las bolsas agropecuarias. Nicaragua exporta por medio de los agentes de la Bolsa Nicaraguense y Panamá compra por medio de la Bolsa, Baisa. Las bolsas operan convenientemente, con buena transparencia y márgenes comerciales reducidos: las comisiones de las dos bolsas: país vendedor y país comprador, tanto de agentes como de las propias bolsas, suman menos del 2% de margen total. Precios transparentes y a la vista. Mayores detalles en anexo a este doc.
- La mayor parte de la normatividad es reglamentada y recogida por OIRSA, que regula y armoniza las normas centroamericanas: resúmen:
- Quesos no madurados: ICAITI 34 97:88 Code of Federal Regulations
- Quesos madurados: Normas individuales para quesos madurados del Codex Alimentarius, Vol. XVI, edic 1
- Prácticas de higiene para los productos cárnicos elaborados de reses y aves (adopción CODEX): Adopción de la Directiva ISO/CEI 3
- Etiquetado de los alimentos preenvasados: CX STAN 1-1985 (Rev.1-1991)
- Etiquetado nutricional: CAC /GL 2-1985 (Rev. 1 - 1993)
- Certificado Zoo sanitario.

10. Condiciones habituales de compra venta

Todo depende del producto y del conocimiento que hay entre exportadores de otros países e importadores panameños. En carnes y quesos, donde hay protocolo sanitario pre establecido, con inscripción de empresas exportadoras, así como el registro de empresas importadoras y las inspecciones sanitarias previas por parte de los entes gubernamentales panameños y del país exportador (en este caso Nicaragua), exige unos nexos previos entre exportadores e importadores.

Dichos nexos conducen a negociaciones de empresa a empresa, que definen precios, CIF o FOB, casi siempre CIF, las formas de pago, usualmente carta de crédito bancaria.

En negocios como la torta de soya y el grano de soya, que pertenece a Commodities con cotizaciones de Bolsa, el importador panameño se basa en los precios de bolsa de EEUU, y negocia un precio CIF Panamá, cuando el exportador no es muy experto en el mercado Panameño. Cuando el exportador es de amplio reconocimiento

comercial, como ocurre con tortas de soya de EEUU o Canadá, generalmente impone una condición de precio FOB puerto de EEUU, y queda por cuenta del importador los costos y trámites entre FOB y CIF.

En importaciones de rubros menores, nuevos, o de mayor riesgo y carencia de contactos comerciales de larga tradición, como ocurre con ajonjolí, mariscos, algunos quesos y pequeños embarques de grano soya para consumo familiar o semi-industrial en Panamá, el importador panameño prefiere negociaciones CIF, con precio definido, todos los costos y riesgos cubiertos por el exportador extranjero hasta CIF puerto panameño.

En las nuevas negociaciones el importador opta por una conducta conservadora, de poco riesgo, mientras se van decantando los costos, los riesgos y se van estabilizando los precios. Pero con mutuo conocimiento entre exportadores extranjeros e importadores panameños, tanto de negociaciones como de normas, de trámites y los temas sanitarios (muestreos a las mercancías), las negociaciones se van haciendo cada día más ágiles y concretas.

En las carnes se había logrado este grado de acercamiento entre exportadores nicaragüenses e importadores panameños, pero tuvieron una interrupción entre mediados de 2003 y 2004, por restricciones temporales oficiales de Panamá, y no por razones comerciales.

En quesos frescos, la mayor parte de las negociaciones se llevan a cabo entre la Bolsa Agropecuaria de Nicaragua y la Bolsa Panameña, BAISA, con agentes en ambas bolsas, que facilitan los acuerdos comerciales, sólo que el Ministerio de Agricultura panameño establece cuotas y tiempos cada año (lista de “contingentes” en el ámbito de la OMC, que publica BAISA de Panamá, ver datos en la lista en el cuadro No 17 del anexo No 7).

Una vez que se desarrolla una relación de negocios de mutua confianza entre exportadores e importadores, es frecuente que se establezca un método de “cuenta abierta” para facilitar pagos graduales, evitando así el impacto de los costos de transferencias bancarias.

12.3. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO.

