

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES
FACTORES QUE DEFINEN LA COMPETITIVIDAD DE LOS
PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE GUATEMALA

POR

Carlos Alfredo Cruz de León

AL CONFERIRSELE EL TITULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

Guatemala, Febrero de 1996.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

08
TC3641)
C.4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEFINEN LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE GUATEMALA

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.


Carlos Alfredo Cruz de León

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Julio Ismael González Podszueck
VOCAL 1:	Ing. Miguel Angel Sánchez Guerra
VOCAL 2:	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
VOCAL 3:	Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez
VOCAL 4:	Br. Fernando Waldemar de León Contreras
VOCAL 5:	Br. Pedro Ignacio Escalante Pastor
SECRETARIO:	Ing. Francisco Javier González López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Julio Ismael González Podszueck
EXAMINADOR:	Ing. Rafael Armando Fonseca Ralda
EXAMINADOR:	Ing. Carlos Manuel Rendón
EXAMINADOR:	Ing. Arturo Ruiz Pérez
SECRETARIO:	Ing. Francisco Javier González López

Guatemala,
24 de noviembre de 1,995

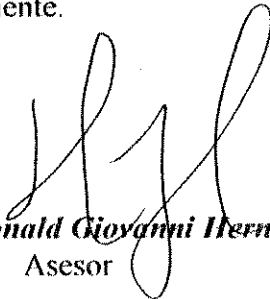
Ingeniero
Jorge Pelaez Castellanos,
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial,
Universidad de Guatemala.

Señor Director.

Atendiendo a la designación que se me hiciera como asesor del trabajo de tesis INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEFINEN LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE GUATEMALA, solicitado por el estudiante Carlos Alfredo Cruz de León previo a optar al título de Ingeniero Industrial y luego de la revisión de su contenido puedo comunicarle que el tema desarrollado satisface el protocolo propuesto y que éste puede ser útil en el desarrollo de la agroindustria en Guatemala.

Basado en lo anterior, recomiendo que el presente trabajo de tesis sea aprobado, del cual el autor y el asesor se hacen responsables por su contenido.

Respetuosamente.



Ingeniero Donald Giovanni Hernández
Asesor



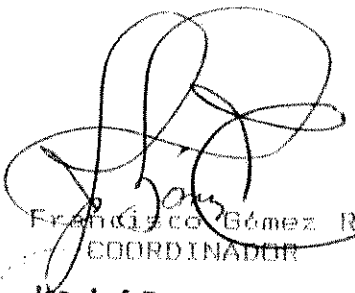
FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEFINEN LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE GUATEMALA**, presentada por el estudiante universitario **Carlos Alfredo Cruz de León** recomienda la aprobación del presente trabajo.

YO Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
COORDINADOR

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Calle 12-10, Zona 12
Escuela de Ingeniería Industrial

Guatemala, enero de 1,996.



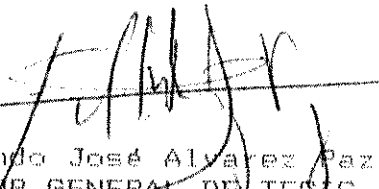
FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador General de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor y del Licenciado en Letras, con el Visto Bueno del Coordinador de Área, así como el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEFINEN LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE GUATEMALA**, presentada por el estudiante universitario Carlos Alfredo Cruz de León, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Fernando José Álvarez Paz
COORDINADOR GENERAL DE TESIS
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, enero de 1,996.



FACULTAD DE INGENIERIA

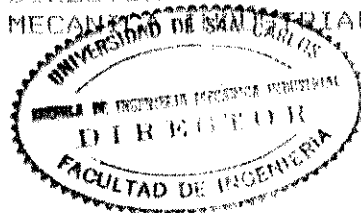
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área y del Coordinador General de Revisión de Tesis, al trabajo de tesis titulado **INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEFINEN LA COMPETIVIDAD DE LOS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario Carlos Alfredo Cruz de León aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Jorge Peñón Castellanos
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, enero de 1,996.

emds



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

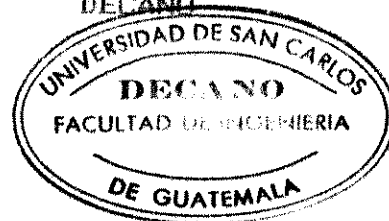
Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEFINEN LA COMPETIVIDAD DE LOS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario Carlos Alfredo Cruz de León procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Julio Ismael González Podszueck

DECANO



Guatemala, enero de 1,996.

emds

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: EL SISTEMA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS EN GUATEMALA.	4
CAPITULO 2: EL SISTEMA DE MERCADEO DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS EN GUATEMALA.	30
CAPITULO 3: ESTRUCTURA DEL MERCADO: LA COMPETENCIA EN LOS PROCESADOS DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN GUATEMALA.	37
CAPITULO 4: ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO A LAS EMPRESAS	53
CAPITULO 5: PRINCIPALES ACCIONES PRACTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	67
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
ANEXOS	83
BIBLIOGRAFIA	95

INTRODUCCION

En la década de los ochenta, los países centroamericanos sufrieron un retroceso importante en los principales indicadores económicos y de desarrollo humano. Además, durante estos años, algunos países de la región se encontraban sufriendo conflictos bélicos internos que agravaron, aún más, el deterioro económico frenando toda posibilidad de desarrollo.

En la presente década, las situaciones de enfrentamiento directo llegaron a un fin, sin embargo, todos los países comenzaron la década de los noventa con dificultades económicas. Fue así como cada país comenzó individualmente con programas de ajuste estructural, con el objetivo de liberar de los presupuestos estatales todos aquellos subsidios y programas de asistencia que se venían dando en los años anteriores. Estos cambios empezaron a dar resultados en corto tiempo; los indicadores macroeconómicos empezaron a mostrar de nuevo crecimientos positivos del Producto Interno Bruto (PIB) de los países, incluso, por encima del porcentaje del crecimiento de la población. Sin embargo, estos logros no se alcanzaron sin sacrificios y éstos se dieron entre el sector de la población más vulnerable. Los indicadores de pobreza se han agudizado y el número y porcentaje de pobres en la región es mayor que en años anteriores.

Las cifras de desglose del PIB indican aún que los países centroamericanos basan buena parte de su economía en la agricultura. Las cifras de intercambio comercial muestran también que las exportaciones se basan en materias primas y productos semielaborados para ser usados en los países industrializados; en cambio, las importaciones son, principalmente, productos terminados y bienes de consumo. Estas cifras, además del hecho de que la agricultura sigue siendo un importante componente de la economía,

hacen evidente la necesidad de promover un mayor desarrollo industrial en los países de la región, una parte muy importante de esto debe ser el desarrollo agroindustrial.

Metodología

El estudio adoptó el enfoque de sistemas para analizar operaciones agroindustriales: se identificaron los participantes primarios en el sistema de comercialización, después se analizó cual era su función dentro del sistema, sus objetivos, los beneficios que percibe por participar y los riesgos que asume. El balance entre los riesgos y beneficios indicará en parte, la estabilidad que pueda tener el sistema en su conjunto e, individualmente, cada uno de los participantes.

Se determinó y se describió la “Mezcla de mercadeo (Marketing)” término que comprende cuatro aspectos a nivel de sector: los productos que se fabrican en el país, la forma en que se establecen los precios de los productos para los mercados nacionales y de exportación, los canales de distribución empleados por las empresas para surtir los mercados y, por último, su forma de administrar la publicidad y promoción para dar a conocer sus marcas y productos a los consumidores.

La estructura del mercado se caracterizó por medio de las cinco fuerzas de la competencia en la forma y su influencia en la rentabilidad que obtienen las empresas del sector. Las cinco fuerzas descritas explican también obstáculos o ventajas para la competitividad de las empresas.

Los factores externos a las empresas que influyen en la competitividad se tomarán en cuenta para realizar un análisis que explica aspectos como la influencia del poder adquisitivo y los hábitos y preferencias de los consumidores.

Por último, se identificaron las variables más críticas del sistema de comercialización y se hace una priorización de éstas. La investigación se realizó con entrevistas directas a los empresarios, con instituciones de apoyo e información secundaria. Hubo limitaciones en cuanto a estadísticas, que, en la mayoría, no están actualizadas, ni están tabuladas en forma que permitan hacer comparaciones. Existen también limitaciones para tener acceso a empresas y no siempre existe interés en brindar información por parte de los mismos empresarios.

Se realizaron conclusiones sobre los aspectos analizados con el fin de orientar la identificación de programas que promuevan un mayor desarrollo de las industrias del sector de procesados de frutas y hortalizas.

CAPITULO 1

SISTEMA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS EN GUATEMALA.

1.1 Características del sector y su análisis

Como sucede en la mayoría de los países, la producción de alimentos representa un porcentaje elevado de la actividad económica, esto sucede también en Guatemala, esta rama es, comúnmente, la principal fuente de puestos de trabajo y, también, generadora importante de valor agregado. En Guatemala el sector alimentario representa una proporción elevada del producto manufacturero, esta proporción se ha mantenido en alrededor de un 40% en las últimas dos décadas. Este alto porcentaje, al igual que en otros países en vías de desarrollo, está asociado a un incipiente desarrollo industrial y no a una condición de un alto nivel de desarrollo nutricional de la población como podría inferirse. Este porcentaje ha significado que el procesamiento de alimentos determine en buena parte, el comportamiento de las manufacturas del país.

El crecimiento del Producto interno bruto en Guatemala, se mantuvo en promedio constante en las décadas de los sesenta y setenta (5.7% - 5.8%) pero, en los últimos años de la década de los ochenta, éste llegó a ser negativo. El sector de la industria de alimentos y bebidas mantuvo, durante ese período, un crecimiento superior en un porcentaje al PIB nacional, sin embargo, la disminución sufrida en la década de los ochenta por la industria alimenticia fue superior en un 0.7% al sufrido por el PIB nacional. Este comportamiento, asociado a la caída drástica en los niveles de ingreso real de la población ha significado una disminución del consumo de alimentos

procesados, en una proporción similar a la de otros productos industriales menos prioritarios. Esta situación se ha visto reflejada, además de los índices macroeconómicos, en otros índices más directamente asociados a la población guatemalteca, índices de desnutrición, aumento de anemias nutricionales, deficiencias de micronutrientes y desnutrición protéico-energético, todas ellas acompañadas con altos índices de mortalidad infantil.

Las medidas de ajuste estructural no han podido contener los problemas descritos anteriormente, pero, sí han mejorado los índices macroeconómicos, habiéndose dado ya crecimientos de alrededor de 4% en el PIB, (4,5% en 1992 y 4% en 1993, CEPAL 1992 y 1993) con lo que se espera un resurgimiento de la industria mas importante del país, hablando en términos porcentuales y sociales.

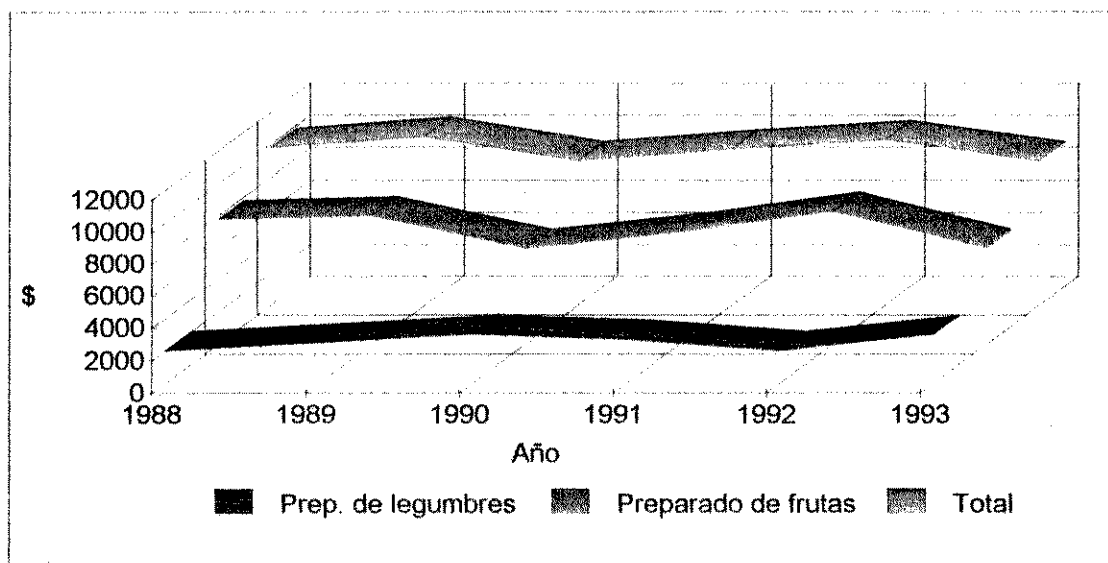
La industria alimentaria de Guatemala muestra gran heterogeneidad. En el país compiten y coexisten establecimientos artesanales y familiares de producción de alimentos (por ejemplo: tortillerías, panaderías) así como grandes empresas con sofisticadas organizaciones que utilizan tecnologías avanzadas en diferentes plantas y ubicaciones.

La diversidad de empresas y organizaciones se da también en el sector de frutas y hortalizas procesadas en donde existen empresas artesanales en las cuales encontramos algunas de conservas, jaleas y mermeladas y frutas en almíbar. Por otra parte, están las empresas grandes, con maquinaria y tecnología sofisticada, entre éstas se encuentran aquellas que producen sopas de legumbres y hortalizas deshidratadas, frutas y verduras congeladas que son procesadas en plantas de congelamiento y envasado, especialmente, diseñadas para la exportación. Asimismo, dentro de las empresas grandes se encuentran aquellas que producen jugos y néctares de frutas y hortalizas, así como las que producen

salsas y conservas de tomate, que se caracterizan por abarcar, además del mercado interno, abastecer también el mercado centroamericano.

