



# Análisis de la Cadena de Hortalizas en Terrabona y Darío, Nicaragua, bajo un enfoque de género

*Octubre del 2009.*

*FEMUPROCAN y*

*VECO Mesoamérica (VECO MA).*

*[www.vecoma.org](http://www.vecoma.org)*



# Tabla de Contenido

<b>I. Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
<b>II. Mapa de la Cadena.....</b>	<b>4</b>
<b>III. Estrategias de Mercadeo .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. Priorización de Problemas .....</b>	<b>11</b>
<b>V. Plan de Acción .....</b>	<b>13</b>
<b>VI. Anexos.....</b>	<b>16</b>
<b>VII. Bibliografía.....</b>	<b>19</b>

## FEMUPROCAN

Bolonia, Calle Nogal No. 14 Óptica Nicaragüense, 3 cuadras arriba  
1 1/2 al sur, Managua, Nicaragua. Tel. (505) 2264-2436, 2264-  
2436. [incidencia@femuprocan.org](mailto:incidencia@femuprocan.org), [www.femuprocan.org](http://www.femuprocan.org)

## VECO Mesoamérica (VECO MA)

De SINSA Altamira, 1 cuadra abajo y 1/2 cuadra al Lago, Casa #  
650, Managua, Nicaragua. Tel. (505) 2278-3775, 2278-1358.  
[coordinadorSACD@vecoma.org](mailto:coordinadorSACD@vecoma.org), [agronegociosveco@gmail.com](mailto:agronegociosveco@gmail.com)  
[www.vecoma.org](http://www.vecoma.org)

Todos los Derechos Reservados © 2009. FEMUPROCAN Y VECO MA.  
El contenido de este libro puede ser reproducido, divulgado o  
usado sin fines comerciales en cualquier medio de comunicación,  
siempre que se cite la fuente.

---

## I. Antecedentes

La Federación Agropecuaria de Cooperativas de Mujeres Productoras del Campo de Nicaragua, R.L. (FEMUPROCAN), es una organización gremial, económica, empresarial, democrática, igualitaria de justicia social, con espíritu de diálogo y de respeto mutuo entre sus asociadas. FEMUPROCAN se constituyó el 20 de Noviembre de 1997. Está integrada por nueve uniones de cooperativas, 58 cooperativas legalizadas, 10 cooperativas en proceso de legalización y 4,200 socias, de las cuales se atiende de manera directa 1,767 socias. FEMUPROCAN apoya la cadena de hortalizas en Darío y Terrabona, Nicaragua.

VECO Mesoamérica ([www.vecoma.org](http://www.vecoma.org)) es una organización no gubernamental belga de cooperación al desarrollo, que trabaja con organizaciones campesinas gremiales y/o económicas que reciben apoyo Técnico, metodológico y financiero en el Desarrollo de Cadenas Productivas en Agricultura Sostenible, en Incidencia Política a favor de la Soberanía y Seguridad Alimentaria y en Consumo Responsable. VECO MA es un programa regional de VREDESEILANDEN ([www.vredeseilanden.org](http://www.vredeseilanden.org)). Una de las cadenas priorizadas por VECO MA es la de hortalizas debido a su alto potencial de mercado, a que involucra hombres y mujeres del campo y es parte de la canasta básica alimenticia.

### Objetivos del Análisis de Cadena de Valor

- Elaborar un plan de acción para mejorar la competitividad de la Cadena de hortalizas de Darío y Terrabona, Nicaragua.
- Estudiar el funcionamiento de los eslabones de producción, procesamiento y comercialización; así como sus actores, servicios de apoyo y canales de comercialización.
- Visualizar el rol de la mujer en la competitividad de la cadena de hortalizas y mejorar su empoderamiento.
- Promover una colaboración participativa entre actores de cadena.

La metodología usada para elaborar este análisis utiliza herramientas de metodologías reconocidas en el ambiente de desarrollo empresarial rural (ver referencias bibliográficas al final de este documento). El análisis incluyó cuatro etapas principales, el mapeo de la cadena, la definición de estrategias de mercadeo (oportunidades), la priorización de problemas y la elaboración del plan de acción. Para profundizar en género, VECO MA contrato dos especialistas para enriquecer la guía de trabajo<sup>1</sup> y garantizar el empoderamiento de las mujeres en los análisis de cadenas y por ende, en la intervención de VECO MA.

El proceso consistió en ajuste de género a la guía metodológica, charlas teóricas, ejercicios grupales y la aplicación de encuestas puntuales a actores claves. Al final se realizó una socialización del informe con representantes de los distintos eslabones para corroborar los análisis. El ANEXO 1 presenta la lista los participantes que contribuyeron a elaborar este estudio.

---

<sup>1</sup> Consultoras Mieke Vanderschaeghe y Patricia Lindo.

Según el estudio del subsector de hortalizas de SNV en Nicaragua, hay 15,334 Hectáreas sembradas de hortalizas en Nicaragua (2006/07) lo que indica que este rubro es muy importante. Dado que en Nicaragua hay buenas reservas de agua dulce (ríos y lagos), cercanía con el Mercado Estados Unidos y abundante mano de obra, brindan un alto potencial a la misma. En 2007 el 3.3% de los empleos los generó el sector de hortalizas, leguminosas e invernaderos y genera 120 a 130 días-hombre por manzana. Según el III CENAGRO del 2001, hay 9,578 fincas que cultivan hortalizas y representan casi el 5% de las fincas totales. También estima que existen alrededor de 15 mil pequeños productores y productoras dedicadas a la actividad hortofrutícola. 75% de la superficie total de este sector, se orienta al autoconsumo y mercado interno. En la comercialización además del transportista/intermediario ahora son importantes los supermercados e importadores y su demanda tiene tendencia creciente (también tienen mejor control de precios).