El Mercado Objetivo	
Primer Paso	La información estadística sobre comercio exterior no es abundante ni expedita, para hallarla por Internet o en fuentes oficiales de fácil acceso. Tampoco los temas de normas fito / zoo sanitarias y otras, aunque éstas sí son accesibles por medio de la organización OIRSA (armoniza las normas de los países centroamericanos). Es más práctico acudir a empresas panameñas que actúan como representantes comerciales y de distribución en Panamá, ver lista en el capítulo 9, ítem 9.1.
Segundo Paso	Un segundo paso es acercarse a las diferentes oficinas de representación del país / mercado objetivo (Embajadas, Representaciones Comerciales, Consulados), para buscar información, pero las embajadas no están muy al día en datos. Ayuda más el organismo exportador nicaragüense, aunque con limitaciones.
Tercer Paso	Es de mayor ayuda participar en un evento internacional de comercio e industria, donde se pueden realizar contactos personales y entrevistas comerciales con compradores potenciales, entidades del gobierno y agentes aduanales y transportistas en los puntos de destino. En el mercado panameño hay: Feria internacional industrial y comercial, de febrero o marzo de cada año, organizada por la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá. También la Cámara realiza ferias en David, Santiago y otras ciudades. Infocciap@panacamara.org (507) 227 1233 225 3653
Tercer Paso	Elección de un importador idóneo en el mercado objetivo: Normalmente se recomienda trabajar con un solo representante empresarial, de los cuales hay importante variedad, como los que se detallan en el cuadro de empresas de representatividad, numeral 9, ítem 9.1. Para quesos frescos, es indispensable acudir a la Bolsa Baisa, y a sus corredores autorizados, que son el único medio importador autorizado, pero es muy efectivo y de bajo costo con tarifas fijas y bajas (1 a 2% de comisión total); Baisa trabaja con la Bolsa de Nicaragua. Baisa y sus corredores son también medio para contactos comerciales, siendo un ente serio de corretaje, aunque no tan experto en temas fuera de quesos.
Cuarto Paso	Contar con representantes panameños, para lo cual ayuda el listado del cuadro del numeral 9.1, y con ellos hacen entrada gradual al mercad, al principio sin poder hacer mayores exigencias en precios; el exportador debe ofertar precios CIF pues así lo exigen los panameños para exportaciones nuevas o de menor conocimiento, pero hay agentes aduanales suficientes en Panamá para los servicios de importación: contenedores, transporte, aduana, entrega en empresas de destino, con tarifas y seguros que se cotizan previamente a la exportación.
Quinto Paso	Nichos del mercado: con apoyo de las empresas de representación comercial en Panamá, el exportador puede hacer la identificación de los nichos de mercado de mayor potencial comercial para atender en un proceso gradual.

12.4. PRINCIPALES CONTACTOS COMERCIALES

Nombre de la Empresa	Nombre del Contacto	Dirección	Comentarios
<p>Refrescos Nacionales, S.A.- Industria Lechera "Leche Nevada"</p>	<p>Benjamín Herrera, Gerente Técnico</p>	<p>Leche Nevada/ Refrescos Nacionales, Bugaba, Chiriqui, Panamá. Teléfono; Fax; Cell: (507) 770 5150 fax 770 5630 Email bherrera@grupocn.com</p>	<p>Descripción de la empresa: Industria lechera y de jugos; compra leche, pasteriza y produce leche fresca, quesos, yogures y derivados lácteos. Compra pulpas de frutas y procesa jugos para mercado interno y externo. Demandan quesos industriales.</p> <p>Descripción de sus productos: Productos lácteos de todo tipo, jugos, bebidas y néctares hechos a base de pulpas nacionales e importadas. Quesos frescos y semi maduros</p> <p>Canal de distribución atendido (tipo de clientes): Compran materias primas para transformar en lácteos y jugos que van a los sistemas de distribución detallista en el país y una parte se exporta.</p> <p>Logística de Importación: Compran directamente a industrias y a exportadores reconocidos en los países de origen. Acuden a la Bolsa BAISA, a negociar importaciones de "Contingentes" de leche y quesos, pues la Bolsa es el único conducto autorizado oficialmente para importar en la lista de "Contingentes"</p> <p>Interés en la oferta de productos nicaragüenses: Sí se interesan, son industriales que requieren materias primas en volúmenes importantes.</p>
<p>Nestlé Panamá, S.A.</p>	<p>Estela Herrera Jefe de Planeación</p>	<p>Calle 69 Oeste, Edificio 74 Urbanización La Loma, Panamá. Teléfono; Fax; Cell: (507) 229 1333 fax 229 1126 Email servicios.consumidor@pa.nestle.com WebSite: www.nestlé.com.pa</p>	<p>Descripción de la empresa: Industria lechera; compra leche, pasteriza y produce leche fresca, quesos, yogures y derivados lácteos. Demandan quesos industriales y otros derivados.</p> <p>Descripción de sus productos: Productos lácteos de todo tipo. Quesos frescos y semi maduros</p> <p>Canal de distribución atendido (tipo de</p>