El sector de frutas y hortalizas procesadas en Guatemala ha tenido un rápido crecimiento en la producción y las exportaciones como se puede ver en la siguiente gráfica:

GRAFICA No.1
GUATEMALA: EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS

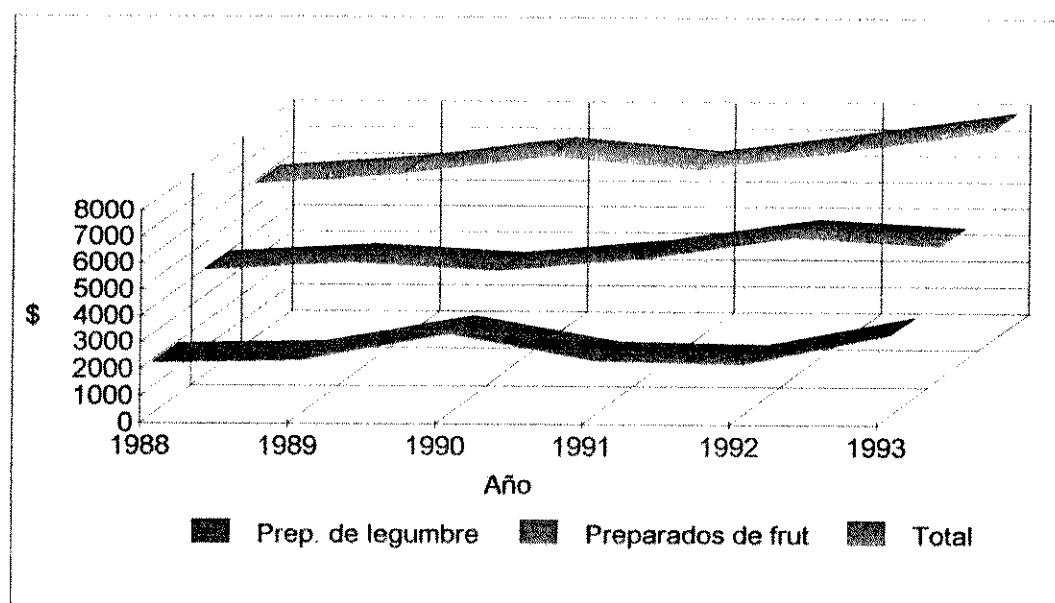


Estos datos demuestran el rápido crecimiento de las exportaciones del sector en su conjunto (el dato total) y, particularmente, en las diferentes categorías. Los preparados de frutas han tenido un crecimiento importante en los últimos cinco años; en los preparados de legumbres y hortalizas se triplicaron las exportaciones en el período analizado. Las salsas han tenido un crecimiento que llegó a duplicar las exportaciones en seis años.

Para analizar el destino de las exportaciones es posible dividir las según el destino de las mismas: las exportaciones a Centro América y las que se llaman Resto del Mundo. En la gráfica No. 2 se observa que las exportaciones a Centro América han tenido un continuo crecimiento a partir del año analizado, pasando de seis a once millones de dólares. Este crecimiento ha sido generado, principalmente, por un crecimiento en las exportaciones de frutas procesadas y salsas. Las exportaciones de hortalizas crecieron pero muy poco.

GRAFICA No.2

GUATEMALA: EXPORTACIONES DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS A CENTRO AMERICA



Centro América ha sido un mercado muy importante para los productos guatemaltecos de frutas y hortalizas procesadas. Este mercado aún sigue creciendo como se puede ver en la gráfica, especialmente, en los preparados de frutas, los demás también han crecido aunque en menor proporción. Este crecimiento tan grande en este período específico

puede deberse a la nueva apertura de los mercados centroamericanos después de una década de conflictos sociales y económicos y podría tender a estabilizarse en algún punto.

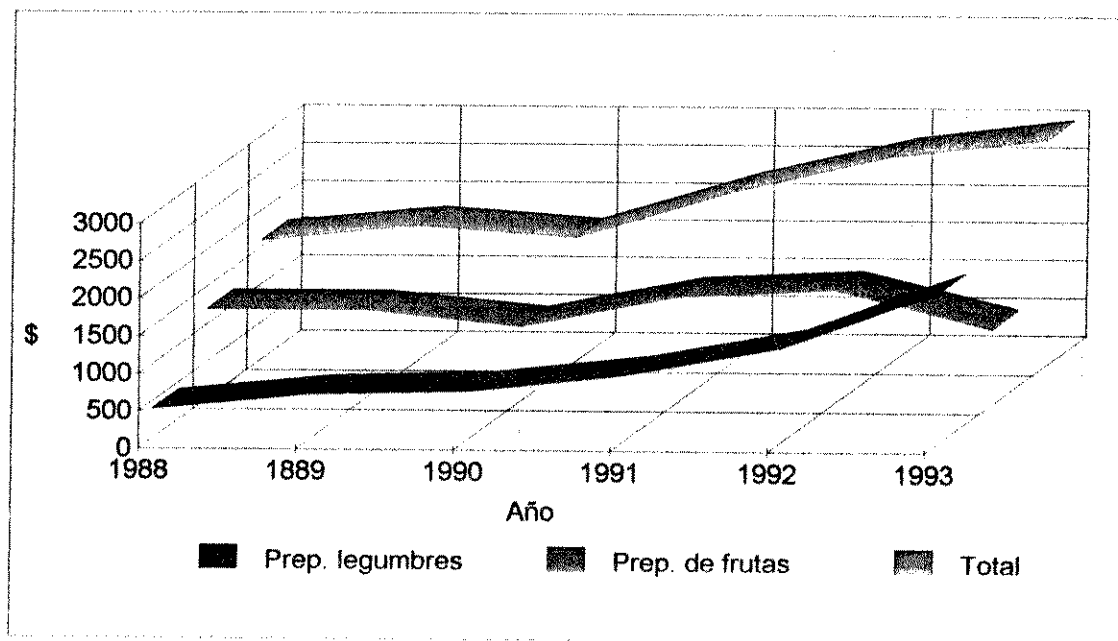
Guatemala, tradicionalmente, desde el establecimiento del Mercado Común Centroamericano, se constituyó en proveedor de los otros países de la región de jugos y néctares preparados de hortalizas especialmente enlatadas, y, productos derivados del tomate. Pero, esta relación comercial se vió interrumpida por problemas de guerra en Nicaragua y El Salvador y, principalmente, por la falta de capacidad de paga de los países durante la crisis de divisas. Esto sucedió durante el primer quinquenio de la década de los ochenta y todavía durante algunos años del siguiente quinquenio.

Posiblemente, es por esto que el período analizado esté mostrando una recuperación de ese mercado por parte de las empresas que ya exportaban anteriormente y empresas nuevas que estén ingresando en ese mercado.

Las exportaciones fuera de la región centroamericana han tenido un crecimiento importante también en los últimos años (Gráfica No. 3)

GRAFICA No. 3

GUATEMALA: EXPORTACION DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS AL RESTO DEL MUNDO

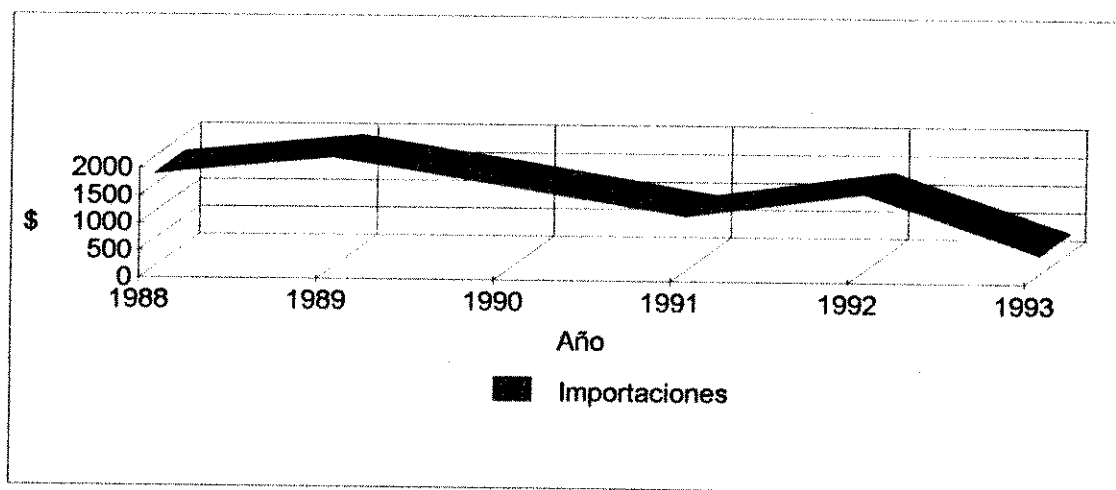


Las exportaciones en este período analizado se duplicaron manteniéndose constantes los dos últimos años. Es importante notar el crecimiento de las exportaciones en los preparados de frutas y su declinación en el último año. En cambio, con los preparados de legumbres y hortalizas el crecimiento ha sido mayor en los últimos años. Las salsas y condimentos no han sido un producto de exportación fuera de la región, especialmente en los derivados del tomate, en donde no se es competitivo en los mercados internacionales, principalmente, por la poca competitividad del cultivo del tomate en sí.

Como se ve, el crecimiento de las exportaciones guatemaltecas en este sector ha sido muy significativo y hace interesante el análisis de las causas que lo han motivado. Se intentará dar una explicación de cuáles son las ventajas competitivas de Guatemala en este sector.

GRAFICA No. 4

GUATEMALA: IMPORTACIONES DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS



En el caso de las importaciones (Gráfica No. 4) se puede observar que de 1,988 a 1,989 éstas crecieron rápidamente, llegando, incluso, a duplicarse, aunque no se conoce la composición exacta, sí se pudo determinar que el aumento de las importaciones se debió a las partidas de frutas y hortalizas en refrigeración y a legumbres y hortalizas congeladas; esto pudo haber sido a importaciones de papas fritas en congelación que se empazaron a usar en algunas cadenas de restaurantes.

A partir de 1,990 el volumen de importaciones vuelven a ser igual que en 1,988, principalmente, por la disminución de las importaciones de frutas y hortalizas refrigeradas y, en menor parte, de los congelados, también las legumbres y frutas preservadas por ácido acético o vinagre disminuyeron en una proporción considerable. Sin embargo, las importaciones de frutas deshidratadas casi se duplicaron. En 1,991 la reducción fue aún mayor, reduciéndose los congelados y los deshidratados principalmente y aumentando los refrigerados. En 1,992, se disminuyeron las

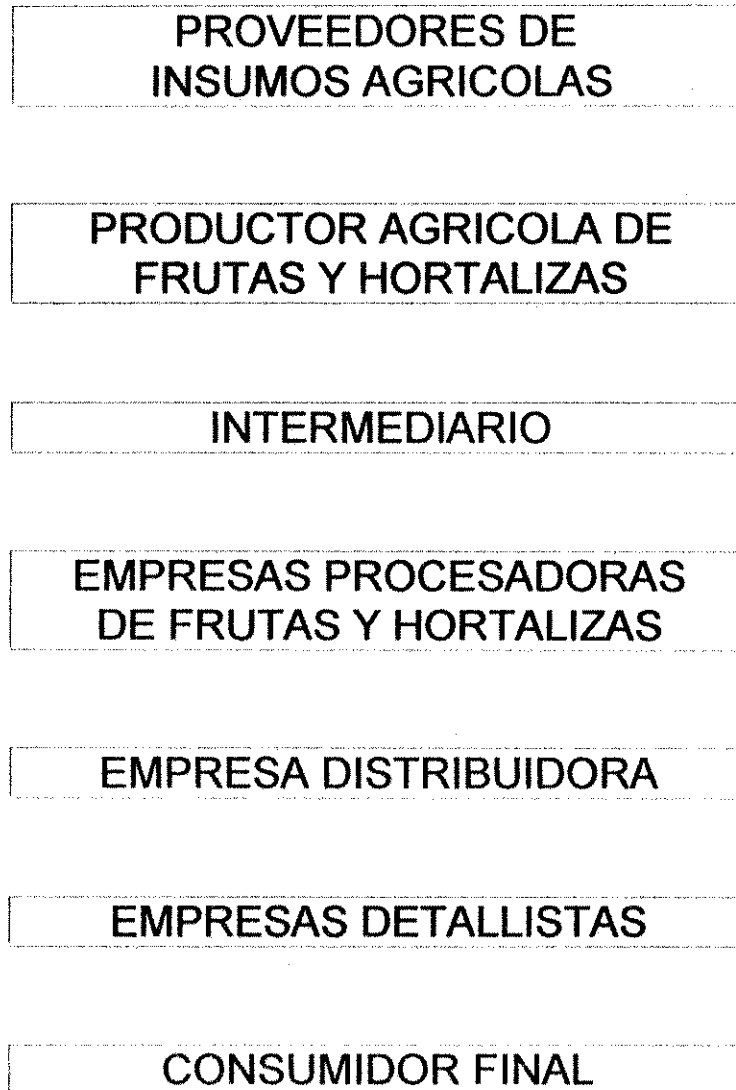
importaciones de refrigerados, pero, hubo aumentos importantes en las importaciones de congelados y deshidratados, manteniéndose el resto de importaciones en el mismo nivel que en 1,991, produciéndose un aumento neto del 51%. Sorprendentemente, los datos de 1,993 son considerablemente más bajos que en 1,992, en todas las partidas arancelarias analizadas, existiendo una disminución del 79% en las importaciones totales. Como se puede observar en la gráfica y análisis anterior las importaciones son bastante erráticas, no siguiendo un patrón de crecimiento o disminución que ayudara a sacar algunas conclusiones que ayuden a analizar este sector. La única conclusión posible es que las importaciones son inconstantes dependiendo de necesidades particulares o esporádicas.

1.2 Participantes en el proceso de producción y comercialización

En Guatemala, las agroindustrias del sector tienen dos formas principales de cadena productiva, una en donde los productos se comercializan sólo en el mercado local, y la otra, la de los productos que se exportan a Centro América u otros países. A continuación se presenta la cadena productiva de empresas con mercado local.