Según el estudio Cadena hortofrutícola del IICA, desde el 2003 se está construyendo la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense para regular la producción orgánica certificada (lo cual es una oportunidad para desarrollar y regular la producción de hortalizas orgánicas). Los Supermercados venden aproximadamente 15 millones US\$ anualmente de frutas frescas y vegetales pero requieren altos volúmenes, alta diversificación, suministro constante, alta calidad y comunicación permanente. El mercado oriental vende aproximadamente 15 a 30 millones Córdobas/día. Es el más importante centro de acopio y distribución de frutas, hortalizas y granos básicos.

El mercado vial de FEMUPROCAN (Km. 88 carretera al norte) tiene una posición geográfica importante por su alto tráfico vehicular y cercanía a ciudades importantes. Por otro lado, los hábitos de los consumidores requieren muchos productos listos para consumir y de tamaños pequeños (familias más pequeñas y poco tiempo para cocinar), lo cual es una oportunidad para agregar valor a las hortalizas.

## II. Mapa de la Cadena


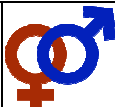

### Eslabón de Producción



La figura No. 1 presenta el Mapa de la Cadena de hortalizas de Darío y Terrabona en Nicaragua. Los insumos y plaguicidas se compran en CONSUAGRO. Las variedades usadas en tomate son XP y Chanty; en chiltoma tres cantos y en cebolla La F1 y Amazona. Los costos promedios de producción en US\$/Manzana son 3,120 para tomate, 3,500 chiltoma, 3,300 cebolla amarilla y 450 para pepino. En cuanto a la mano de obra en días-jornal/Manzana

tomate y chiltoma requieren 116, cebolla amarilla 166 y pepino 50. La mano de obra se paga a razón de 3.00 a 5.00 US\$/día. 40% cuentan con sistemas de riego. El cuadro 1 muestra los roles exclusivos de la mujer, del hombre y los; se observa que la mujer tiene un papel importante en la productividad y competitividad de la cadena, el cual muchas veces no es visibilizado, costado ni apreciado.

Cuadro 1. Roles exclusivos de la mujer, del hombre y los compartidos en la cadena de hortalizas.

 Roles exclusivos de la mujer	 Roles compartidos por ambos	 Roles exclusivos del hombre
Lavar cajillas, cosecha, selección, cuidar plántulas, dar brillo al tomate, tareas del hogar, promoción, gestión y administración. "Mujeres tienen habilidades para el comercio más que los hombres"	Limpieza de la tierra, desinfectarla, hacer semillero, sembrar semillas y plantas y seguimiento hasta que sale el producto a la venta.	Preparación de tierra y surcos, deshierba, fertilización y fumigación.

Según las socias de FEMUPROCAN, las pequeñas productoras se consideran las y los que tienen menos de dos manzanas de hortalizas; las medianas entre 2 a 5 manzanas y las grandes más de cinco manzanas (actualmente todas las socias afiliadas a FEMUPROCAN son pequeñas). Estas incluyen 120 pequeñas productoras organizadas en cinco cooperativas (Amistad #2, Reconciliación, Recuerdos, Nueva Esperanza y Rafael Herrera). Su área de hortalizas totaliza 116 manzanas. El rendimiento promedio en Libras/Manzana en tomate es 60,000, en chiltoma 44,100, en pepino 31,000, en cebolla amarilla 47,500 y en cebolla criolla 3,400 (moños/Manzana). En cuanto a tenencia de la tierra, 61% tiene tierra propia, 15.6% trabaja en tierras prestadas, 14.6% alquila tierras, 8.5% tiene tierra a medias y 0.5% usa tierras cedidas.

Estas formas de acceso a la tierra han persistido debido al abandono del sector rural y a la ausencia de políticas que favorezcan una distribución más equitativa e igualitaria de la tierra, donde se vea a las mujeres como protagonista del desarrollo económico de sus hogares y del país.

El 90% de la producción se destina a la venta y 10% a autoconsumo. Las épocas de cosecha en tomate son enero, mayo, octubre y diciembre; en chiltoma mayo y diciembre; en cebolla criolla abril, junio, agosto, octubre y diciembre; en cebolla amarilla desde enero a abril y pepino se cosecha todo el año. Actualmente se hace el esfuerzo de bajar los insumos químicos y reemplazarlos por insumos orgánicos.

Entre los servicios de apoyo se encuentran como proveedores el INTA (asistencia, capacitación promotores, equidad de género y parcelas demostrativas); FEMUPROCAN (asistencia técnica, capacitación, sistema riego, bomba, medio ambiente, reforestación, conservación de suelos y plan de producción); CENADE-PNUD (capacitación, vivero, cocina mejorada, obras de conservación y agricultura orgánica), VECO MA, SWISSAID (rescate de semillas criollas y demostraciones), UNAG (capacitación), MAGFOR (semillas), PROMIPAC (manejo integrado de plagas), Visión Mundial (insumos), Centro Cooperativo Sueco (sistemas de riego e infraestructura) y OXFAM CA (capacitación). Entre los proveedores de crédito se encuentran FEMUPROCAN y Technoserve para equipo riego (50% donado) y un fondo revolvente (50% donado) con montos entre 11,000 a 40,000 Córdobas. El crédito a veces no llega a tiempo.