			<p>clientes): Compran materias primas para transformar en lácteos y derivados que van a los sistemas de distribución detallista en el país y una parte se exporta.</p> <p>Logística de Importación: Compran directamente a industrias y a exportadores reconocidos en los países de origen. Acuden a la Bolsa BAISA, a negociar importaciones de “Contingentes” de leche y quesos, pues la Bolsa es el único conducto autorizado por el Gobierno para importar de la lista de “Contingentes”</p> <p>Interés en la oferta de productos nicaragüenses: Sí se interesan, son industriales que requieren volúmenes importantes de materias primas.</p>
<p>Productos Lácteos San Antonio, S.A. Prolacsa.</p>	<p>Víctor M Pérez, Gerente.</p>	<p>Río Abajo, Calle 15, Casa 3020 #2, Panamá. Teléfono; Fax; Cell: (507) 221 3139 fax 221 4363 Email prolacsa@cwpanama.net</p>	<p>Descripción de la empresa: Industria lechera dedicada a la fabricación de quesos que salen con la marca Prolacsa, y quesos Superior; compra leche y quesos para fabricar quesos de todo tipo, especialmente frescos, semimaduros y de uso industrial. Demandan quesos industriales y otros derivados.</p> <p>Descripción de sus productos: Quesos frescos, semimaduros y de uso industrial. Se destacan Mozzarella, Cheddar, Munster. Las marcas quesos Prolacsa y Superior están bien posicionadas en el país, se encuentra en los supermercados más destacados del país.</p> <p>Canal de distribución atendido (tipo de clientes): Compran materias primas para transformar en lácteos; compran quesos para transformar y redistribuir a industrias, panaderías, a los sistemas de distribución detallista en el país.</p> <p>Logística de Importación: Compran directamente a industrias y a exportadores reconocidos en los países de origen. Acuden a la Bolsa BAISA, a negociar importaciones de la lista de “Contingentes” en quesos, pues la Bolsa es el único conducto autorizado por el Gobierno para importar de la lista de “Contingentes”</p>

			<p>Interés en la oferta de productos nicaragüenses: Sí se interesan, son industriales que requieren volúmenes importantes de materias primas.</p>
<p>Quesos Don Pedro</p>	<p>Lic Pedro Bordó, Gerente.</p>	<p>Villa de las Acacias No 2, Vía Tocumen, Panamá. Teléfono; Fax; Cell: (507) 220 7211 Email prilac@cwpanama.net</p>	<p>Descripción de la empresa: Industria lechera dedicada a la fabricación de quesos que salen con la marca Don Pedro; compra leche y quesos para fabricar quesos de todo tipo, especialmente frescos, semimaduros y de uso industrial. Demandan quesos industriales y otros derivados.</p> <p>Descripción de sus productos: Quesos frescos, semimaduros y de uso industrial. La marca quesos Don Pedro sale a supermercados, industrias, restaurantes y negocios detallistas.</p> <p>Canal de distribución atendido (tipo de clientes): Compran materias primas para transformar en lácteos; compran quesos para transformar y redistribuir a industrias, panaderías, a las cadenas y a los sistemas de distribución detallista en el país.</p> <p>Logística de Importación: Compran directamente a industrias y a exportadores reconocidos en los países de origen. Acuden a la Bolsa BAISA, a negociar importaciones de “Contingentes” de quesos, pues la Bolsa es el único conducto autorizado por el Gobierno para importar de la lista de “Contingentes” tanto en lácteos como otros agrícolas</p> <p>Interés en la oferta de productos nicaragüenses: Sí se interesan, son empresarios que compran en el país y en el extranjero. Hace pocos años importaron quesos de Nicaragua.</p>
<p>Quesos Chela</p>	<p>Sra. Maira Chang, Gerente.</p>	<p>Municipio de Capira, Prov de Panamá. Apdo. 55- 0942 Paitilla, Panamá Teléfono; Fax; Cell:</p>	<p>Descripción de la empresa: Industria lechera dedicada a la fabricación de quesos que salen con la marca Quesos Chela; compra leche y quesos para fabricar quesos de todo tipo,</p>