GRAFICA No. 5

***CADENA PRODUCTIVA DE EMPRESAS PROCESADORAS DE FRUTAS Y
HORTALIZAS***



GRAFICA No. 6

***CADENA PRODUCTIVA DE EMPRESAS PROCESADORAS DE FRUTAS Y
HORTALIZAS***

PROVEEDORES DE
INSUMOS AGRICOLAS

PRODUCTOR AGRICOLA DE
FRUTAS Y HORTALIZAS

INTERMEDIARIO

EMPRESAS PROCESADORAS
DE FRUTAS Y HORTALIZAS
(EXPORTADOR)

EMPRESA IMPORTADORA

MAYORISTA

DETALLISTA

CONSUMIDOR FINAL

1.3 Análisis de los participantes del sistema

Para desarrollar este análisis y conocer con claridad cómo afecta a la comercialización de los productos la participación de cada uno dentro del sistema, se tomará en cuenta cuáles son las funciones que cumplen los participantes, los objetivos que persiguen, los beneficios que obtienen y los riesgos que cada uno tiene que asumir dentro del sistema de comercialización de frutas y hortalizas procesadas en Guatemala.

1.3.1 Empresas con mercados locales

PROVEEDORES DE INSUMOS AGRICOLAS

Los proveedores de insumos agrícolas son empresas que venden semillas, fertilizantes e insecticidas a los agricultores y algunos otros insumos. Algunos de estos insumos son fabricados localmente por algunas empresas nacionales y, en su mayor parte, por transnacionales. El resto de los productos provienen de importaciones. Los proveedores actúan como representantes y agentes de las empresas y, en algunos casos, como empresas subsidiarias de los fabricantes extranjeros. Su función es abastecer a los agricultores con los materiales ya mencionados sin los cuales las cosechas no son posibles. En el caso de frutas, existen muy pocos proveedores de semillas de variedades adaptadas a las condiciones del país. Su principal objetivo es obtener una rentabilidad adecuada para sus empresas y las empresas fabricantes. Esto ha sido un problema en el caso de Centro América ya que durante mucho tiempo los pesticidas se vendieron con una mentalidad de corto plazo y, en algunos casos, inescrupulosamente, a sabiendas que dichos químicos no eran permitidos en otros países por su toxicidad o debido a que los residuos podían durar años antes de perder su efecto. Actualmente, las empresas han adquirido otro objetivo, que ha sido el de realizar ventas conjuntamente con asesoría a

los agricultores en cuanto al buen uso y manejo de los productos. El papel del proveedor es importante en cuanto a transferencia de tecnología, ya que la casa matriz de estas empresas está localizada en países que sí hacen investigación agrícola y puede ser transferida con un interés comercial del país donde se fabrican estos productos hacia los países centroamericanos, como podría ser el caso de semillas de variedades mejoradas o nuevos fertilizantes o más efectivos pesticidas.

Los beneficios son evidentes, aún en este caso es necesario recalcar que los beneficios que los proveedores deben buscar es a través de una relación de largo plazo con los agricultores. El riesgo para ellos dentro del sistema es casi nulo, ya que, generalmente, los pagos de los insumos o se realizan al contado o, por lo menos, antes de que se obtenga la cosecha de las frutas y hortalizas o, sea, que, cualquiera que sea el resultado de la cosecha o de su comercialización posterior, los proveedores habrán ya recobrado el valor y la utilidad sobre el producto vendido.

PRODUCTOR AGRICOLA DE FRUTAS Y HORTALIZAS

En Guatemala existen dos tipos bien identificados de productores de frutas: el productor tecnificado que, generalmente, cultiva productos para la exportación como el mango, el melón, las moras, fresas, frambuesas y, por otra parte, está el productor artesanal de frutas, el cual no cuenta con tecnología apropiada y específica, más bien estos cultivos podrían llamarse silvestres, lo cual sucede con el mango (el que no es de exportación) las manzanas, melocotones, naranjas y el marañón, entre otras.

Los cultivos tecnificados proveen mayores niveles de productividad por unidad de área de cultivo, así como economías de escala en el cultivo, almacenamiento y transporte. Esto hace también que los precios sean competitivos no sólo para la exportación sino,

también, para la agroindustria, pudiendo utilizar las frutas que cumplen los requisitos de calidad para ser exportadas y utilizar las frutas con tamaños no adecuados o segundas para una producción agroindustrial con precios más competitivos.

La mayor parte de las agroindustrias utilizan materias primas provenientes de cultivos no tecnificados, siendo común que provengan de pequeñas granjas que se dedican a cultivos tradicionales como el maíz y el frijol y los ingresos por la venta de estas frutas sean marginales y, por lo tanto, no se les presta la atención ni las inversiones requeridas. Esta situación ocasiona bajos rendimientos y productividad por área de cultivo, problemas en la calidad como fermentaciones, plagas y golpes y altos porcentajes de rechazos, todo lo cual incide en un costo de materia prima que no es competitivo, internacionalmente.

Por otra parte, los nuevos cultivos de exportación no tradicionales ofrecen oportunidades importantes para el nacimiento de nuevas agroindustrias basadas, principalmente, en frutas de segunda que se generen de estos cultivos. Sin embargo, es necesario, estudiar muy bien los mercados de destino, así como los productos a desarrollar, especialmente, la tecnología de procesamiento y el envase.

Las hortalizas funcionan de un modo diferente a las frutas. La principal diferencia proviene de que los frutales son plantas que no se cultivan todos los años, ya que son árboles perennes. Las hortalizas son cultivos anuales cuya siembra requiere de una inversión también anual. Esta misma forma de siembra provoca que los cultivos necesiten ser rentables, haciendo que se busquen rendimientos y productividad alta. Guatemala tiene un importante cultivo de hortalizas, desde las de climas muy cálidos hasta las que se dan en climas muy fríos como podrían ser en las tierras del altiplano. Son bien conocidas las exportaciones de minivegetales, espárragos, baby corn, arbeja china, brócoli, entre otras; sin embargo, se tienen pocos casos de exportaciones de

procesados, exceptuando los casos de los congelados que han logrado ser bastante exitosos aunque con una gran competencia en años recientes, principalmente, por México.

Las variedades de los frutales no siempre son apropiadas para el procesamiento agroindustrial y, generalmente, de cada fruta se encuentran en el mercado diferentes variedades en diferentes grados de maduración como sucede con los mangos (no de exportación) la papaya, la manzana, el melocotón, los cítricos, entre otros. Esto provoca que las agroindustrias tengan calidades variables o que tengan que alterar en algún momento sus procesos, según la variedad de fruta que esté disponible en el mercado.

Otro problema es la competencia con el mercado de productos frescos, ya que las variedades son, generalmente, las mismas. Cuando el precio de las frutas en el mercado de productos frescos es alto, las industrias se encontrarán desabastecidas, en cambio, cuando el precio es bajo, habrá sobreabastecimiento, llegándose a perder materia prima por falta de capacidad de producción o, simplemente, el mercado de procesados no es capaz de absorber la sobreoferta.

La función del agricultor es la producción y abastecimiento de las materias primas para la agroindustria, pero, como se ha mencionado, éste no es su único objetivo ya que las frutas representan un ingreso marginal por no ser éste su cultivo principal. Los beneficios en estos casos también son marginales y los riesgos que se corren son pocos también por la misma razón. La inexistencia de grandes procesadores no ha promovido la siembra de cultivos específicos para la agroindustria, está asociado al riesgo que estas plantaciones tendrían y la inversión en un cultivo que estaría dando la primera cosecha de tres a cinco años después de su siembra, como sucede con la mayoría de árboles frutales.

INTERMEDIARIOS

Al no existir cultivos intensivos de frutas, en el sistema actual de comercialización, no se justifican, tampoco, las inversiones en almacenamiento postcosecha y transporte por parte del productor agrícola. Además, como éstos son considerados cultivos marginales, se espera que su comercialización no requiera de inversión en transporte, es de esta forma como interviene el intermediario. El tamaño de las empresas agroindustriales tampoco justifica la inversión y transporte y, muchas veces, tienen poco conocimiento de los lugares específicos de producción, ya que todos los productos son perecederos; esta labor es importante que se realice en el mismo día de la cosecha o en los días inmediatos. El intermediario recorre los diferentes campos de producción durante la época de cosecha y compra cantidades pequeñas a los productores, durante su recorrido reúne una cantidad suficientemente grande para llenar el vehículo (algunas veces es propio o rentado por el mismo intermediario) y justificar, así, el viaje a la planta agroindustrial.

Si la empresa agroindustrial es suficientemente grande y los volúmenes lo justifican, el intermediario llevará el producto a la empresa. De no ser así, el intermediario, trae estos productos al mercado central de distribución en la ciudad de Guatemala llamado "La Terminal", esto si la planta agroindustrial queda en los alrededores de la capital.

Además de las funciones de transporte y negociación de precios que realiza el intermediario, una de las que menos se comprende es el financiamiento del sistema de comercialización. El productor agrícola, al ser éste un ingreso marginal, solicita al intermediario que la compra sea cancelada al contado. Por otra parte, el procesador agroindustrial necesita abastecerse de materia prima en la época de cosecha, pero, al realizarse ésta en tan sólo dos o tres meses durante el año, generalmente, no le es posible tener liquidez suficiente para la compra de toda la cosecha. Este vacío financiero en la

cadena productiva lo llena el intermediario comprando al contado al productor y dando algunos días o hasta semanas y meses de crédito al procesador. El objetivo principal del intermediario es obtener un margen de utilidad a través de la intermediación de esos productos. Los riesgos que corre el intermediario son pocos en cuanto al manejo del producto, sólo en el caso de que la agroindustria tenga un sistema de control de calidad muy estricto e imponga sanciones económicas por producto que no cumpla con los estándares establecidos. El otro riesgo que corre es a través del crédito que otorga al procesador, en caso de que éste no cumpla con lo establecido.

Como se acaba de analizar, el intermediario cumple varias funciones dentro del sistema. Si bien es cierto que los sobrepuestos de intermediación son a veces excesivos, sus funciones son muchas veces indispensables, especialmente, cuando productores agrícolas y procesadores son pequeños. Lo que debería fomentarse en vez de su eliminación es que no existan monopolios dentro de estos intermediarios, sino, una competencia dentro de ellos, lo cual beneficiaría tanto a productores como procesadores.

EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Esta etapa de la cadena productiva es el centro del estudio. Las funciones de las empresas procesadoras son: convertir las materias primas en productos útiles y atractivos para el consumidor, dar valor agregado al producto mediante la transformación, evitar la perecibilidad de las frutas y hortalizas mediante el procesamiento o, por lo menos, alargar la vida útil del producto hasta que éste esté disponible al consumidor, garantizar la calidad y seguridad en los productos a través de un riguroso control de las materias primas y de un procesamiento adecuado.

El objetivo principal del procesador debe ser la satisfacción del consumidor final del producto, quien es, al fin, quien generará la demanda. Sin embargo, existen clientes intermedios que tendrán que estar satisfechos para lograr una competitividad sostenible; en el caso de los productos de exportación, los importadores, mayoristas y detallistas y también las instituciones reguladoras, tanto de calidad como ambientales, deberán de satisfacer sus expectativas respecto del producto.

Las empresas participantes en el estudio en Guatemala manifestaron que los productos, en su mayor parte, han sido desarrollados según el acceso que la empresa específica tenga a una materia prima o a una tecnología específica y no con base en estudios respecto del consumidor. Actualmente, los productos todavía se desarrollan de acuerdo con los equipos e instalaciones existentes para la producción de los mismos; una vez el producto ha sido desarrollado, éste se lanza al mercado para ver la reacción de los canales de distribución o de los consumidores. Esta forma de lanzar productos al mercado se continúa haciendo a pesar de que los empresarios están conscientes de las nuevas tendencias en donde el consumidor es quien debe decidir sobre los productos. A pesar de esto, las empresas no cuentan con sistemas que permitan conocer las opiniones de los consumidores en forma sistemática.

Las actividades de comercialización de algunas empresas que se dedican al mercado local se limitan a efectuar las ventas que les solicita su distribuidor. Existen empresas que tienen tan sólo un distribuidor de sus productos y no tienen una relación directa con las empresas que venden al detalle y mucho menos con los consumidores finales de los productos. Esta relación, aunque tiene ventajas porque evita que las empresas que operan de este modo tengan que contratar una fuerza de ventas y transporte, también tiene desventajas porque se pierde contacto con los clientes y con los consumidores. Si a esto se añade que estas distribuidoras suelen llevar gran cantidad de productos, lo que

resulta en una atención individual muy pobre, se podrá llegar al caso de que esta actividad sea más perjudicial que beneficiosa, claro que esto debe balancearse con los costos de mantener una fuerza de ventas, su administración y supervisión y el mantenimiento de una flotilla de vehículos, tomando en cuenta, también, la depreciación de éstos así, igualmente, otros costos como seguros, pilotos y ayudantes.

La organización de las empresas más pequeñas está, generalmente, centrada en el dueño, que cumple funciones de compra, producción, administración, ventas y finanzas. Esto se mantiene en cuanto no haya un crecimiento importante. Las empresas con mercado de exportación tienden a tener mayor personal y, generalmente, cuentan con una persona a cargo de las exportaciones.

Los beneficios que obtienen las empresas están determinados por una serie de factores internos a la empresa, especialmente, si es capaz de producir a un costo competitivo. Externamente, la rentabilidad está afectada además por la estructura del mercado. Los riesgos a que están sometidas las empresas procesadoras son, generalmente, de índole financiero. Encontrándose que el crédito es muy caro para las empresas y por el carácter estacionario de las compras de materia prima, generalmente, necesitan estos créditos para capital de trabajo, específicamente, para la compra de la materia prima en las épocas de cosecha. Estas tasas de interés hacen que las operaciones financiadas de esta forma sean de alto riesgo, asimismo, estas tasas desestimulan la inversión en nuevas empresas o en ampliación de las mismas, haciendo la reconversión de las empresas casi imposible.