### Eslabón de Poscosecha y Procesamiento



En este eslabón, se observan varios centros de acopio de producto fresco. El más grande es HORTIFRUTI que está ubicado en Sébaco, el cual acopia, selecciona, empaca y distribuye a los supermercados La Unión y Palí. El centro de acopio de la Cooperativa COSMOCUN en Terrabona es pequeño (emplea 8 mujeres, acopió 36,000 lbs. en dos meses y fue construido con apoyo económico del IDR). El Mercado Vial ubicado en Km. 88 carretera panamericana es mediano, realiza acopio y venta, da empleo a dos hombres y una mujer. En cuanto a los servicios de apoyo hay capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), procesamiento y comercialización. Se les apoyó a elaborar un Plan de Negocios y estudio factibilidad. Los oferentes de servicios de apoyo en la

infraestructura fueron Padre Teo, Centro Cooperativo Sueco (SCC) en Energía Eólica, SODEIM (Sociedad para el Desarrollo Integral de la Mujer), OXFAM CANADA en la construcción de 5 módulos para el procesamiento de alimentos. En procesamiento no hay fábricas en el territorio que procesen vegetales a gran escala. El Mercado Vial está desarrollando iniciativas de procesamiento y empaque de encurtidos, mermeladas, salsas, cajetas vinagre y otros. La capacidad instalada de las bodegas es 2,000 quintales de cebolla y 500 quintales de frijol. La calidad que compran para procesar puede ser primera, segunda y tercera. Actualmente hay seis microempresarias procesando vegetales.

## Eslabón de Comercialización

Este eslabón comienza con el intermediario, aproximadamente hay 20 pequeñas intermediarias y 18 intermediarios grandes (8 en Terrabona y 10 en Darío). Los precios de compra en el año pueden variar entre 0.02 a 0.40 US\$/Lb en tomate, 0.07 a 0.33 para Chiltoma; 0.08 a 0.14 en cebolla amarilla y entre 0.59 a 1.47 US\$/moño en cebolla criolla. Los intermediarios generan 36 empleos (pagados por intermediario si se compra el plantío y pagado por el productor si se compra por cajas).



El transporte cuesta 100 US\$/viaje 50 quintales. Cuando se compra “en plantío” se recoge todo y si se compra por caja se clasifica en calidades de primera, segunda y tercera. Con las pequeñas intermediarias hay buena relación. El mercado vial tiene un volumen anual de comercialización de 15,000 lbs. de tomate, 5,200 lbs. de papa, 3,102 sandías (febrero a mayo) y 21,600 piñas. También se comercializó chayote, repollo, malanga, chiltoma y pepino. Las hortalizas frescas se venden al Mercado Oriental, Mayoreo y Supermercados mientras que los productos procesados a pulperías locales (se han hecho pruebas de vencimiento en más de 100 pulperías). FEMUPROCAN da servicios de apoyo en capacitación y asistencia técnica en comercialización. El consumidor final compra el tomate entre 0.10 a 0.50 US\$/lb; cebolla amarilla 0.60 a 0.75 US\$/lb; cebolla criolla 0.10 a 0.25 US\$/moño 5 uds., pepino 0.05-0.25 US\$/ud y chiltoma 0.50 US\$/docena.

### Limitantes de las mujeres en servicios de apoyo:

- Mujeres tienen menos acceso al crédito en instituciones crediticias por falta de garantías, en particular tierra.
- No se identifican en los servicios de apoyo, ofertas para fortalecer capacidades en análisis de mercados y mercadeo.
- Falta de información y contactos sobre mercados.

Aunque el hombre cumple un papel fundamental para obtener calidad en la producción, la mujer también cumple un rol fundamental en:

- Tiene una visión más clara sobre la calidad.
- En procesos de siembra y cuidado de plántulas.
- Corte, acarreo, selección, higiene, manejo y cuidado de los productos, en procesos de cosecha y post cosecha.
- Gestión de la cosecha y administración de ingresos.
- Visión social: mantener empleos pequeñas intermediarias.

### Beneficios de las mujeres en la cadena:

- Empleos para mujeres productoras y para mujeres intermediarias.