		<p>(507) 261 6831 Email prod marg@sinfo.net</p>	<p>especialmente prensados y mozzarella y de uso industrial. Demandan quesos industriales y otros derivados.</p> <p>Descripción de sus productos: Quesos frescos, semimaduros y de uso industrial. La marca quesos Chela sale a supermercados, industrias, restaurantes y negocios detallistas.</p> <p>Canal de distribución atendido (tipo de clientes): Compran materias primas para transformar en lácteos; compran quesos para transformar y redistribuir a industrias, panaderías, a las cadenas y a los sistemas de distribución detallista en el país</p> <p>Logística de Importación: Compran directamente a industrias y a agentes exportadores reconocidos en los países de origen. Acuden a la Bolsa BAISA, a negociar importaciones de “Contingentes” de quesos, pues la Bolsa es el único conducto autorizado por el Gobierno para importar de la lista de “Contingentes” tanto en lácteos como otros agrícolas.</p> <p>Interés en la oferta de productos nicaragüenses: Sí se interesan, son empresarios que compran en el país y en el extranjero.</p>
<p>Importadores y exportadores, Nimar S.A.</p>	<p>Nikos Mamay, Presidente.</p>	<p>Avenida 1ª Parque Lefevre, Apdo. 55-0673 Paitilla, Panamá Teléfono; Fax; Cell: (507) 222 0528 0503 Fax 222 0445 Email: nimarm@scwpanama.net</p>	<p>Descripción de la empresa: Importadora y distribuidora de alimentos, entre ellos quesos, provenientes de Guatemala, Nicaragua, Chile y Argentina. Últimamente de Holanda.</p> <p>Canal de distribución atendido (tipo de clientes): Supermercados, industrias medianas y pequeñas, hotelería y restaurantes, cadenas y sistemas de distribución detallista en el país.</p> <p>Logística de Importación: Contactos como empresas lecheras y queserías, con corredores y exportadores especializados. Acuden a la Bolsa BAISA, a negociar importaciones de “Contingentes” de quesos, pues la Bolsa es el</p>

			<p>único conducto autorizado por el Gobierno para importar de la lista de “Contingentes” tanto en lácteos como otros agrícolas. Conocen dificultades para importar desde Nicaragua, por razones sanitarias y restricciones del MIDA panameño.</p> <p>Interés en la oferta de productos nicaragüenses: Sí se interesan, han negociado con Nicaragua y esperan seguir haciéndolo.</p>
<p>Bonlac, Sociedad de alimentos de primera, S.A.</p>	<p>Marco Ameglio, Gerente.</p>	<p>Vía Tocumen, entrada del club de Golf, Apdo. 6-4695 Zona Dorado, Panamá Teléfono; Fax; Cell: (507) 220 4555 Fax 220 9931 Email saprisa@bonlac.com</p>	<p>Descripción de la empresa: Empresa procesadora y distribuidora de lácteos y derivados, de elevada importancia nacional, e internacional.</p> <p>Descripción de sus productos: Todo tipo de lácteos, particularmente quesos frescos, semimaduros y de uso industrial.</p> <p>Canal de distribución atendido (tipo de clientes): Supermercados, industrias medianas y pequeñas, hotelería y restaurantes, cadenas y sistemas de distribución detallista en el país.</p> <p>Logística de Importación: Contactos como empresas lecheras y queserías, con corredores y exportadores especializados. Acuden a la Bolsa BAISA, a negociar importaciones de “Contingentes” de quesos, pues la Bolsa es el único conducto autorizado por el Gobierno para importar de la lista de “Contingentes” tanto en lácteos como otros agrícolas.</p> <p>Interés en la oferta de productos nicaragüenses: Sí se interesan, han negociado con Nicaragua y esperan seguir haciéndolo.</p>