EMPRESAS DISTRIBUIDORAS

Como ya se mencionó, anteriormente, las empresas distribuidoras compran los productos a las empresas procesadoras que no cuentan con una distribución propia. Dentro del

sistema de comercialización las empresas distribuidoras cumplen con las funciones siguientes: a) transporte, b) promoción e impulso de los productos, c) negociación con los detallistas, d) financiamiento. A continuación se expondrán con detalle, cada una de estas funciones.

a) Transporte: el transporte en Guatemala es una de las actividades más caras a las que se ven enfrentados los empresarios del sector de frutas y hortalizas procesadas y, en general, los industriales. Las empresas pequeñas y medianas cuentan con poco acceso a tener una red de transporte por toda la república, en cambio las distribuidoras sí mantienen los vehículos y, además, conocen las rutas y a los principales detallistas. Para operar a través de una distribuidora, las empresas procesadoras llevan los productos a una bodega central a través de un vehículo propio o rentado, según sea el caso. De esta bodega que generalmente es propiedad de la distribuidora, salen los camiones a los distintos puntos de venta, los cuales están localizados, principalmente, en la ciudad de Guatemala y su área metropolitana que está constituida por casi todo el departamento de Guatemala. Aquí se concentra la mayor parte de la actividad económica del país, lo cual es de beneficio para la distribución de los productos, aunque no sea así para otras actividades no-comerciales.

El mantenimiento de los vehículos es un costo muy importante dentro de cualquier empresa que tenga sus propios camiones de reparto, ésta es otra de las razones del por qué las empresas procesadoras prefieren ceder la distribución a otras empresas.

b) Promoción e impulso de los productos: dentro de los puntos de venta al detalle, la competencia es intensa. En los supermercados, para llamar la atención del consumidor, las empresas dedicadas a la distribución realizan diferentes tipos de promociones dirigidas a aumentar las ventas de sus productos. Estas promociones incluyen descuentos por un tiempo limitado, descuentos por volumen, el regalar un producto por la compra de

algún producto en promoción. Estas actividades de promoción son anteriormente negociadas con el detallista para ver quién cederá parte de su margen para lograr aumentar sus ventas.

Generalmente, se le pide a la empresa procesadora que reduzca el precio de venta en algún porcentaje durante estas promociones. Otra forma de promoción es lo que se conoce como impulso de productos. El impulso de productos consiste en tener a una persona dentro del establecimiento para mostrar las ventajas de los productos a las consumidoras. Una variante de este sistema es la degustación, la cual consiste en impulsar el producto dentro del supermercado pero dándole a probar. Este tipo de impulso de productos se realiza, generalmente, cuando el producto es nuevo y el consumidor aun no lo conoce. De nuevo, las muestras son proporcionadas por el procesador para que de esa forma se pueda dar a conocer su producto.

c) Negociación con los detallistas: las empresas procesadoras especialmente cuando son nuevas, generalmente, son poco conocidas y sus volúmenes de ventas son poco importantes para las grandes cadenas de supermercados, por esta razón, las empresas distribuidoras realizan mejor la negociación de un nuevo producto para su venta en ese establecimiento. Ellos manejan un conjunto de productos y un volumen de ventas que es más importante para el supermercado. Ellos pueden realizar estas negociaciones dentro de un grupo de productos ya existentes.

d) Financiamiento: los supermercados y empresas que venden al detalle compran sus productos al crédito. Los plazos para pagar varían de una semana hasta 30 días. Una empresa pequeña que compra su materia prima, que va a utilizar en el año, al contado, no puede esperar tanto tiempo para que le sean pagadas sus facturas. En estos casos las empresas procesadoras negocian con las distribuidoras para que sus facturas puedan ser

canceladas antes que el plazo que fijan los supermercados, realizando de esta manera una función de financiar al sistema, en este caso, a las empresas procesadoras de frutas y hortalizas. Incluso, por su mismo poder de negociación ante los detallistas, los distribuidores pueden conseguir que las facturas se paguen antes que lo que acostumbran hacerlo con las empresas pequeñas.

Los distribuidores realizan todas estas funciones a través de un margen de intermediación que casi siempre se negocia como un porcentaje del precio de venta que ofrece la empresa procesadora. Como se mencionó, anteriormente, las distribuidoras no sólo ofrecen ventajas, por el contrario, también existen algunos problemas que mencionan los empresarios. El principal que se menciona, es que las empresas distribuidoras manejan una variedad muy grande de productos o líneas de productos, lo cual puede repercutir en la atención prestada a un determinado producto, también, esté dividida y termine descuidando su comercialización. Este es el riesgo que las empresas corren cuando eligen este sistema de distribuir sus productos.

DETALLISTAS

El detallista es quien vende su producto directamente al consumidor final. En la cadena productiva de los procesados de frutas y hortalizas de Guatemala éstos suelen ser cadenas de supermercados, pequeños supermercados independientes (llamados aquí "abarroterías") los comercios de barrio ("tiendas") y los comercios ambulantes (llamados "chicleros"). No todos los productos llegan a los "chicleros", ya que, el espacio con que cuentan es muy limitado y se limitan a vender confites, cigarrillos, chicles y "snacks" pero en algunas ocasiones venden jugos enlatados y su distribución geográfica y cobertura no son nada despreciables.

Existen alrededor de 5 cadenas grandes de supermercados que compiten en la ciudad de Guatemala y en unos casos en las ciudades del interior, pero, existe una cadena que cuenta fácilmente con el 80% (estimación no confirmable) de las ventas de todos los supermercados. Los efectos de esta concentración de la comercialización serán tratados en el tema de "Poder de Negociación de los Compradores" en el siguiente capítulo.

Los supermercados son los canales de comercialización natural de los productos procesados de frutas y hortalizas. Las funciones que cumplen los supermercados dentro de la cadena son:

a) centralizar las compras del consumidor: el supermercado coordina la labor de una serie de cadenas productivas y dispone los productos para que el consumidor pueda escoger y decidir los productos que desea comprar,

b) presenta los productos en forma atractiva: el supermercado presenta en una forma visible, ordenada y atractiva cada uno de los productos. Además, presenta información de diferentes marcas del mismo producto,

c) elección de calidad: entrar a vender en un supermercado no es una labor sencilla, generalmente, éstos hacen una primera selección de los productos que venderán y si alguno de ellos no cumple con algún estándar de calidad externo o interno, el producto no se ofrece para la venta.

CONSUMIDOR FINAL

El último eslabón de la cadena productiva de los productos procesados de frutas y hortalizas es el consumidor final. En Centro América existe un buen abastecimiento de

frutas, especialmente, de las que se dan en la región, es así como la fruta de "temporada" se consume en fresco. La fruta fresca se consume en forma natural o en jugos, especialmente, en el campo. Las frutas procesadas se reservan casi exclusivamente para el consumo en las ciudades y más específicamente para las personas que compran en los supermercados. Esta afirmación podría parecer extraña a quien no conoce la segmentación del mercado en la región. La mayor parte de la población, de ingresos medios y bajos, efectúa la compra de sus alimentos en los mercados. Los mercados venden preferentemente en fresco. En Guatemala esta segmentación es particularmente muy marcada, ya que las desigualdades en el poder adquisitivo son posiblemente más grandes que en el resto de países. Además del escaso poder adquisitivo de la mayoría de la población, existe poca tradición o costumbre de consumir las frutas en forma procesada. Esto se debe a que, por la bondad del clima, las frutas se cosechan todo el año. Esto no quiere decir que todas las frutas se den todos los meses, sino, más bien, que cada fruta se da durante dos a cuatro meses alternándose cíclicamente cada fruta en su temporada. Esto hace que el mercado interno de frutas y hortalizas procesadas esté limitado por estas variables, el poder adquisitivo de la mayoría de la población y por la poca costumbre de comer las frutas en forma procesada.

1.3.2 Empresas con mercados de exportación

Siguiendo la gráfica No. 6, se ha analizado a los participantes en la cadena de comercialización que participan en las empresas con mercados locales, se analizará aquí aquellos que son específicos de los mercados de exportación.

EMPRESA IMPORTADORA

Estas pueden ser de varios tipos:

*** intermediario:** también conocido por el término inglés "broker", este intermediario puede comprar o no el producto, pero, su característica es que no cuenta con una infraestructura propia. Puede funcionar de dos formas, una en que él no compra directamente el producto (o agente intermediario) sino tan sólo sirve de agente comisionista ganando un porcentaje predeterminado del valor de la venta del producto, la otra forma consiste en que este agente sí compra el producto (intermediario comerciante, él sí recibe en realidad la propiedad del producto) e incrementa un margen al precio, lo cual cubre sus gastos y también incluye su utilidad. Los empresarios han tenido buenas y malas experiencias a través de este tipo de importadores. Sin embargo, hay empresas que tienen muchos años de operar a través de ellos y están muy satisfechos con esta relación comercial. La principal crítica que tiene este tipo de importador es que especula mucho con la calidad y con los precios, tratando de bajar los precios aduciendo mala calidad; esto sucede, principalmente, cuando el producto es perecedero siendo los productos procesados una excepción por no tener una perecibilidad tan alta (excluyendo los congelados),

*** importador mayorista:** numéricamente son menos que los intermediarios. El mayorista o comerciante al mayoreo, es aquel que vende los productos procesados de frutas y hortalizas a otras personas para su reventa o uso en la producción de otros bienes. Las importaciones que estos realizan son bastante escasas a menos que tengan experiencia previa en este tipo de operaciones. Generalmente, tienen menos experiencia en importación de bienes y tienen bastante temor al riesgo de una mala negociación. El precio que pueden pagar por el producto puede ser mayor que el agente,

*** importador minorista o distribuidor:** estos casos son más raros aún, pero, pueden darse, especialmente en productos étnicos. En Guatemala hay algunos casos en donde

éstos prestan su marca para que se empaquen productos en el país. Esto se ha dado en verduras semiprocesadas y procesadas,

* importador detallista: esto sucede en el caso de las marcas privadas, en donde una cadena de supermercados o tiendas tiene su propia marca y realiza una especie de maquila, en donde se envían al país exportador los envases y etiquetas y, allí, se le agrega el producto y se envía de nuevo para el país comprador. Si el envase no es muy específico como bolsas plásticas, éstas pueden conseguirse en el país exportador. Ayuda a las empresas a vender mayor volumen y posiblemente a reducir sus costos, pero no le ayudará a abrirse un mercado propio ya que su nombre permanecerá casi anónimo. Los negocios de este tipo son muy raros, ya que las grandes cadenas de supermercados raramente quieren verse envueltos en todos los trámites de importación y en los posibles problemas de calidad de los productos.

MAYORISTAS

Como se mencionó anteriormente, los mayoristas son empresas que se relacionan con las actividades de venta de productos procesados de frutas y hortalizas para su reventa o uso en la producción de otros productos, lo que significa que las ventas al mayoreo incluyen las ventas que hace cualquier empresa a cualquier consumidor, excepto al consumidor final que compra para su uso personal. Esta definición es bastante amplia, pero, se aplica en este caso porque no se habla de un mercado específico como para profundizar y hacer una clasificación más detallada. El mayorista se abastece de diferentes fuentes y de productos locales o importados, según sea su especialidad. Ellos no están acostumbrados a trabajar productos con problemas ni con trámites de importación, ésta es la razón por la que se hace muy difícil para un exportador hacer negocios directamente con un mayorista.

DETALLISTAS

La venta al detalle consiste en la venta y en todas las actividades que se relacionan directamente con la venta de productos procesados de frutas y hortalizas a consumidores finales para su uso personal, no de negocios. Las funciones se describieron en la sección de mercados locales, pero por las características tan diferentes que puedan tener los detallistas de mercados de exportación se hace esa diferenciación aquí. El mercado al detalle puede llegar a ser muy exigente con los productos a comercializar y en algunos países el acceso a este mercado sólo se consigue a través de los canales de comercialización ya establecidos y romper esta estructura o la cadena de comercialización es casi imposible para un procesador. Esta rigidez se debe, principalmente, a que cada etapa de la cadena está bastante especializada y una empresa que vende al detalle no querrá involucrarse con pedidos, pagos, importaciones, trámites de importación, transporte, almacenamiento y todas las demás actividades relacionadas con la importación y distribución de los productos, aunque el precio sea, considerablemente, inferior.

Los dos tipos de cadenas productivas aquí consideradas no son las únicas que existen en Guatemala, pero sí ejemplifican y describen las funciones de los participantes principales en la comercialización de los productos procesados de frutas y hortalizas. Este análisis hace posible conocer las formas actuales de comercialización, pero, no necesariamente implican que sean las mejores, ni deben tomarse como buenas prácticas de comercialización. Su utilidad estriba en hacer un análisis y estar consciente de las fortalezas y debilidades de los diferentes canales y entender la rigidez o dificultad para romper estos esquemas. También, permiten la creatividad e innovación mediante la comprensión de los sistemas actuales.

CAPITULO 2

EL SISTEMA DE MERCADEO DE FRUTAS Y HORTALIZAS PROCESADAS EN GUATEMALA

2.1 Mezcla de mercadeo (Marketing)

Para realizar un análisis de la forma cómo las empresas implementan sus estrategias de marketing es necesario conocer sus políticas acerca de cuatro áreas específicas de su estrategia global: de producto o acerca del diseño y envase, de su política de fijación de precios, sobre la distribución y sus canales para llegar al consumidor (parcialmente descrito en el inciso B) y, por último, acerca de sus políticas de promoción y publicidad.