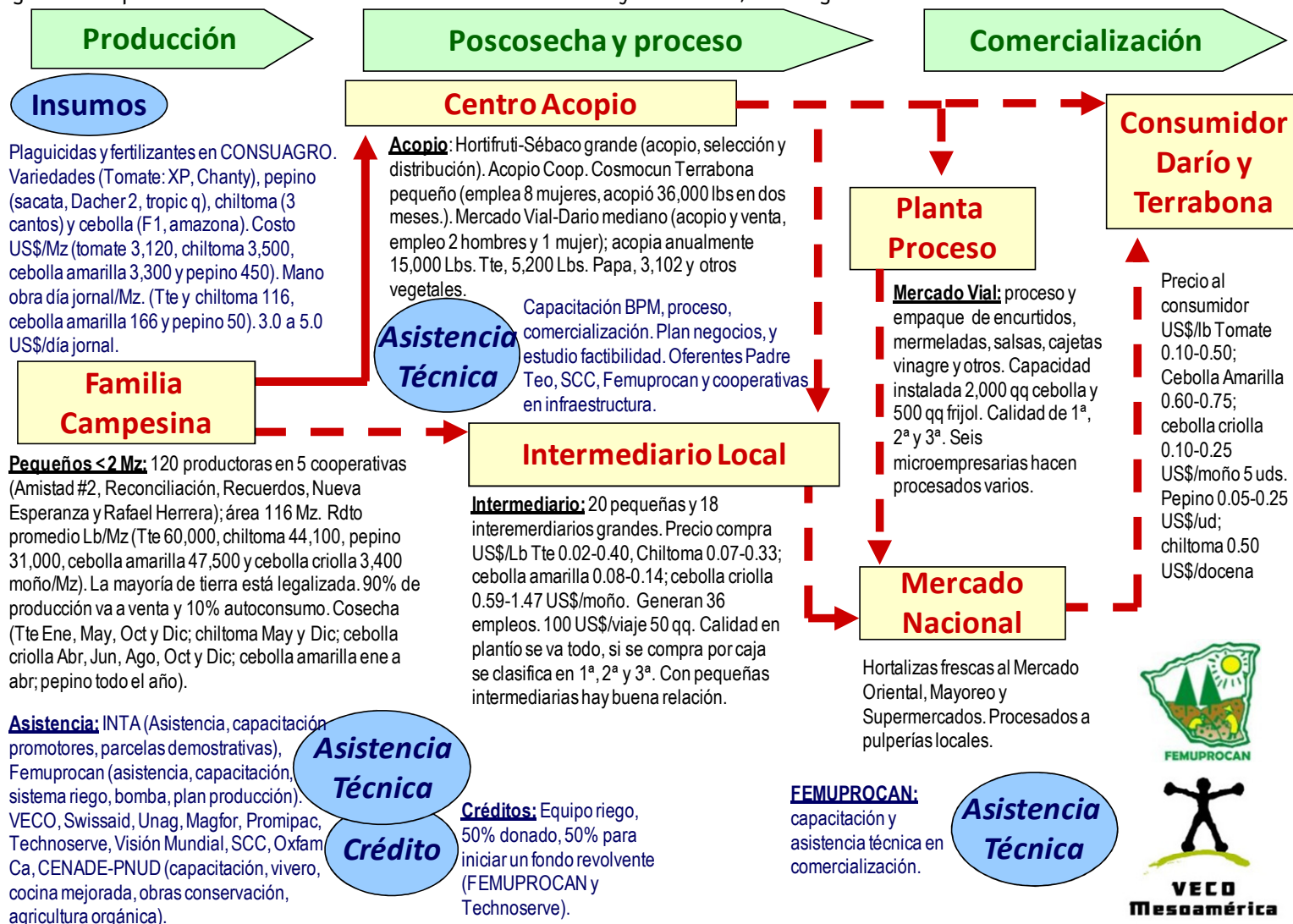
- En relación a uso de los ingresos de hortalizas, las mujeres ven como propios los beneficios de la familia (alimentación, vestuario, pago de energía y medicina en el hogar).
- Se denota cierto equilibrio entre hombres y mujeres en el manejo y control de ingresos.
- Se notan los resultados del trabajo organizacional de FEMUPROCAM.

**La cadena de hortalizas tiene potencial para equidad de género debido a:**

- Exige trabajo intensivo de mano de obra familiar. Por ser productos perecederos se requiere control preciso y cuidadoso desde la siembra hasta la cosecha, además, necesitan rápida colocación en el mercado.
- Por ser transacciones de bajo volumen el comercio al detalle es un espacio tradicional de las mujeres.
- La venta de hortalizas en países de la región ha sido, por lo general, espacio asignado a las mujeres.



Figura 1. Mapa de la Cadena de Valor de Hortalizas en Darío y Terrabona, Nicaragua. Octubre 2009.



**Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas de Terrabona y Darío en Nicaragua.**

### III. Estrategias de Mercadeo

#### Estrategias de Mercadeo (producto/mercado)

Mediante la aplicación de la matriz de producto/mercado de Ansoff; se definió que la cadena de hortalizas a tres años trabajará las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación. El cuadro 2 muestra los productos y mercados específicos para cada una. Estas estrategias aumentarán la competitividad de la cadena ya que el valor agregado (clasificación, empaque y procesamiento) aumentará las ganancias para las mujeres productoras. En la etapa de plan de acción se incluyeron las actividades para desarrollar las estrategias propuestas en esta matriz. Aunque éstas incluyen nuevos canales de mercado, no se afectará el abastecimiento a las pequeñas intermediarias que generan su autoempleo, ya que las relaciones con las productoras son buenas porque compran volúmenes pequeños para mercados locales.

Cuadro 2. Matriz de estrategias de producto/mercado para la cadena de Hortalizas de Darío y Terrabona, Nicaragua.