XIII. PRINCIPALES RECOMENDACIONES: APLICANDO LOS FACTORES DE ÉXITO.

Aplicando los factores de éxito tanto de las empresas agro-exportadoras de Nicaragua, como las recomendaciones de los compradores internacionales y superando las principales restricciones que pueden liberar el potencial agro-exportador, a continuación se establecen algunas de las principales recomendaciones ordenándolas en cinco campos: a) Asociatividad y economías de escala, b) estrategia de mercadeo y ventas, c) formalización de mercados, d) observancia de las regulaciones de mercado, y e) identificación de contactos comerciales.

- a) Fomentar la asociatividad de los productores a lo largo de la cadena agro-productiva y las economías de escala en la producción de queso. La mejor manera de obtener una oferta exportable competitiva, de calidad estandarizada y con volúmenes significativos, de acuerdo a las circunstancias de Nicaragua, es lograr la asociación entre productores y plantas queseras, que permita superar sus principales restricciones y aprovechar el potencial que tiene el país frente a otros países competidores en los mercados internacionales. Esto permitirá además incursionar en:
- La agregación de un mayor valor a la leche, mediante la elaboración y diversificación de quesos.
 - La tecnificación de los procesos productivos en finca, elevando los rendimientos por vaca y a lo largo de la cadena, en la industria y el manejo. Es vital tecnificar e incrementar constantemente los procesos de producción, especialmente lograr en el corto y mediano plazos la pasteurización de la leche, la inocuidad y trazabilidad del producto.
 - Invertir en la gestión de la calidad de la leche, de los quesos y del ambiente en el manejo de aguas residuales. Estos son cada vez factores que mas inciden en los mercados internacionales y en los niveles de competitividad. Especialmente se recomienda la aplicación y generalización de Buenas Prácticas de Producción (BPP) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), así mismo implementar el sello de certificación de calidad y el control del medio ambiente.
 - Invertir en la gestión de la información e infraestructura tecnológica, especialmente en redes de frío y almacenamiento. Resulta clave mantener sistemas de información de mercados entre unidades exportadoras y productores, así como la computarización del manejo de logística interna y externa a nivel de empresas comercializadoras-exportadoras.
 - Desarrollar los recursos humanos, la capacitación y el entrenamiento. Especialmente de productores, técnicos y administrativos a nivel de empresas, buscando implementar una lógica empresarial y el aprovechamiento de oportunidades de mercados.
- b) Diseñar e implementar una estrategia de mercadeo y ventas del queso. Apropiarse del proceso de comercialización y exportación eliminando gradualmente la intermediación externa de estos procesos y creando empresas especializadas en la exportación, tiene el objetivo de obtener mayor participación en la cadena de valor e incrementar las exportaciones a los mercados externos. Lo anterior requiere de las siguientes acciones:
- Formular planes operativos de internacionalización. Desarrollo activo de planes y estrategias para exportar hacia países como: México, USA, Panamá y el incremento de las ventas a El Salvador.