2.1.1 Productos

En Guatemala existe una diversidad de productos procesados de frutas y hortalizas, entre ellos se encuentran:

- * pulpas y concentrados, las pulpas se producen para la exportación , por ejemplo: de mango y banano y concentrados para el uso interno de industrias (autoconsumo en jugos y purés) no para la venta a consumidor final ni como materia prima para otras industrias, se producen concentrados de manzana, pera, melocotón, piña, tomate y mango,
- * mermeladas de fresa, mora, piña, manzana, naranja, guayaba,
- * jaleas de guayaba y membrillo,

jugos y néctares a partir de concentrados nacionales se hacen de manzana, piña, pera, melocotón, tomate y hortalizas, de concentrados importados, manzana, albaricoque, naranja, pera y, a partir de fruta no concentrada, se elaboran de manzana y naranja,

- * conservas de frutas y hortalizas envasadas, se envasa maíz, arveja, melocotones, durazno, piña, baby corn, espárrago y champiñones. Actualmente, también se envasan algunos productos para mercados étnicos en los Estados Unidos como la pacaya, el chipilín y el mango verde. Los frijoles fritos enlatados han tenido gran aceptación en este mercado, especialmente, en donde existen centros de emigrantes guatemaltecos y salvadoreños,
- * frutas deshidratadas de reciente introducción en el país, existen empresas que están deshidratando para mercados locales y de exportación, las frutas que se deshidratan son: manzana, piña, papaya, banano, melocotón. También se deshidratan productos como el perejil y el ajo,
- * encurtidos, se preparan cebollas, chiles, zanahorias, pimientos y mezclas,
- * salsas y condimentos, se fabrica salsa de tomate (ketchup) de pasta nacional e importada, salsas picantes, purés y pasta de tomate, mostaza,
- * frutas y hortalizas congeladas, se ha exportado brócoli, arveja china y mini vegetales, en frutas el melón, fresa, mora y frambuesa.

Las pulpas y concentrado, como se mencionó anteriormente, se fabrican sólo para la exportación o el consumo interno de las empresas que los fabrican como materia prima para la elaboración de otros productos como jugos y salsas. El concentrado de tomate ha

dejado de ser un producto competitivo, debido a los problemas que se tienen en su cultivo, principalmente con la mosca blanca. El concentrar frutas es un proceso que requiere de una tecnología excesivamente cara para las pequeñas y medianas empresas, pero se mencionan aquí porque forman parte de los productos de sector fabricados en el país. El mercado de las mermeladas es altamente competitivo, éstas se envasan en vidrio y en plásticos transparentes y rígidos, se producen para el mercado local y se exportan a El Salvador y Honduras. Las jaleas son de consumo local y se producen artesanalmente por personas que se dedican a elaborar dulces de gusto local a base de frutas (llamados dulces típicos). Los jugos y néctares se envasan en latas, envases laminados (doyle pack) envase aséptico (tetra brik) y cartón encerado ortogonal (pure pack) para el mercado local y para exportación a Centro América. Las conservas se envasan en vidrio y en lata, para el mercado local y centroamericano, son poco competitivas para ir al exterior por el alto valor de los envases y poca competitividad de la fruta que se envasa, los mercados étnicos mencionados son nichos de mercado con un potencial de crecimiento muy limitado. Las frutas deshidratadas son de reciente introducción en el país, hasta ahora se ha encontrado problema en la introducción de estos productos en el mercado local, debido a la poca tradición de consumir las frutas de esta forma, sin embargo, se ha tenido respuesta en consumidores que gustan de consumir productos naturales en sus diferentes formas; también se hacen esfuerzos por exportar a los Estados Unidos y a Europa. Los encurtidos son productos de un gusto local en donde existe bastante competencia por la escasa tecnología necesaria para su producción, se envasan exclusivamente en vidrio. Los congelados han tenido, en años recientes, gran crecimiento y se han hecho inversiones muy importantes en el país; actualmente, existen alrededor de cinco empresas congelando.

2.1.2 Precios

En un estudio reciente sobre el sector de conservas de frutas y hortalizas se consultó a los empresarios acerca de sus políticas de fijación de precios para el mercado local y expresaron que, la mayor, parte fija sus precios con base en un porcentaje sobre el costo. También se expresó que a pesar de ser ese el criterio principal, también se tomaba en cuenta los precios de los competidores.

Guatemala cuenta con algunas ventajas en precios respecto de otros países de Centro América, esto se debe a que se cuenta en el país con fábricas de envases como vidrio y envases de lata, así como fábricas de envases plásticos y de envases flexibles. Sin embargo, para competir, internacionalmente, fuera de la región, la diversidad de envases es aún limitada y los precios en ese caso no son competitivos respecto de los precios que consiguen productores en otros países. La materia prima principal, en este caso frutas y hortalizas, son también competitivas en la región, pero, para competir con otros países, se tiene el problema de que los cultivos de frutas no son intensivos, haciendo que los costos sean superiores.

Para los productos de exportación, los precios se fijan con base en precios internacionales o con base en una negociación con el comprador.

En el caso de los distribuidores, se toma como base el precio del procesador para fijar el precio para el detallista. El incremento o margen de distribución oscila entre un 20% hasta un 30% del precio del procesador, según sea el producto y la empresa distribuidora.

Los detallistas también fijan un precio basado en el precio de venta de la distribuidora, que según se consultó con los empresarios, oscilaba entre 20% a 30% sobre el precio de venta del detallista.

2.1.3 Canales de distribución

En la sección sobre los participantes en el sistema, se hizo un análisis detallado de las funciones de cada uno de los participantes, pero, lo que se tratará aquí es sobre las consideraciones que debe hacer un empresario para decidir sobre el canal de distribución para su producto en el sector de procesados de frutas y hortalizas.

Realmente, existen sólo dos tipos de canales que se encontraron actualmente en Guatemala.

La distribución propia

Es la que el productor realiza con sus propios recursos, en este caso tendrá que contar con transporte propio y con una fuerza de ventas organizada.

El transporte puede llegar a ser uno de los costos más altos en la distribución. Este problema principia desde el valor de los vehículos, ya que todos sin excepción son importados ya que no existe fabricación en el país. Este valor tan alto incide en el costo a través de la depreciación que hay que cargar al producto con el fin de reponer los vehículos al final de su vida útil. El otro costo con una gran incidencia en costo final es el mantenimiento de los vehículos y, en especial, el valor de los repuestos. En otros países esto podría ni siquiera tomarse en cuenta, pero, en los países centroamericanos éste es un factor crítico en las pequeñas y medianas empresas.

El personal de ventas y distribución que es necesario tener para realizar la venta y distribución de los productos puede ser una fuente de gasto o una ventaja competitiva para la empresa. Esto dependerá, directamente, del nivel de entrenamiento y capacitación, además de la motivación y el compromiso de la empresa en cuanto al servicio al cliente. Esto es uno de los aspectos más difíciles de controlar por parte de las empresas. Los empresarios manifestaron que esta labor exigía un alto grado de supervisión por parte de la gerencia. Se acostumbra como parte de la remuneración para el personal de ventas, pagar lo que se llama "comisiones sobre ventas", las cuales se calculan como un porcentaje del valor de las ventas o cualquier otra base que incentive a realizar mayores ventas. Es necesario que estas comisiones estén reflejadas en el precio del producto, lo cual también incidirá, negativamente, en el costo y en aumentar el precio final, restando competitividad a los productos.

La distribución a través de otra empresa

Por otra parte, la distribución a través de un distribuidor intermediario, evita que la empresa tenga que hacer una fuerte inversión en vehículos, con la excepción de los vehículos necesarios para llevar los productos desde las empresas procesadoras hasta las bodegas de la empresa distribuidora. El otro ahorro es el que se tiene en el mantenimiento de los vehículos. También el personal de ventas será, considerablemente, inferior, así como el número de personas en supervisión. Sin embargo, estas ventajas también tienen un costo, ya que estas empresas cobrarán desde un 20-30% por este servicio. Existen también otras desventajas, para que esta operación resulte rentable para el distribuidor debe compartir el transporte así como el personal de ventas con otros productos. Entre más productos sea posible distribuir con estos costos fijos, mejor será su rentabilidad. Es por esto que los procesados pueden estar dentro de una lista muy grande de productos a vender, reduciendo la oportunidad y el tiempo individual dedicado

a la venta y promoción de los mismos. Para una empresa con un producto único y nuevo, esto puede ser un problema muy difícil de resolver.

Una ventaja adicional de la distribuidora es la oportunidad de cobrar las facturas por las ventas de los procesados antes, que si se vendieran directamente a los supermercados, teniendo así una forma de financiamiento respecto de otras empresas.

No existe un patrón dentro de las empresas guatemaltecas, ya que existen empresas con los dos tipos de canales para la distribución de sus productos.

2.1.4 Publicidad y promoción

Las empresas del sector de procesados de frutas y hortalizas y, en especial, las empresas pequeñas no hacen ninguna inversión en publicidad y promoción de sus productos. Esto, por supuesto, hace su labor de venta más difícil. El consumidor tendrá menos oportunidad de conocer la marca y de tenerla como su "marca preferida", cada vez que compre estará comprando marcas y precios y las ventas serán aleatorias. Es necesario recordar al consumidor que el producto existe o darlo a conocer si éste no lo conoce. También es necesario que el consumidor esté consciente de un producto antes que se interese en él o que lo desee.

En Guatemala las marcas que más se anuncian son talvez, las de salsas y los jugos de frutas. El resto no hace inversión en publicidad. La promoción e impulsación de productos es más frecuente. Esto se hace dentro del supermercado, mostrando el producto e invitando a la gente que lo compre. En algunas ocasiones se dan degustaciones para que la gente conozca el sabor y pueda comprar con otras marcas.

CAPITULO 3

ESTRUCTURA DEL MERCADO: LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA EN LOS PROCESADOS DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN GUATEMALA.

El entorno de competencia de un sector industrial afecta a todas las empresas inmersas en ese sector industrial, la clave para el éxito se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. La intensidad de la competencia en un sector industrial no es coincidencia, mas bien, la competencia tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que están mostradas en la siguiente figura:

GRAFICA No. 7



Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista estratégico. La intensidad de las cinco fuerzas varía de un sector a otro. En sectores donde las cinco fuerzas son favorables, muchos de los competidores consiguen rentabilidades atractivas sobre el capital invertido (un ejemplo de esto son las bebidas de cola en Centro América). En sectores donde la presión de una o más de las fuerzas es intensa, pocas son las empresas que obtienen una rentabilidad elevada durante largos períodos. A continuación se hará un análisis de cómo estas cinco fuerzas actúan en el mercado guatemalteco y describen cómo está estructurado este mercado.

3.1 Amenazas de nuevos ingresos

El ingreso de nuevas empresas en el sector industrial aporta nuevas capacidades, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, nueva inversión. Esto, generalmente, bajará los precios, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de nuevos ingresos en el sector industrial depende de las barreras para ingresar al sector que esté presente, aunada a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

Barreras para ingresar al sector de frutas y hortalizas procesadas

** Economías de escala:* las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto, en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. En Guatemala existen algunas operaciones que cuentan con economías de escala en algunas de sus actividades. Sucede así con la producción de pasta de tomate (cuando la cosecha de tomate lo permite) la producción de algunos jugos y en los congelados, las

economías de escala se dan en la compra de materia prima, el procesamiento y en la distribución, especialmente, cuando ésta es compartida. En corto tiempo se estarán dando algunas barreras de ingreso en la escala en la producción del mango de exportación, por los volúmenes actualmente sembrados en el país. Las fresas cuentan con plantaciones que tienen producciones suficientemente grandes como para generar economías de escala como una barrera de ingreso. En el cultivo del banano, actualmente, se produce puré en envases asépticos para la exportación, éste es también un ejemplo de un cultivo cuyas escalas compartidas con la exportación del fruto, hacen que la producción exclusiva del puré (sin ser compartido con la exportación del fruto) no sea factible. Pero, en general, aquellos productos provenientes de empresas pequeñas no cuentan con economías de escala que sean una barrera de entrada para otras empresas que quieran entrar a competir en el sector.

** Diferenciación del producto:* la diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. En Guatemala esto se da en las salsas de tomate, en donde existen varios niveles de precios de acuerdo a la calidad de las salsas. En cambio, las mermeladas se caracterizan por no tener casi ninguna diferenciación entre las marcas, compitiendo sólo con precios, reduciéndose así la rentabilidad general del sector. Otro grupo de productos con poca diferenciación son los encurtidos, en donde las marcas se conocen poco. En general, en todo el sector, especialmente las marcas provenientes de empresas pequeñas, son poco conocidas y no cuentan con una diferenciación ante el consumidor, debido a la poca o nula inversión en publicidad, no siendo entonces una barrera de entrada.

*** Requisitos de capital:** la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino, también, para aspectos como crédito al cliente, inventarios de materia prima o publicidad inicial. En este caso no es posible hacer una generalización y tendrá que hacerse analizando por productos:

Tabla No. 1

Requisitos de capital como barrera de ingreso al sector de frutas y hortalizas procesadas en Guatemala

Necesidades de capital en

Industria de	Infraestructura de producción	Inventarios	Crédito a clientes
pulpas y concentrados	muy altas	altas	medio
mermeladas	bajas	bajos	bajo
jaleas	bajas	bajas	bajas
jugos y néctares	altas	altos	alto
conservas	bajo	medio	bajo
frutas deshidratadas	medio	medio	medio
encurtidos	bajo	bajo	bajo
salsas y condimentos	altas	altos	altos
frutas y hort. congeladas	muy altas	altos	altos

Como se puede observar en la tabla No. 1 existen dos grupos dentro del sector, uno en donde las necesidades de capital para ingresar al sector son bajas y otro en donde las necesidades de capital son mayores. Existirán barreras para el ingreso de nuevos competidores tan sólo en el grupo con mayores requisitos de capital, influyendo directamente en la rentabilidad que las empresas de ese subsector puedan obtener.

*** Tecnología:** en algunos casos, una tecnología de procesamiento con un cierto grado de sofisticación también puede ser una barrera de ingreso, por el difícil acceso que existe a la tecnología en los países centroamericanos. En los grupos de empresas mencionados, aquellos que podrían tener una barrera para el ingreso al sector debido a la tecnología necesaria son las pulpas y concentrados de frutas, los jugos y néctares, las salsas y condimentos y los congelados; en los demás la tecnología no constituye una barrera de ingreso al sector.