	Producto existente	Producto Nuevo
Mercado existente	Penetración Mercado (hortalizas a granel para intermediario y mercado vial): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuñas radiales, mantas y volantes promocionando a las intermediarias en ciudad Darío y Terrabona.</li> <li>• Reactivar miniferias de sábado en mercado vial (perifoneo, 2 rótulos, cuña radial, degustación, discomóvil para las primeras ferias, sorteo, tómbola, concursos, camisetas y grupos artísticos).</li> </ul>	Desarrollo de producto (hortalizas empacadas): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combo sopero para intermediarias pequeñas.</li> <li>• Mermelada, jalea y pasta de tomate, encurtido, vinagre, salsa y sazónador para mercado vial (perifoneo, 2 rótulos, cuña radial, degustación, discomóvil para las primeras ferias, sorteo, tómbola, concursos, camisetas y grupos artísticos).</li> </ul>
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hortalizas en supermercados.</li> <li>• Pilotaje de canasta solidaria de hortalizas en barrios de Managua.</li> </ul>	Diversificación (hortalizas etiquetadas y ensaladas en supermercados): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degustación, premios instantáneos, recetarios, volantes y bandeos.</li> <li>• Hortalizas orgánicas certificadas por terceros en supermercados.</li> <li>• Productos procesados en supermercados.</li> </ul>

#### Barreras que según las mujeres se enfrentan de cara al mercado

Las mujeres productoras enfrentan las siguientes barreras de acceso al mercado

- No son sujetas de crédito (requisitos).
- No se reconocen sus capacidades.
- Tienen poco conocimiento en técnicas de mercado.
- Políticas gubernamentales no son bien dirigidas a las mujeres de las cooperativas.
- Bajo nivel académico.

- Miedo a asumir responsabilidades porque todavía hay hombres machistas que no le permiten a sus esposas desarrollarse.

**Barreras que según los hombres, las mujeres se enfrentan de cara al mercado**

- No disponen de los contactos comerciales.
- Falta de créditos para responder a la demanda del mercado.

**En resumen, para posicionarse en nuevos mercados las mujeres deberán:**

- Mejorar calidad de los productos.
- Capacitarse en buenas prácticas de manufactura para un mejor manejo y presentación del producto.
- Hacer ferias para ofrecer productos de calidad.
- Fortalecer redes empresariales de mujeres.

**Capital social existente:**

- Mujeres organizadas en cooperativas afiliadas a FEMUPROCAM (22 cooperativas).
- Liderazgo femenino.
- Conocimientos y habilidades en el manejo del rubro.
- Experiencia en comercialización local.
- Relaciones de confianza entre actores en eslabón producción.