- Ofertar servicios de post venta. Ello implica la implementación de planes de seguimiento y atención a clientes para garantizar la sostenibilidad del abasto del queso.
 - Identificar necesidades de mercado. Se trata de mercados dinámicos y en constante expansión e innovación, por lo que debe darse seguimiento y ahondar permanentemente en estos y otros mercados.
 - Segmentar los mercados y seleccionarlos. Se trata de indagar cuáles son los mercados atendibles con ventaja y a la vez defendibles. Por ejemplo, el consumo de la población latina en USA, especialmente de Nicaragua, Centroamérica y México.
 - Mantener constancia y cercanía con los clientes del queso. Constante comunicación con los clientes redundará en oportunidades permanentes.
 - Responder oportunamente, con pertinencia y despacho ágil de las comunicaciones y del queso. Acción altamente aconsejable para mantener una cartera sólida de compradores.
- c) Mercados organizados y formales del queso. Acción esencial para garantizar el desarrollo sostenible y la exportación con mayor valor agregado. Se trata de fomentar las relaciones comerciales y sobre bases predecibles y formales. En particular:
- Fomentar un mercado organizado para el queso, aglutinando actores tipo CENILAC, LAFISE, AGRICORP, cooperativas, plantas procesadoras, etc., que permita ir construyendo cluster o conglomerados para la exportación.
 - Fortalecer la capacitación de los agentes públicos y privados, preferentemente a nivel de clusters y aglomerados en los aspectos centrales de los procesos de agro exportación.
 - Desarrollar infraestructura esencial para la agro exportación del queso, especialmente en caminos de penetración a zonas seleccionadas y almacenamiento.
 - Diversificar la oferta exportable y consolidar la oferta actual, especialmente con acciones de presentaciones y diversificación de otros tipos de queso para países como México y USA.
 - Desarrollar gama de tipos de queso y no producto único. Lograr una oferta variada y diversas presentaciones, así como buscar la asociación con otros productos alimenticios del ramo.
- d) Observancia de las regulaciones de los mercados de destino del queso. Es cada vez más exigente los mercados de destino en cuanto al cumplimiento estricto de las normas y regulaciones internacionales. Particularmente en las siguientes acciones:
- Entender cómo opera la regulación de las autoridades en el mercado de destino.
 - Cumplir con los estándares aplicados en los mercados internacionales de cada país.
 - Desarrollar marcas y empaques para el queso y/o maquilar para marcas que se encuentran adecuadamente posicionadas en los mercados
 - Usar empaques, etiquetas e información (adecuados a los requerimientos de cada país)
- e) Contactos comerciales y de mercado del queso. Mantener una actividad permanente y dinámica de conocimiento e información de los mercados resulta ser una de las piezas claves en el éxito de la exportación. Las siguientes acciones coadyuvan a lograr un buen posicionamiento:
- Establecer un sistema de información de la cadena de queso, incorporando inteligencia de mercados externos.
 - Familiarizarse con los sistemas de mercadeo en cada uno de los países seleccionados.
 - Contactar las dependencias oficiales del país importador para obtener información directa.

- Participar en eventos internacionales de la industria alimentaria en países seleccionados como México, USA, El Salvador y Panamá.
- Invitar a potenciales compradores del queso a conocer la oferta de exportación especialmente de México, USA, El Salvador y Panamá.
- Elegir un importador idóneo en el mercado objetivo, especialmente en México, USA, El Salvador y Panamá, para establecer alianzas que garanticen el incremento sostenido de las exportaciones del queso.

XIV. BIBLIOGRAFÍA

1. IICA. Estudio de la Cadena de Comercialización de la leche. 2004.
2. MAGFOR. Estadísticas de producción y exportación. Dirección de Estadísticas.
3. Nitlapan. Microfinanzas, Cadena Ganadera, y reducción de la pobreza. 2004. Consultoría para PROMIFIN-COSUDE. Documento en fase de publicación.
4. Proyecto EPAD/IICA-USAID. Producción y Comercialización de queso Morolique para la exportación. Borrador. 2004.
5. Reinventando Nicaragua. Anexo 4 del Documento 'Los Clusters de Nicaragua: Perfil del Cluster de Lácteos. Septiembre 2003.
6. Flores Hidalgo, Orlando. Análisis sistémico de la producción de queso en Costa Rica para el diseño de lineamientos sectoriales competitivos. Heredia, CR. 2001.
7. Aguilar Pedro. Estudio de Oportunidades Comerciales para productos agrícolas seleccionados. Mercado de Cancún, México. IICA 2004.
8. Samuel Zamora. Estudio de Oportunidades Comerciales para productos agrícolas seleccionados. Mercado de El Salvador. IICA 2004.
9. Gilberto Mendoza. Estudio de Oportunidades Comerciales para productos agrícolas seleccionados. Mercado de Panamá. IICA 2004.