*** Acceso a mercados:** para una nueva empresa el acceso a mercados puede ser una barrera de entrada muy grande. Esto se da, especialmente, en las grandes cadenas de supermercados que se vuelven cada vez más selectivos con los productos. Las pequeñas empresas tienen mayor problema en ese aspecto e, incluso, puede significar el éxito o fracaso de una pequeña industria. Los mercados de exportación son también un problema en ese sentido, ya que el proceso de encontrar clientes en mercados externos puede llegar a ser muy difícil. En general, para las pequeñas empresas procesadoras de frutas y hortalizas el acceso a mercados es una barrera de ingreso en los mercados locales y de exportación.

*** Acceso a materia prima:** el contar con un adecuado y eficiente abastecimiento de materias primas puede ser una barrera importante para la operación misma de las empresas. En algunos casos, cuando la materia prima es estacional, este abastecimiento puede estar limitado no por escasez de fruta, sino, por falta de capital para adquirirla, aún cuando las ventas de la compañía indiquen que es posible comprarla, es muy frecuente que las empresas no reúnan el capital necesario en los meses de cosecha. En Guatemala existe, actualmente, un adecuado abastecimiento en cuanto a cantidad, pero, existen deficiencias en las variedades usadas para procesar y la tecnología de cultivo de las frutas.

Las barreras de ingreso para el sector en general son escasas, pero, es necesario estudiar más profundamente las de cada industria en particular.

3.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad que existe en el sector es bien conocido, es una fuerza que determinará la rentabilidad del sector. Un sector con muchas industrias tendrá la tendencia a reducir los precios a largo plazo. El extremo opuesto lo constituye el monopolio industrial en donde un solo ofertante de los productos tendrá control sobre los precios y la rentabilidad tenderá a ser mayor.

El mercado guatemalteco se caracteriza por tener pocos fabricantes en cada sector industrial, una explicación a esto puede ser que el riesgo de establecer industrias en Guatemala (inestabilidad política y social) promueva la necesidad de tener retornos más altos sobre la inversión, generando empresas mayores que son capaces de obtener una mayor participación del mercado, pero, como se mencionó, esto es tan sólo un intento de explicar este fenómeno.

A continuación se analizará cada grupo de industrias por la intensidad de la rivalidad de los competidores existentes y los factores que afectan esta fuerza competitiva.

Tabla No.2

Factores que afectan la rivalidad dentro de los diferentes tipos de productos en Guatemala

Industria	Factores				
	Numero de competidores	Crecimiento del sector	Diferenciación entre productos	Barreras de salida	Efecto sobre la rivalidad del sector
pulpas y concentrados	bajo	medio	alta	altas	baja
mermeladas	alto	lento	escasa	inexistente	alta
jaleas	bajo	muy lento	escasa	inexistente	baja
jugos y néctares	medio	muy rápido	alta	altas*	alta
conservas	pocos	medio	baja	altas	media
frutas deshidratadas	muy pocos	lento	media	bajas	baja
encurtidos	alto	medio	escasa	inexistente	alta
salsas y condimentos	medio	rápido	alta	altas	alta
frutas y hort. congeladas	alto**	rápido	media	altas	alta

* Maquinaria de envasado

** Competidores en la exportación solamente

Fuente: elaboración propia con entrevistas realizadas en el país

El número de competidores en el sector indica que existe rivalidad por tener un segmento mayor del mercado. En Guatemala como se puede observar en el cuadro, existe un número grande de competidores en mermeladas, encurtidos y congelados. En congelados el mercado es únicamente para exportación, por lo tanto, podría ser que las empresas no sean competencia directa porque sus productos no tengan el mismo destino.

El crecimiento del sector es un buen indicador del interés que otras empresas puedan tener en ingresar a competir en este mismo sector. Como se ve en el cuadro, los jugos y néctares, las salsas y los congelados han tenido un rápido crecimiento; sin embargo, los congelados están siendo afectados por cambios recientes provocados por el Tratado de Libre Comercio de Norte América, ya que las empresas mexicanas obtendrán los mismos beneficios que tienen las empresas guatemaltecas a través del Caribbean Basin Initiative

(CBI), considerando, además, que el transporte de congelados es caro y las empresas mexicanas tienen una considerable ventaja geográfica.

La diferenciación entre los productos provoca que los mismos no sean comprados por el precio, habrá segmentos de consumidores que comprarán pensando en las ventajas que el producto representa. Esta es una característica deseable porque permite cobrar mejores precios y obtener mejores rentabilidades.

Las barreras de salida se refieren a factores económicos y estratégicos que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios, aún cuando estén ganando rendimientos muy bajos o, incluso, negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son los activos especializados (muy específicos con poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia) como podrían ser los equipos de deshidratación o equipos de llenado muy especializados y tener altos costos fijos de salida, como contratos laborales, contratos de compra de materia prima, deudas sobre maquinaria y otros. En Guatemala las industrias que cuentan con altas barreras de salida son: las pulpas y concentrados, ya que los equipos de esterilización y concentración son caros y difíciles de vender, los jugos y néctares, al tener equipos de llenado que pueden ser muy caros y especializados (llenado aséptico), las conservas, cuando se envasan en sistemas continuos en latas y los equipos de esterilización, no así cuando se envasan en vidrio, las salsas, cuando se envasan en forma automática, especialmente si se tiene equipo para concentrar pasta de tomate, por último, los congelados, en donde el equipo, su operación y mantenimiento son caros y su venta y traslado pueden ser muy difíciles.

La rivalidad puede ser una fuente de reducción de la rentabilidad, pero, al mismo tiempo es un gran estímulo para mejorar la calidad y el servicio entre los mismos competidores.

Esto ayuda a que un país pueda acceder a mercados internacionales, después de un proceso de mejoramiento motivado por la competencia en los mercados nacionales.

3.3 Presión de productos sustitutos

Los productos procesados de frutas y hortalizas por provenir de materias primas naturales no cuentan con productos sustitutos importantes, con la propia excepción de la misma fruta en fresco. Los países de Centro América cuentan con un clima que permite la producción de frutas durante todo el año. A pesar de que cada fruta se produce estacionalmente y durante tan sólo unos meses, es posible contar con fruta de estación en todos los meses del año. Esta es una de las razones por las que no existe una cultura de preservar las frutas y hortalizas para otras épocas del año, como sucede en Europa y otros países en que no es posible contar con frutas durante el invierno, a menos que se procesen o se mantengan en refrigeración. Por parte de un consumidor más informado y preocupado por aspectos de salud, sí existe la tendencia a preferir los productos no-procesados o frutas frescas. Esta es una tendencia del mercado muy importante que es necesaria tomar en cuenta por parte de los procesadores en el momento del diseño de nuevos productos, procurando mantener las propiedades nutricionales y de sabor originales y las condiciones de procesamiento y sustancias químicas, el mínimo, para ser tomados en cuenta por estos consumidores.

Los productos que cuentan con otros productos sustitutos son los jugos y néctares que, en algunos casos, se sustituyen por otras bebidas, como las bebidas carbonatadas, los refrescos artificiales y otras.

En general, se puede decir que en este sector no se cuenta con productos sustitutos importantes que estén dañando la rentabilidad de las industrias.

3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en el sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden, así, exprimir los beneficios del sector que sea incapaz de aumentar los precios de venta en proporción a los aumentos de los costos de las materias primas o servicios. Para el sector de los procesados esto se hace especialmente importante en las materias primas o sea las frutas y en los envases. A continuación se hará un análisis del efecto de estas dos variables para el procesador.

3.4.1 Materias primas

Las materias primas para la industria de procesados en Guatemala se obtienen de cultivos no-tecnificados, con tal vez la única excepción de la piña, que se cultiva ya en forma más tecnificada sin ser un producto para la exportación. También el melón, la fresa, la mora y la frambuesa, que se usan para la industria del congelado, se obtienen de cultivos que han sido creados para la obtención de fruta que va para la exportación.

Los cultivos no-tecnificados se caracterizan por venir de granjas que no se dedican al cultivo de las frutas, sino, más bien, a cultivos como el maíz y el frijol y algunos otros cultivos tradicionales, por lo tanto, las cosechas de fruta representan ingresos marginales para los agricultores, incluso, para aquellos cuyas fincas son más grandes y se dedican a la caña de azúcar y el café, los ingresos que se obtienen por la fruta vendida son también

marginales. Esto hace que en el cultivo de estas frutas y en su cosecha se desee invertir la menor cantidad de tiempo y recursos posibles. Esto trae como consecuencia los siguientes problemas:

- ***bajos rendimientos en el campo:*** la falta de tecnificación en el cultivo y en la cosecha, como en aspecto de preparación de suelos, control de plagas y enfermedades, así como la poca tecnología de cosecha (ausencia de maquinaria y tractores) y de manejo post-cosecha (falta de recipientes adecuados, almacenamiento inadecuado o inexistente), hacen que exista un bajo rendimiento en la cosecha y altas pérdidas post-cosecha, aumentando el costo de la fruta por unidad de área cultivada,

- ***variedades inadecuadas para el procesamiento:*** el hecho de que las frutas provengan de un sin número de lugares, hace que existan diferentes variedades, tamaños y grados de maduración, que no siempre son los más adecuados para el procesamiento agroindustrial. Para obtener productos de buena calidad, se requiere que las frutas tengan ciertas condiciones físicas y químicas, como acidez, pH, color, azúcares totales y reductores, y, aspectos microbiológicos, como estar libres de mohos y levaduras, también sin golpes, ni raspones. Al no contar con fruta con condiciones estables, no es posible ajustar las condiciones de procesamiento y todo esto repercute en un bajo rendimiento por kilo de producto procesado, aumentando los costos en el procesamiento y reduciendo la calidad de los productos, perdiendo la oportunidad de obtener los precios que se pagan por los productos de primera calidad.

- ***competencia de precios con mercado de fruta fresca:*** al no existir variedades específicas para el procesamiento, las frutas que van al mercado de frutas frescas son las mismas. Entonces, aunque el procesador agroindustrial realice contratos de abastecimiento con los productores, si los precios de la fruta en el mercado de los frescos

están altos, el procesador agroindustrial se encontrará desabastecido de materia prima, precisamente, porque todo el producto se irá para el mercado de frutas frescas. Por el contrario, si el precio de la fruta en el mercado de frescos, está muy bajo, el productor querrá que el procesador acepte más producto que el acordado en el contrato y por supuesto, a los precios establecidos con anterioridad, no a los precios actuales de mercado. Esta competencia provoca inestabilidad en el abastecimiento y éste será un riesgo más para el industrial.

Todos estos aspectos repercuten en la competitividad de los procesados de frutas y hortalizas, ya que si la materia prima no es competitiva en precio y calidad antes de entrar en el proceso de transformación, poco se puede hacer en el proceso, provocando que la calidad y precio del producto final tampoco sea competitivo en los mercados internacionales.

3.4.2 Envases

Estudios recientes han demostrado que los envases de los productos procesados de frutas y hortalizas oscilan entre un 35% hasta un 60% del costo, esto aumenta el poder de negociación que tienen los proveedores sobre los procesadores, haciendo que disminuya su rentabilidad por las razones expuestas en la tabla siguiente:

Tabla No.3

Elementos que Contribuyen en el Poder Negociador de los Proveedores de Envases en Guatemala

Elementos a considerar	Evaluación o importancia de los elementos	Efecto sobre el poder de negociación	Ejemplos
Número de proveedores importantes	Muy pocos	Importante	Vidrio=1, Latas=2
Volumen de compra por procesador	Alto	Importante	Absorbe bastante capital
Disponibilidad de sustitutos	Existen pero cambio caro	Importante	Otra tecnología más cara
Costos de intercambiar al proveedor	Alto	Importante	Cambio de maquinaria
Amenaza de integración hacia adelante	No están interesados	Ninguno	Transnacionales no interés
Amenaza de integración hacia otros procesadores	Es muy costoso	Ninguno	Muy caro empresa pequeña
Contribución producto al desempeño	Muy importante	Muy importante	Imprescindible para competir
Importancia de ventas para proveedor	Individualmente poco	Muy importante	Entre todos son importantes
Incidencia en costo por procesadores	Muy alto	Muy importante	Entre 35 a 60% costo

Fuente: elaboración propia de entrevistas con empresarios del país

Como lo expresa la tabla, los proveedores tienen un gran poder de negociación con los procesadores, esto se debe a:

- * el mercado está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial de productos procesados de frutas y hortalizas,
- * no existen sustitutos directos de los envases; para cambiar hay que invertir en nueva tecnología y en maquinaria y equipo. Existen productos como el PET que pueden sustituir al vidrio, pero, la oferta aún es poca y los diseños de envases aún escasos,
- * las empresas, individualmente, no son clientes importantes de los grupos proveedores porque se trata de empresas pequeñas. En conjunto sería posible una negociación a través de las asociaciones de empresarios,

* los envases representan un componente muy importante del costo. Además de servir de vehículo y recipiente, tienen mucha influencia en la vida media del producto, incluso, en las características del procesamiento,

* existen pocas opciones en el mercado local para el diseño de envases nuevos.

Generalmente, los avances tecnológicos llegan muy tarde al país y existen pocas oficinas de representación o distribución por no ser considerados los mercados suficientemente grandes o dinámicos por parte de los proveedores de nuevos envases.

Todos estos factores han hecho que los procesadores obtengan menores rendimientos sobre su inversión, haciendo a los productos y las empresas menos competitivas, no sólo desde el punto de vista financiero sino, también, en oportunidades perdidas por los altos precios y por la poca diferenciación que logran en sus productos, debido a sus envases.

3.5 Poder de negociación de los compradores

Los compradores participan en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, logrando mejores precios, a expensas de los procesadores. El poder de cada comprador en el sector industrial depende de varias características de su situación en el mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector de procesados.