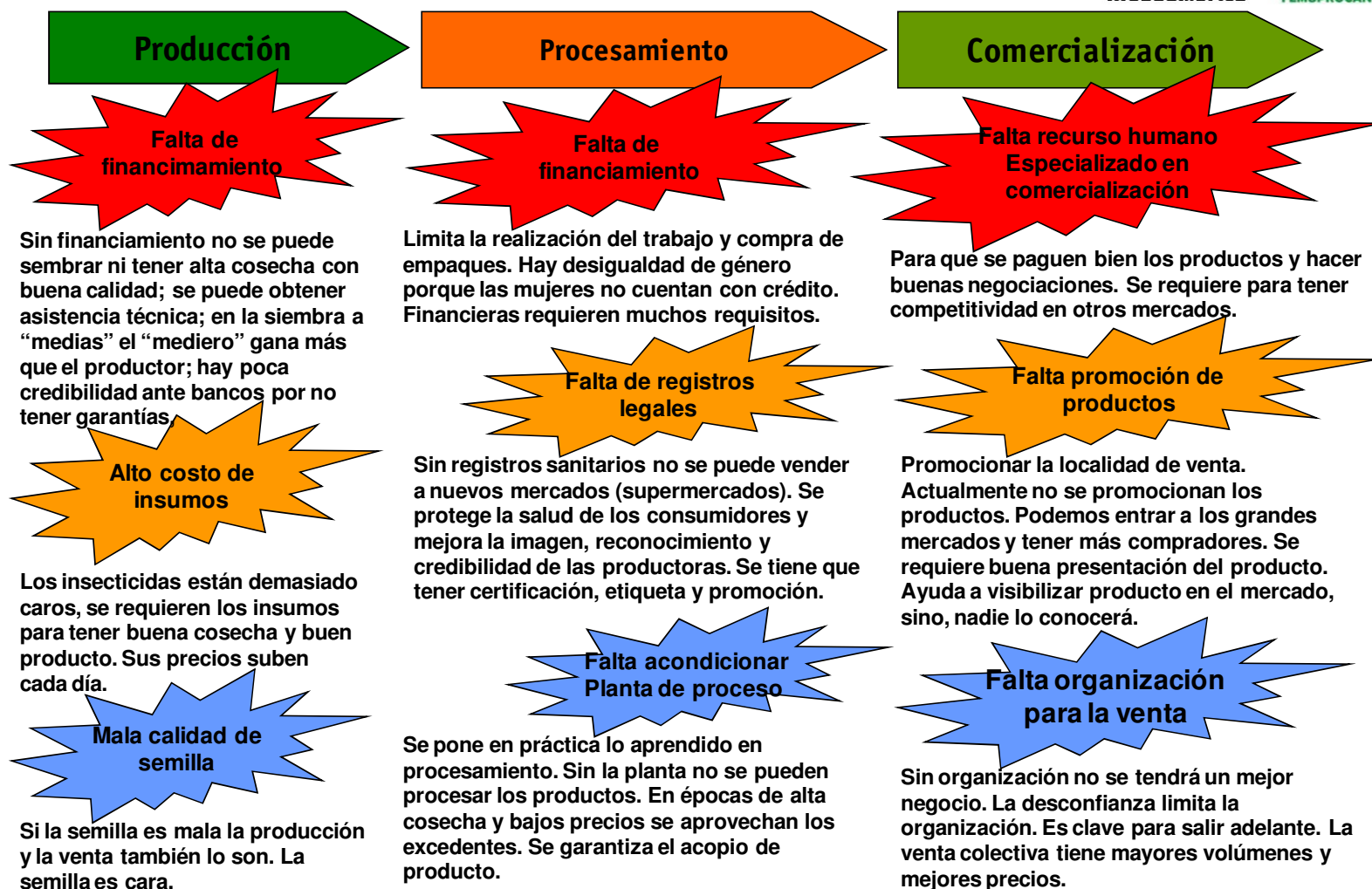
---

## IV. Priorización de Problemas

Los participantes definieron que los problemas más comunes en el eslabón de producción son alto costo insumos, falta de financiamiento, alto costo de energía eléctrica, mala calidad de semilla, cambio climático y poca asistencia técnica. En el eslabón de procesamiento se identificaron como problemas comunes la falta de registros legales, falta de transporte, falta de financiamiento, mala calidad de hortalizas, no se cumplen planes escalonados, falta acondicionar la planta de proceso y se carece de nuevas capacitaciones en procesamiento. En el eslabón de comercialización se identificaron como problemas la falta de nuevos canales de mercado, alto costo de transporte, precios inestables, falta la promoción de productos, calidad no es uniforme, falta de organización para la venta, mala presentación del producto (fresco y procesado) y falta de recurso humano especializado en comercialización.

Para obtener una participación de mujeres y hombres, la priorización de problemas se hizo mediante una matriz de puntaje con lo cual se priorizaron los problemas más críticos para cada eslabón (ANEXO 2). Cada participante mencionó las razones de su priorización. La figura 2 muestra los tres problemas más críticos para cada eslabón y sus justificaciones. En producción se priorizó la falta de financiamiento, alto costo de insumos y mala calidad de semilla. En procesamiento la falta de financiamiento, falta de registros legales y falta acondicionar planta de proceso. En comercialización la falta de especialista en comercialización, falta de promoción de productos y falta de organización para la venta.

**Figura 2. Priorización de problemas en la cadena de valor de Hortalizas de Darío y Terrabona. Nicaragua, Octubre 2009.**



---

## V. Plan de Acción

Se elaboró el plan de acción a un plazo de 3 años, el cual contiene visión, indicadores de la cadena, objetivos, actividades, indicadores de desempeño, responsables y cronograma anual. Este trabajo incluyó la participación de diferentes actores de la cadena, tanto de mujeres como de hombres.

### Visión

“En el 2013 seremos una cadena consolidada y sostenible de familias productoras, microempresas de procesamiento y comercializadoras de hortalizas, que logra posicionar productos de calidad y valor agregado en diversos mercados (incluyendo orgánico) con el fin de aumentar el empleo, capacidades e ingresos, particularmente de mujeres y mejorar la calidad de vida de las familias”.

Hombres y mujeres tuvieron muchos puntos en común, sin embargo, las mujeres se diferenciaron en su interés en el valor agregado de productos, consolidación de oferta, asociatividad, barreras de comercialización, acceso a recursos para comercialización, presentación del producto, mercadeo y mejoramiento de capacidades. Por otro lado, los hombres se diferenciaron en su interés por mejorar el beneficio a las mujeres, puntos de venta y tecnología apropiada.

### Indicadores a nivel de cadena

- Anualmente 20 nuevas familias productoras se integran a la organización.
- Consolidadas las redes de producción y procesamiento.
- Creada la red de acopio y comercialización.
- Marca reconocida en el mercado nacional.
- Cinco hortalizas orgánicas certificadas en supermercados.
- Se comercializan 10 Productos higiénicos, bien presentados y con sus debidos registros.
- 15% aumentados los ingresos de la familia productora promedio.
- 85% familias productoras recibiendo asistencia técnica y capacitación de calidad.

El cuadro 3 presenta el plan de acción mostrando sus objetivos, actividades, indicadores de desempeño, responsables y cronograma.

Cuadro 3. Plan de acción de la Cadena de Hortalizas de Darío y Terrabona en Nicaragua para el período 2010-2012.