XV. ANEXOS

ANEXO # 1

NICARAGUA: PRODUCCIÓN DE QUESO, MATEQUILLA, Y CREMA.
EN MILES DE LIBRAS

Anexo # _____													
Nicaragua: Producción de Queso, Mantequilla y Crema. En Miles de Lbs.													
Conceptos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	PROM
Queseras													
Queso	15,000.0	16,900.00	17,000.0	18,000.0	21,836.1	28,450.5	32,430.0	35,290.0	38,607.3	41,598.1	42,999.1	43,693.4	29,316.4
Mantequilla	150.0	160.0	170.0	165.0	179.3	441.5	325.0	475.0	395.0	435.0	500.0	516.0	326.0
Crema	1,500.0	1,550.0	1,650.0	1,600.0	1,661.1	2,313.6	1,950.0	2,450.0	2,050.0	2,250.0	2,650.0	2,727.5	2,029.3
Plantas													
Pasteurizadoras													
Queso	371.3	287.3	353.5	389.0	355.8	430.5	351.8	345.7	309.3	404.6	428.2	556.7	382.0
Mantequilla	408.5	316.0	348.8	427.9	402.8	487.4	398.5	375.5	340.2	445.0	471.0	512.4	411.2
Crema	643.7	498.0	612.7	674.3	629.1	761.2	623.8	589.8	536.1	701.2	742.3	864.9	656.4
Total													
Producción													
Queso	15,371.3	17,187.3	17,353.5	18,389.0	22,191.9	28,881.0	32,781.8	35,635.7	38,916.6	42,002.7	43,419.3	44,250.1	29,698.3
Mantequilla	558.5	476.0	518.8	592.9	582.1	928.9	723.5	850.5	735.2	880.0	971.0	1,028.3	737.2
Crema	2,143.7	2,048.0	2,262.7	2,274.3	2,290.1	3,074.9	2,573.8	3,039.8	2,586.1	2,951.2	3,392.1	3,592.4	2,685.8

Fuente: Estudio de la Cadena de Comercialización de la Leche. IICA.