Las empresas del sector en Guatemala comercializan sus productos a través de tres tipos de compradores:

*** distribuidores:** estas empresas ofrecen distribuir el producto, a cambio de un porcentaje de las ventas, ya sea que compren los productos o tan sólo sirvan de distribuidores intermediarios. Los distribuidores aportan su experiencia en las negociaciones con las empresas detallistas y sus recursos de transporte, administración de ventas y los mismos vendedores. La función de los distribuidores puede ser tomada como un servicio para fines del estudio del poder de negociación de los compradores,

*** detallistas:** detallista es aquel comerciante que vende el producto al consumidor o usuario final. Los más importantes para las empresas procesadoras de frutas y hortalizas son los supermercados, por ser éstos el canal natural para llegar al consumidor. En Guatemala existen alrededor de seis cadenas de supermercados y algunos independientes. Sin embargo, existe el liderazgo de una cadena que cuenta con alrededor de 20 supermercados y es dueña de dos cadenas más. Esto hace que exista gran concentración de las ventas que efectúan los procesadores de frutas y hortalizas a esa corporación, haciendo sus compras tan importantes, que si estas empresas no venden allí, la rentabilidad de sus negocios estaría en juego. Esto es un gran problema para los procesadores en dos sentidos, el primero es que el gran poder que ejerce el comprador hace que pueda pedir descuentos importantes, que el procesador se verá obligado a aceptar, bajando su rentabilidad. Por otra parte, es muy difícil que una empresa nueva o pequeña logre introducir sus productos, por la enorme presión de la competencia y también por la indiferencia de los supermercados que no quieren "experimentar" con productos que no puedan comprobar determinada rotación y venta. Otro problema consiste en las condiciones de pago de las facturas, ya que los plazos de cobro pueden hacerse interminables para empresas pequeñas con poco capital de trabajo. En general, este sistema de comercialización es una fuerza que resta competitividad a las empresas del sector de frutas y hortalizas procesadas,

** importadores:* cuando las empresas exportan, venden a los diferentes tipos de importadores mencionados en el capítulo 1. En este caso la mayoría de empresas le venden a un solo importador, llegando éste a tener un gran poder negociador ante la empresa. Esto provoca que las rentabilidades bajen en determinado momento, ya que si el procesador quiere exportar tiene que hacerlo a través del importador y aceptar los precios que éste ofrece.

El poder de negociación de los compradores en Guatemala es mayor en las empresas muy pequeñas, las cuales talvez no tengan experiencia en negociaciones con los detallistas o el producto no es interesante para ellos por razones como calidad, que el producto no esté diferenciado o que el volumen posible de venta no sea grande. Otra razón es cuando existen ya muchas marcas en el supermercado del mismo tipo de producto, entonces, el ingreso será también difícil. Generalmente, entre más pequeña y nueva es la empresa en el mercado, más difícil será que sea aceptada en los supermercados u otras ventas a detalle.

Hasta aquí se ha hecho un análisis de las diferentes intensidades con que actúan las fuerzas competitivas en los procesados de frutas y hortalizas en Guatemala y su efecto en la rentabilidad a largo plazo del sector, destacándose con mayor intensidad el poder de negociación de los proveedores de envases y materia prima y, en segundo lugar, la rivalidad de los competidores existentes, influyendo, principalmente, en el mercado local.

CAPITULO 4

ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO A LAS EMPRESAS

Para conocer en qué medio se desenvuelven las empresas, es necesario describir algunos aspectos externos a la empresa, como algunas características del consumidor y sus motivaciones de compras. También se debe conocer cuáles son las instituciones de soporte o de apoyo dentro del sistema de comercialización encontrado. Estas instituciones facilitan o dan apoyo a las actividades de las empresas o a otros participantes del sistema. También se identificaran aquí las entidades coordinadoras y los mecanismos utilizados para la coordinación de la comercialización de los productos.

4.1 El consumidor del sector de procesados de frutas y hortalizas

No existe información secundaria publicada sobre la segmentación de los procesados de frutas y hortalizas, por lo que se consultó a empresarios del sector sobre algunas características de sus consumidores.

Según las entrevistas, se determinó que el consumidor principal de estos productos son personas de un poder adquisitivo medio, medio-alto, alto y alto-alto. Existe la interrogante si aún las personas de un poder adquisitivo medio sean consumidores de todos los tipos de productos, pero, los productos más probables de consumo son los néctares de frutas, la salsa de tomate y, posiblemente, mermeladas. Personas de un poder adquisitivo menor adquieren productos en los mercados y también en los comercios de barrio, llamadas aquí tiendas. En estos dos tipos de canales de venta al detalle, se adquieren los productos de consumo diario o básico, como cereales, en especial arroz y maíz, también carnes y todos los tipos de frutas (estos últimos en los mercados.). Las

personas con menores recursos tienden a consumir las frutas en estado fresco, esto podría parecer un problema desde el punto de vista de los empresarios del sector. pero desde el punto de vista nutricional es una ventaja, ya que el procesamiento tiende a evitar la biodisponibilidad de ciertos nutrientes, en el caso de las frutas y hortalizas, de las vitaminas, factor que debe tomarse en cuenta cuando en la población de menor ingresos existen grandes carencias de nutrientes.

Los productos envasados en lata y en vidrio como son las conservas, jugos y néctares, mermeladas, frutas deshidratadas, encurtidos y salsas se venden casi exclusivamente en los supermercados. A los supermercados llegan personas de un poder adquisitivo medio-alto y superior. Este es el canal natural de los procesados, por lo que la competencia se da precisamente, allí, y, quien no venda sus productos en este canal, dudosamente estará compitiendo. La competencia se da en precios y en diferenciación, según sean los productos. Del sector existen dos tipos de productos que no se venden al detalle, las pulpas y concentrados, que sólo se producen para consumo industrial y los congelados de frutas y hortalizas que sólo se venden para la exportación. Como contrasentido se están vendiendo ya en los supermercado del país, hortalizas congeladas provenientes de los Estados Unidos.

Existen nuevas tendencias del mercado que es necesario tomar en cuenta, por ejemplo, desde hace algunos años viene creciendo el interés por consumir productos más saludables y las frutas tienen una imagen "saludable" por no contener grasas y su alto contenido de fibra. Esta es una tendencia poco aprovechada hasta ahora en Guatemala, aunque existen ya segmentos de consumidores interesados en productos con estas características. Esta es sin duda una oportunidad para las empresas del sector. Sin embargo, existen también consumidores más exigentes respecto de estas tendencias "saludables" que preferirán productos con un menor grado de procesamiento y,

principalmente, sin químicos, ni preservantes. Estos consumidores podrían evitar adquirir productos con estas características y preferir el consumo de frutas no procesadas, pero, es necesario tomar esto en cuenta cuando se diseñan nuevos productos con el fin de optar a estos mercados.

A pesar de lo expuesto en los párrafos anteriores, existe un sector de la población con una capacidad de compra suficiente para adquirir los productos del sector. Este segmento es un porcentaje de la población urbana clasificada con un poder adquisitivo que va de medio-alto y superior. Lo que habría que determinar es el tamaño de ese mercado, lo cual queda fuera del presente estudio, ya que se necesitaría un estudio de mercado específico.

4.2 Instituciones de soporte o apoyo al sistema

Los participantes de soporte son aquellos cuyas actividades facilitan o dan apoyo a las actividades de los participantes primarios. Estos se caracterizan por no tener relación directa con el producto, por lo menos, en las transacciones de compra-venta, algunos de los identificados en Guatemala son:

** crédito:* los principales son los bancos. A pesar de que se consideran instituciones de apoyo, las principales conclusiones residen en que las tasas de interés son muy altas para ser consideradas como un apoyo real a la competitividad,

** información:* existen diferentes tipos de información que son útiles para las empresas. Esta información puede ser sobre mercados ya sean locales o de exportación. En este aspecto existen algunas instituciones que brindan información sobre mercados internacionales, la entidad creada específicamente para esto se llama CEDIME o Centro

de información de mercados de la gremial de exportadores de productos no-tradicionales GEXPRONT y la Cámara de industria de Guatemala. Aquí existen bases de datos, como posibilidades de comunicarse con bases de datos en Estados Unidos y Europa. Es también un centro de documentación donde se encuentran publicaciones realizadas por estas instituciones y estudios relacionados acerca de mercados internacionales. Existe, también, un proyecto financiado por la agencia para el Desarrollo Internacional, PROEXAG que da información sobre mercados y precios especialmente en productos frescos, así como asesoría en cultivos no-tradicionales de exportación. La información sobre mercados nacionales, puede obtenerse a través de empresas privadas de investigación de mercados; sin embargo, el costo para las pequeñas empresas es excesivo e inalcanzable. En este sentido, no existe ninguna institución privada o pública que ofrezca este tipo de servicios a precios que puedan ser pagados por las pequeñas y medianas empresas del sector,

** tecnología:* el acceso a la tecnología en procesamiento y envasado de alimentos no es fácil en Centro América, y, Guatemala no es la excepción. Al no haber recursos destinados a la investigación, la tecnología es casi exclusivamente importada. El acceso es entonces a través de publicaciones científicas o revistas especializadas, también se da de alguna forma a través de los proveedores de maquinaria y equipo y, en algunos casos, los proveedores de ingredientes. En Guatemala existe la sede de dos instituciones de integración centroamericana, el Instituto de nutrición de Centro América y Panamá, INCAP y el Instituto centroamericano de investigación y tecnología industrial, ICAITI, los cuales, de alguna forma, han suplido necesidades en este sentido. Las dos cuentan con bibliotecas especializadas en alimentos y en industria, respectivamente, en donde se reciben publicaciones internacionales y libros sobre estos temas. Ambas instituciones han realizado investigación en el área de alimentos con reconocimiento internacional, pero, recientemente, debido a escasez de fondos internacionales para la investigación,

ésta se ha reducido muchísimo. Existen laboratorios en las áreas de microbiología de alimentos, análisis químico y plantas piloto que cuentan con equipo obsoleto. Más, recientemente, se ha creado una institución dedicada a la promoción de la agroindustria, específicamente en frutas, su nombre es PROFRUTA, creada mediante un convenio entre el Ministerio de agricultura ganadería y alimentación y el IICA. Su objetivo es la promoción y desarrollo de la fruticultura y la generación de valor agregado mediante la agroindustria rural. PROFRUTA cuenta con técnicos que brindan asesoría a grupos campesinos en cultivos frutícolas y el desarrollo de agroindustrias para procesar la fruta,

*** asociaciones empresariales:** existen asociaciones empresariales o gremiales de la industria que apoyan a sus socios en diferentes campos, como capacitación y la defensa de intereses gremiales. Aunque específicamente de frutas y hortalizas procesadas no existe ninguna, lo más parecido es la Gremial de fabricantes de alimentos, adscrita a la Cámara de industria de Guatemala. Está también la Gremial de exportadores de productos no-tradicionales, GEXPRONT que, como su nombre lo indica, aglutina a más de 1,000 empresas exportadoras y brinda apoyo en capacitación, promoción en ferias internacionales, información comercial y de mercados internacionales, así como en el establecimiento de oficinas comerciales en los principales mercados de exportación. También se realizan actividades estratégicas en la promoción de las exportaciones y en la defensa de los intereses gremiales del sector. Está también la Federación de la pequeña y mediana empresa, FEPYME, que asocia a pequeñas y medianas empresas desarrollando proyectos para mejorar la competitividad de este sector tan importante de la economía.

Estas son las categorías más importantes en cuanto a soporte que se brinda a las empresas, sin querer ser exhaustivo en ellas y sabiendo que existen otras instituciones privadas y públicas dedicadas a dar apoyo a las empresas, se consideró que éstas son las más directamente involucradas.

4.3 Instituciones coordinadoras del sistema de comercialización

Se puede decir que las instituciones coordinadoras son aquellas que realizan una función central que beneficia a todo el sistema de comercialización. Las instituciones de coordinación pueden ser de los participantes en la comercialización o de las instituciones de soporte o de apoyo.

Los intermediarios realizan en buena parte una coordinación distribuyendo las frutas y hortalizas entre las distintas agroindustrias y distribuyéndolas entre el mercado de frutas frescas y el que va a la agroindustria. A pesar de que esta coordinación podría mejorarse, es importante reconocer que tiene funciones muy específicas que llevar a cabo, como se mencionó en el capítulo 1. Otras instituciones coordinadoras son los supermercados, ya que éstos regulan de alguna forma la calidad y precio de los productos que se venden al consumidor.