Eslabón	Objetivo	Actividades	Indicadores	2010	2011	2012	Responsable
<b>Producción</b>	Mujeres accediendo a crédito	Capacitar a mujeres en manejo de crédito	300 mujeres capacitadas				FEMUPROCAN
		Gestionar créditos con intereses bajos y requisitos accesibles	Gestión permanente de créditos				
		Crear fondos revolventes para créditos solidarios para mujeres	1 Fondo revolvente				
		Elaborar una propuesta de recaudación de fondos para mujeres	3 consultorías de propuestas				
		Crear un fondo semilla para financiar la producción	1 Fondo semilla				
	Disminuidos los costos de insumos	Capacitar y promover el uso de abonos y plaguicidas naturales	300 familias productoras				VECO MA, FEMUPROCAN
		Elaborar una tesis de comparación de agricultura orgánica versus convencional	3 Tesis				
		Montar el servicio de venta de insumos en el mercadito vial (compra volúmen)	1 tienda insumos mercado vial				
		Hacer estudios de finca (incluyendo análisis de suelos macro y micronutrientes y recomendaciones)	3 estudios de finca				
		Hacer rotación de cultivos					
		Promover la siembra de cultivos de cobertura ó frijoles de abono	50 familias usando cultivos cobertura				
	Se obtiene semilla mejorada	Coordinar con el Centro de Experimentación Valle Sébaco (INTA) la compra semilla	1 Convenio de compra de semilla				INTA, LIDECONIC, FEMUPROCAN
		Coordinar con ligas de Defensa del Consumidor denuncias de abusos de proveedores semillas	Gestiones con las ligas de defensa del consumidor				
	Otras actividades	Elaborar planes de producción escalonada	3 Planes de producción				FEMUPROCAN, VECO MA
		Reglamentar y dar seguimiento a los planes de producción escalonada (multas y castigos)	1 reglamento				
		Capacitar a mujeres del pilotaje en certificación de agricultura orgánica	30 mujeres capacitadas				
		Contratar servicio de certificación orgánica	1 agencia certificadora				
Validar tecnologías de agricultura protegida (invernaderos, micro y macrotuneles y otros)		30 familias con validaciones					

Continuación cuadro 3...

Eslabón	Objetivo	Actividades	Indicadores	2010	2011	2012	Responsable
<b>Procesamiento</b>	Productos frescos y procesados legalizados	Capacitar en Buenas Prácticas Agrícolas	300 mujeres capacitadas				VECO MA, FEMUPROCAN,
		Contratar servicios legales	10 productos legalizados				
	Planta de proceso acondicionada	Equipar laboratorio de alimentos	1 Laboratorio				
		Comprar cuarto frío	1 cuarto frío				
		Acondicionar área para productos perecederos (fuera del cuarto frío)	1 Bodega acondicionada				
		Instalar servicios básicos (agua potable y electricidad)	2 Servicios básicos				
		Compra de equipos de procesamiento (marmitas, carretillas, cestas plásticas y equipos empaque)	Equipos varios				
<b>Comercialización</b>	Organización fortalecida en comercialización	Contratar un especialista en comercialización a tiempo completo	1 especialista				VECO MA, FEMUPROCAN,
		Capacitar familias en mercadeo	150 familias capacitadas				
	Productos reconocidos por consumidores	Ejecutar las actividades de mercadeo de la Matriz "Estrategias de Mercadeo"	15% anual incremento de ventas				VECO MA, FEMUPROCAN,
		Reglamentar la oferta colectiva (códigos de lote, devoluciones, pagos, uso de cestas, etc.)	1 reglamento				
		Ejecutar campaña sensibilización con socias sobre la oferta colectiva	3 campañas				
		Reactivar la miniferia de sábados del mercado vial	1 Miniferia				
		Ejecutar un pilotaje de canastas solidarias en barrios de Managua	1 Pilotaje				
Organizada la venta colectiva	Realizar un pilotaje de ensaladas empacadas en supermercados	1 Pilotaje				VECO MA, FEMUPROCAN,	



## VI. Anexos

Anexo 1. Participantes en el análisis de la Cadena de Valor de hortalizas de Darío y Terrabona. Octubre 2009.

No	NOMBRE	INSTITUCIÓN	TELÉFONOS
1	Guadalupe Marcia	Coordinadora de Mujeres Rurales	(505) 2278-0616
2	Bertilda Ocampos	Productora FEMUPROCAN	
3	Santiago Roquez	Productor FEMUPROCAN	
4	Migdalia Matamoros	Productora FEMUPROCAN	
5	José Santos Angulo	Productor FEMUPROCAN	
6	Rosibel Matamoros	Productora FEMUPROCAN	
7	Isabel Ocampo	Productora FEMUPROCAN	(505) 8900-6044
8	Celia María Ocampo	Productora FEMUPROCAN	
9	Carlos Manuel Torres	Productor FEMUPROCAN	
10	Santos Torres	Productor FEMUPROCAN	
11	Bayardo Alonso	Productor FEMUPROCAN	(505) 8944-3687
12	María E. Soza	Productora FEMUPROCAN	(505) 8449-9686
13	Bertha Lilliam Soza	Productora FEMUPROCAN	
14	Gloria Mairena	Productora FEMUPROCAN	
15	Sara Lisseth Soza	Productora FEMUPROCAN	
16	Víctor	CENADA	(505) 8697-2323
17	Ricarda Mairena	Productora FEMUPROCAN	
18	Julia Martha Torres	FEMUPROCAN	(505) 8956-6603
19	Ángel Vallecillos	Productor FEMUPROCAN	
20	Espectación Rivas	Productor FEMUPROCAN	
21	Ana Julia Palacios	FEMUPROCAN	(505) 8844-3302
22	María Concepción	Productora FEMUPROCAN	
23	Fátima Loaisiga	Productora FEMUPROCAN	(505) 8401-9477
24	Carolina Ulmos	VECO MA	(505) 2278-3775
25	Mieke Vanderschaeye	Consultora en Género	(505) 8851-3949
26	Patricia Lindo	Consultora en Género	(505) 8882-6416
27	Roxana Roque	Productora FEMUPROCAN	
28	María Luisa Hernández	Coordinadora de Mujeres Rurales	(505) 8972-8503
29	Sandra Galbusera	VECO MA	(505) 2278-3775
30	Matilde Rocha	FEMUPROCAN	(505) 2264-2436
31	Rosibel Ramos	F.E.M.	(505) 8909-7551
32	Anielka Bolaños	F.E.M.	(505)
33	Sayda Azucena Flores	UNAG Secretaría de la Mujer	(505) 2713-2704
34	Cándida Torrez	Productora FEMUPROCAN	
35	Xiomara Ruíz Vega	Productora FEMUPROCAN	
36	Garx Campo Ruíz	Productor FEMUPROCAN	
37	Cristina del Carmen Torres	Productora FEMUPROCAN	
38	Eddy Alfonso Angulo	Productor FEMUPROCAN	
39	Pablo Castillo	Productor FEMUPROCAN	
40	Valentina Altamira	Productora FEMUPROCAN	
41	Leonardo A. Centeno	Productor FEMUPROCAN	(505) 8455-3751
42	Fidel Roque	Productor FEMUPROCAN	
43	Marco Vásquez	VECO MA	(505) 2278-3775