ANEXO # 2

NICARAGUA: EXPORTACIONES FOB PRODUCTOS AGROPECUARIOS 1999 - 2003 *
SEGUN PRODUCTO - PAIS

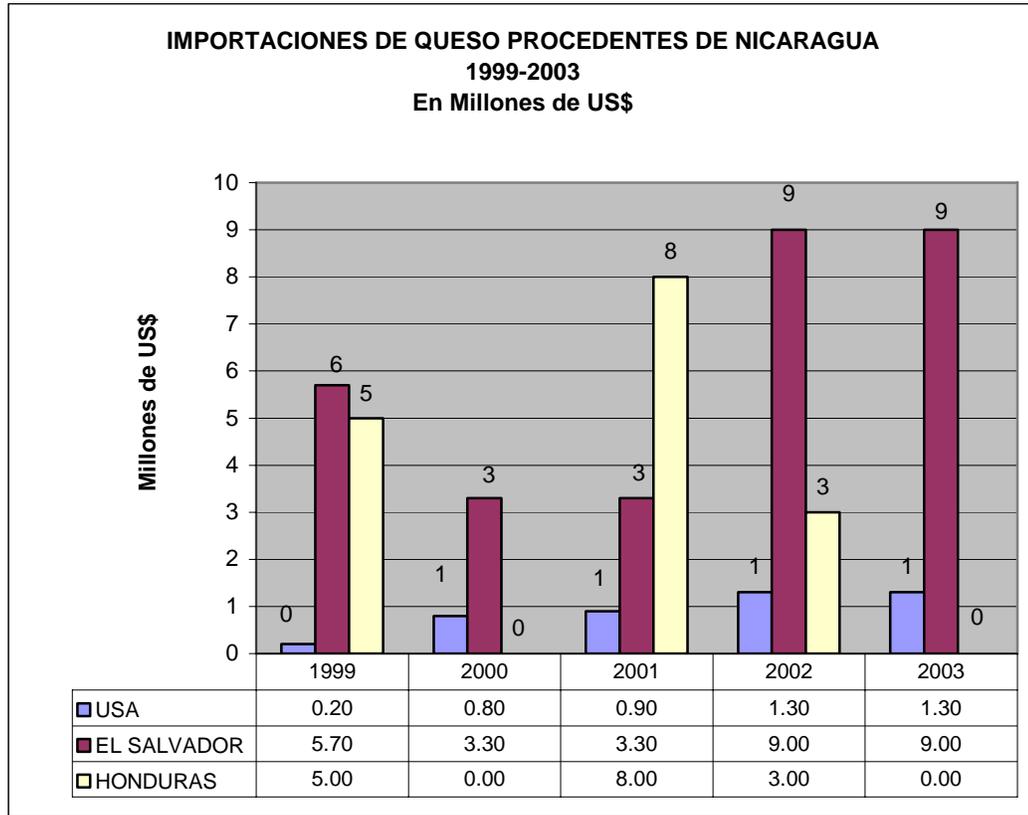
EN UNIDADES

TIPO	SAC	DESCRIPCION	PAIS	1999		2000		2001		2002		2003 *	
				KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR
E	0406100000	- QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUII COSTA RICA		5,909.08	7,800.00	94.00	524.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
E	0406100000	- QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUII CUBA		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.73	3.00	0.00	0.00
E	0406100000	- QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUII EL SALVADOR		3,785,559.95	4,995,930.00	5,630,733.77	6,661,522.00	592,514.61	733,507.50	1,932,444.03	1,520,040.10	718,486.85	573,662.80
E	0406100000	- QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUII ESTADOS UNIDOS		38,400.70	55,013.10	46,010.90	63,989.42	81,979.91	107,057.07	298,670.68	320,928.68	606,318.10	907,730.87
E	0406100000	- QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUII GUATEMALA		622,698.90	840,440.00	266,528.32	257,104.87	118,852.27	89,327.27	414,980.00	214,900.00	169,104.00	113,200.01
E	0406100000	- QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUII HONDURAS		3,557,756.05	4,538,756.00	6,887,373.69	7,441,783.20	8,191,574.03	7,038,857.97	3,917,464.17	2,660,840.50	757.06	940.28

FUENTE: CEDOC (DGCE-MIFIC), en base a información de la DGA.

NOTA: Los Kilos y el Valor (USD), están expresados en Unidades

ANEXO 3



FUENTE: INTAL 2004

ANEXO # 4

QUESO MOROLIQUE: COSTOS DE PRODUCCIÓN. EN DOLARES.

Empresa Masiguito: Costos de Producción del Queso Morolique (US\$ / Año)					
Concepto	Cantidad	UM	Costos		Estructura
			Unitario	Total	%
Costos Directos					
I. Insumos			0.76	2,023,356.84	61.76%
Leche	2,628,000	Litros	0.67	1,752,088	54.76%
Aditivos Queso		US\$/Libra	0.09	223,807.05	7.00%
Aditivos Crema		US\$/Libra	0.060	47,462	
II. Mano de Obra			0.022	54,413.89	1.70%
mantenimiento y reparaciones		US\$/lb	0.002	6,046	0.19%
Salarios		US\$/lb	0.019	48,368	1.51%
III. Asistencia Técnica			0.028	70,850.54	2.21%
Asistencia Técnica		US\$/lb	0.004	9,069	0.28%
Combustible		US\$/lb	0.003	7,860	0.25%
Depreciación			0.001	3,359	0.10%
Energía eléctrica +agua		US\$/lb	0.009	22,672	0.71%
Telecomunicaciones		US\$/lb	0.001	3,023	0.09%
Impuesto municipal 1%			0.01	24,867	0.78%
TOTAL COSTOS DIRECTOS				2,148,621.27	
Costo Indirectos					
IV. Administración 5%			0.05	107,431.06	3.36%
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				107,431.06	3.36%
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION				2,256,052.33	
V. Costos Financieros				229,902	7.19%
Interés		12 meses	0.11	229,902.48	
VI. Comercialización				847,852.78	9.79%
Empaque plástico y membretado (Queso)	1	US\$/Libra	0.13	313,225.60	9.79%
Transporte y Aduana	1	US\$/Libra	0.18	447,614.10	
Empaque plástico y membretado (Crema)	1	US\$/Libra	0.11	87,013.08	2.61%
TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN QUESO				3,199,332.82	
Rendimiento	2,486,745				
Costo Unitario Queso	1	lb.	1.29		
Precio Promedio de venta Queso Morolique	1	lb.	1.45		
Total Costos Producción Crema				134,474.76	
Rendimiento	791,028				
Costo Unitario Crema	1	lb.	0.17		
Precio Venta Crema	1	lb.	0.90		
Total Costos Producción Queso-Crema /Año				3,333,807.58	

Fuente: Tomado de Producción y Comercialización de Queso Morolique para la Exportación (Borrador). EPAD/IICA. Junio, 2004.