Anexo 2. Matrices de Priorización de problemas en los eslabones de producción, procesamiento y comercialización.

No.	PRODUCCIÓN	ET	LC	CT	CT	CO	XR	YC	SR	JT	BA	PC	RM	MT	Total	Prioridad
1	Alto costo insumos	1	5	4	4	4	3	3	5	5	3	4	5	4	<b>50</b>	<b>2</b>
2	Falta financiamiento	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<b>76</b>	<b>1</b>
3	alto costo energía eléctrica	3	3	2	3	3	1	2	3	1	2	3	3	3	32	
4	Mala calidad semilla	2	4	5	5	5	5	5	1	4	1	5	4	2	<b>48</b>	<b>3</b>
5	Cambio climático	6	1	1	1	1	2	1	2	3	5	1	1	1	26	
6	Poca asistencia técnica	5	2	3	2	2	4	4	4	2	4	2	2	5	41	

No.	POSCOSECHA/ PROCESO	ST	FL	FR	BO	SS	VG	CO	AP	MS	MH	LS	VA	Total	Prioridad
1	Falta registros legales	1	7	6	5	5	7	6	5	5	4	5	6	<b>62</b>	<b>2</b>
2	Falta transporte	5	3	3	6	6	2	4	2	3	5	1	2	42	
3	Falta financiamiento	7	6	7	7	7	4	7	4	4	7	7	5	<b>72</b>	<b>1</b>
4	Mala calidad hortalizas	4	1	4	1	4	5	3	3	2	6	3	1	37	
5	No se cumplen planes escalonados	6	2	5	3	2	6	2	6	1	1	2	4	40	
6	Falta acondicionar planta proceso	3	4	2	2	3	3	5	1	6	2	6	7	<b>44</b>	<b>3</b>
7	Faltan nuevas capacitaciones procesamiento	2	5	1	4	1	1	1	7	7	3	4	3	39	

No.	COMERCIALIZACIÓN	FL	ST	RM	BO	SS	CO	VG	VA	LS	MH	MS	AP	Total	Prioridad
1	Faltan nuevos canales mercado	5	5	7	7	8	6	7	4	1	1	1	1	53	
2	Alto costo transporte	6	4	5	6	4	8	2	1	2	3	2	2	45	
3	Precios inestables	8	3	8	4	2	4	3	2	3	2	8	8	55	
4	Falta promoción productos	3	8	6	8	6	5	4	7	4	4	7	7	<b>69</b>	<b>2</b>
5	Calidad no es uniforme	1	1	4	3	3	1	1	5	5	6	5	3	38	
6	Falta organización para venta	4	7	1	2	7	7	6	3	8	5	4	6	<b>60</b>	<b>3</b>
7	Mala presentación producto (fresco y procesado)	2	2	2	1	1	2	5	8	6	7	3	4	43	
8	Falta recurso humano especializado en comercialización	7	6	3	5	5	3	8	6	7	8	6	5	<b>69</b>	<b>1</b>

---

## VII. Bibliografía

- Estudio de contexto (SNAPSHOT) del sector de hortalizas, frutas y legumbres en Nicaragua. Karla María Bayres y Oscar Neira Cuadra. SNV. Enero 2009.
- Cadena agroindustrial de hortalizas. Nicaragua 2004. IICA, MAGFOR y JICA.
- Diagnóstico rápido sobre el acceso a la tierra de las mujeres socias de FEMUPROCAN. Octubre 2008.
- ValueLinks Manual. GTZ et al. 2007.
- Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Proyecto Agroempresas CIAT. Lundy et al, 2003.
- Cadenas de valor. RURALTER.
- Identificación de oportunidades de mercado para productores de pequeña escala en Centroamérica. Proyecto Agroempresas CIAT. Ostertag y Vásquez. 2007.
- Hallazgos de género en las cadenas de valor Nicaragua. Mieke Vanderschaeghe y Patricia Lindo. Octubre 2009.
- Herramientas de género. Módulos Value Links, GTZ. Patricia Lindo. Noviembre 2008.