4.4 Efecto de los tratados de libre comercio y la degravación arancelaria en las empresas del sector

En los últimos años se ha dado una serie de cambios, dentro y fuera de la región centroamericana, los cuales afectarán directa o indirectamente a las empresas del Sector de procesados de frutas y hortalizas, entre ellos se encuentran:

-finalización de conflictos bélicos en la región: el efecto más directo es la apertura de los mercados centroamericanos, reestableciéndose el comercio intraregional, recuperando los países su capacidad de pago y la confianza necesaria para el comercio que se había perdido en la década pasada,

- *procesos de ajuste estructural:* los gobiernos han dejado la producción de bienes y de algunos servicios. También muchos programas sociales y la mayoría de los subsidios a servicios públicos, todo esto en busca de mejorar los índices macroeconómicos y reducir la deuda internacional. Estos cambios de política monetaria y fiscal se han dado a raíz también de presiones de los organismos financieros internacionales quienes han puesto estos cambios como condiciones para nuevos créditos y la negociación de la deuda externa que mantienen los países de la región con estas instituciones y los países desarrollados. A pesar de haberse mejorado sensiblemente las cifras macroeconómicas (en la década pasada todos los países registraron en algún momento crecimientos negativos del PIB, todos ellos, con excepción de Nicaragua, han tenido crecimientos superiores al 3% por un período de tres o más años.) los programas de ajuste eliminarán los beneficios que recibían los más pobres, encontrándose una reducción muy grande en la calidad de vida de los grupos de población más vulnerables, aumentando la cantidad y proporción de pobreza crítica. La influencia que esto ha tenido sobre las empresas es que en muchos casos el mercado interno se ha estancado o reducido, principalmente, por la precaria situación económica de la población, además del ingreso de productos extranjeros. Otro efecto de política monetaria ha sido el aumento de la tasa de interés en parte para reducir la masa monetaria y contener el proceso inflacionario, llamado de espiral por su efecto en los precios y en los salarios; además, su efecto en captar capitales del exterior atraídos por las mismas tasas altas, muchos de los cuales habían buscado la estabilidad que perdió Centro América a raíz de los conflictos bélicos y la inestabilidad de las monedas. Los altos intereses han frenado la inversión y reconversión necesaria para hacer frente a las empresas extranjeras y las importaciones de productos,

- *degradación arancelaria:* después del Mercado común centroamericano, que protegió y estimuló la producción y el comercio dentro de la región y del cierre de fronteras por los conflictos bélicos y el deterioro de la capacidad de pago. Se abrieron de nuevo las

fronteras al comercio interregional y extraregional. Pero hasta 1,986 los aranceles eran hasta de un 100%. A partir de 1,992 los aranceles se fijan de común acuerdo en Centro América a través del Consejo arancelario y aduanero centroamericano y en 1,993 entra en vigencia el Sistema arancelario centroamericano (SAC) con techos de 15-20% para productos terminados y pisos de 5-10% para materias primas, dependiendo si los productos importados se fabrican o no en el país importador. Esto tuvo efectos inmediatos en algunas industrias que basaban su competitividad en dicha protección, pero la mayoría de empresas se adaptó y asimiló el hecho de tener mayor competencia de productos importados. La baja de aranceles tuvo también un lado positivo, ya que permitió tener precios de materias primas importadas a precios más competitivos, sin embargo, para las industrias de procesados de frutas y hortalizas esos beneficios han sido poco significativos, porque las frutas y hortalizas son adquiridas localmente y los envases que son un alto componente del costo ya eran producidos en Centro América. La tendencia actual es seguir reduciendo los aranceles, en bloque como se hizo hasta ahora o individualmente, como resultado de negociaciones bilaterales entre países de la región con otros países como es el caso del tratado entre Costa Rica y México, que está en vigencia a partir de 1,995. Actualmente El Salvador está proponiendo una reducción arancelaria gradual que empezaría con un arancel máximo del 15% para productos terminados y un mínimo de 1% en materias primas y gradualmente en algunos años llegar a aranceles de 6% máximo y 1% mínimo. Esta propuesta ha tenido como consecuencia un gran interés por parte de los gabinetes económicos de reevaluar el sistema arancelario actual o, por lo menos, evaluar los efectos que una medida unilateral por parte del El Salvador podría tener en el resto de países. Guatemala ha mostrado su preocupación al respecto porque El Salvador es su segundo socio comercial más importante, después de los Estados Unidos y esto traería problemas de contrabando de materias primas hacia Guatemala afectando, directamente, los ingresos fiscales, además

consecuencias monetarias y financieras porque se ha propuesto fijar la tasa de interés respecto del dolar estadounidense,

- *tratados comerciales el NAFTA o TLC*: el Tratado de libre comercio de Norte América NAFTA por sus siglas en inglés que entró en vigor en enero de 1,995, tiene por objeto eliminar las barreras comerciales de bienes y servicios entre los países de Canadá, Estados Unidos y México. Las expectativas es que este acuerdo crearía un mercado de US\$ de 6 billones de dólares. Uno de los principales objetivos es el de fomentar una mayor competitividad, estimulando una mayor actividad económica y productividad a través de la región. Los Estados Unidos esperan también que el tratado pueda, en el largo plazo, disminuir la inmigración ilegal hacia los Estados Unidos por medio del mejoramiento de las condiciones de vida en México. En los primeros meses de 1,995 es aún difícil decir las implicaciones que este tratado tiene para las empresas en Centro América, pero, según estudios realizados antes de su puesta en vigor, algunos factores que estarían influyendo en las exportaciones de Centro América son (Martin, Messina & Taylor, 1,993):

- los Estados Unidos representan el socio comercial más importante de cada uno de los países centroamericanos, la proporción de exportaciones totales de los países de Centro América a Estados Unidos son de rangos del 40% al 60%,

- haciendo una comparación de la capacidad de exportación hacia el mercado de los Estados Unidos entre los países centroamericanos y México, los resultados muestran que México tiene capacidad para exportar un 100% de lo que produce El Salvador y Nicaragua, un 95% de lo que producen Honduras y Costa Rica y un 91% de la producción exportable de Guatemala. Esto en una comparación de país con país con México.

El NAFTA hará paridad de la mayoría de los productos mexicanos con los beneficios actuales que goza Centro América por medio de la iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI) que permite el ingreso de los productos no-tradicionales (exceptuando los productos con cuota) sin pagar aranceles a los Estados Unidos.

El efecto es muy evidente ya que México, comparativamente, con cada uno de los países es capaz de surtir más del 90% de la producción exportable, además, como se vió, los costos para exportar (se le llama de esta forma) o el margen CIF es más bajo en todos los productos (más de 100) analizados y el NAFTA equiparará los beneficios que tenía Centro América ante México en un plazo mediano.

El panorama para las exportaciones no es ventajoso para Centro América con el Tratado de libre comercio de Norteamérica, sin embargo, los recientes problemas económicos en México hacen ver que existe fragilidad en el NAFTA y no todo tendrá el efecto que se ha esperado. Es necesario que las empresas centroamericanas afronten los retos en busca de la competitividad de sus productos en el mercado mundial.

4.4 Variables críticas de la comercialización y su priorización

Para la determinación de las variables críticas se realizará el siguiente análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas se refieren aquí a las actividades que las empresas internamente realizan bien y las ayudan a competir mejor. Las debilidades son, por el contrario, los problemas internos que deprimen su posición para competir. Por oportunidades se entienden aquellas tendencias del mercado, económicas, sociales, políticas tecnológicas y cualquier aspecto interno a las empresas que pudieran mejorar su posición. Por último, las amenazas consisten en tendencias o hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva o futura de la

organización. Las organizaciones deben, entonces, enfocar sus estrategias al aprovechamiento de las oportunidades y a contrarrestar las amenazas.

FORTALEZAS

- * El sector tiene mucha experiencia en la exportación de sus productos a Centro América.
- * Existe mayor acceso a envases que en países de Centro América.
- * Las exportaciones a Centro América han tenido un crecimiento continuo.
- * Las exportaciones a otros países también han crecido.
- * Guatemala es el único país del área que tiene manzana, pera, durazno, melocotón, así como las frutas tropicales.

DEBILIDADES

- * La mayor parte de las frutas que utilizan las agroindustrias provienen de cultivos no tecnificados o silvestres.
- * Materia prima tiene bajo rendimiento/área y productividad, alto costo.
- * Problemas con calidad materia prima, plagas, fermentaciones, golpes, alto rechazo.
- * Variedades no adecuadas para agroindustria, muchos tipos de variedades, diferentes grados de maduración.
- * Competencia con el mercado de la fruta fresca.
- * No existe almacenamiento adecuado post-cosecha de la fruta.
- * La materia prima se compra durante dos o tres meses al año y se vende durante todo el año, se requiere financiamiento, esos meses.

OPORTUNIDADES

- * Los cultivos de frutas no tradicionales de exportación y la utilización de segundas para procesamiento.
- * El clima permite una producción de fruta todo el año.
- * Existen nuevas tendencias del mercado de personas que desean comer productos saludables y los procesados pueden satisfacerlos.
- * La tendencia es que los mercados de exportación sigan creciendo.

AMENAZAS

- * Muchas empresas tienen sólo un distribuidor de sus productos.
- * En Guatemala se producen frutas todo el año y no existe costumbre de procesar las frutas.
- * Bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población.
- * Las empresas pequeñas tienen obstáculos para acceder a los supermercados.
- * Los envases son una limitación para la competitividad actual de los productos del país, esto permite competir a los importados.
- * Los envases son una limitación para el desarrollo de nuevos y más innovadores productos, no permitiendo la diferenciación.

Con base en este análisis, las variables más críticas para la comercialización son:

**** el abastecimiento de materia prima es crítico por:***

- la mayor parte de las agroindustrias utilizan materias primas provenientes de cultivos no tecnificados,

- los cultivos no tecnificados tienen un costo alto por tener bajo rendimiento/área y baja productividad,
- las variedades no siempre son adecuadas para el procesamiento, teniendo, además, una calidad muy variable,
- al no haber variedades de fruta específicas para el procesamiento agroindustrial, existe competencia con la fruta del mercado fresco, subiendo el precio y provocando desabastecimiento,

**** el abastecimiento de envases es crítico para la comercialización por:***

- el mercado de envases está dominado por pocas empresas, generalmente transnacionales,
- existe poca diversidad de envases, lo que impide el desarrollo de productos diferentes,
- el costo del envase representa un porcentaje del costo del producto,
- cambiar de tecnología de envasado es costoso por la necesidad de adquirir maquinaria,
- los empresarios de empresas pequeñas tienen poco poder de negociación con los fabricantes de envases,

**** en la estrategia de mercadeo encontramos que son críticas las etapas siguientes:***

- muchas empresas tienen un solo distribuidor para sus productos, creando dependencia,
- las empresas pequeñas tienen poco acceso a los canales de comercialización como distribuidores y supermercados,

- las empresas del sector hacen poca o ninguna inversión en publicidad o la promoción de sus productos,
- la fijación de precios se basa, generalmente, tan sólo en el costo, sin tener en cuenta estrategias de penetración y poco los precios de la competencia,
- la distribución propia representa una inversión muy alta para las empresas pequeñas,
- el diseño de productos nuevos se hace con base en los equipos y materias primas existentes y no con base en las necesidades del consumidor.

La priorización que podría hacerse con base en los principales obstáculos para la comercialización en Guatemala es:

1. el abastecimiento de la materia prima,
2. el abastecimiento de envases,
3. la estrategia de mercadeo de las empresas.

CAPITULO 5

PRINCIPALES ACCIONES PRACTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

5.1 APLICABILIDAD AL MEDIO GUATEMALTECO

Las principales acciones prácticas a implementarse para mejorar la competitividad deben tomar en cuenta la realidad de la industria guatemalteca, de manera que en una forma congruente se vayan aplicando los cambios para la transformación de las empresas.

Para elaborar el análisis de la forma como se están llevando a cabo las actividades internas dentro de la empresa y cómo afectan su competitividad, se realizó un análisis de algunos puntos sobresalientes respecto de la realidad de la industria en Guatemala:

- *Actividad de logística interna:* estas son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios de materias primas.

Las empresas que procesan fruta fresca tienen problemas de abastecimiento de materia prima, principalmente, en dos aspectos:

* el primero es que las variedades no han sido mejoradas con el fin de tener mejores rendimientos en las cosechas, haciendo que dichos rendimientos sean bajos. Esto ocasiona que los costos unitarios de producción sean altos, perdiéndose competitividad desde el principio del proceso,

* el segundo es que las variedades, además de tener un bajo rendimiento en el campo, tienen un bajo rendimiento en el procesamiento, precisamente por no haber sido escogidas para éste procesamiento; esto hace, de nuevo, que los costos sean mayores, perdiendo otra vez su competitividad.

Ver anexo 1

- **Actividades de operaciones:** las actividades de operaciones o de producción en la manufactura de jugos tienden a ser bastante automatizadas, principalmente, por los volúmenes de líquido que se manejan, así como los procesos involucrados. La pasteurización o esterilización, según sea el caso, así como el envasado son, actualmente, procesos continuos en la mayoría de las empresas. La calidad de los productos no es uniforme de empresa a empresa, debido a la falta de regulación y de control para que las leyes o normas sean aplicadas. Internacionalmente, los estándares de jugos prohíben el uso de sustancias preservantes o colorantes dentro del proceso, pero, en Centro América, estas normas no han sido generalizadas en su uso.

Ver Anexos 2, 3, 4, 5, 6

- **Actividades de logística externa:** son actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de productos terminados, manejo de materiales, programación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Esta actividad es crítica para la competitividad en la cadena de jugos y néctares de frutas. El costo de transporte de estos productos es caro, principalmente, por el peso de agua que se transporta.

La distribución se ha convertido en una parte muy importante del costo, no sólo por la necesidad de una flotilla de vehículos muy grande, sino, también, porque muchos jugos necesitan de transporte refrigerado para su distribución.

Gestión de mercado y ventas: las actividades de gestión de mercadeo y ventas son todas aquellas actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.

Las empresas en el área han tenido mercados protegidos en donde el consumidor no ha tenido mayor acceso a obtener una variedad de productos, es por esto que es posible mejorar, sustancialmente, las actividades de mercado y ventas en estas empresas.

Gestión de recursos humanos: la administración de recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal. Esta actividad respalda a las actividades primarias y de apoyo.

Capacitación de personal, reflejando así los problemas expresados por los empresarios en cuanto a la falta de gente entrenada para trabajar en las industrias, sino, también, en formación básica como podría ser leer y escribir, siendo esto una limitación muy importante para la competitividad de las empresas, teniendo, algunas, que tener programas de capacitación básica para subsanar estas limitaciones.

Ver Anexos 7, 8, 9

Gestión tecnológica: para la realización de cada una de las actividades en la empresa es necesario contar con tecnología, expresada de muchas formas. Existe tecnología en actividades de operaciones, de investigación, de control de calidad y así en todas las demás. Sin embargo, la gestión de tecnología puede ser también una actividad generadora de ventaja competitiva, dependiendo de la forma como la empresa la utilice.

Se encontró que, en esta cadena, las empresas sí se han preocupado por contar con equipo y maquinaria que los ayuden a ser más productivos. Así mismo, se encontró que las empresas están bastante actualizadas en cuanto a equipo de informática, aunque falta bastante en cuanto a un verdadero sistema de información que les ayude a competir en mercados internacionales. La capacidad de innovación en esta cadena se ha demostrado a través de la diversidad de envases y opciones que se están presentando al consumidor por parte de los productores centroamericanos.

Gestión de calidad: son aquellas actividades relacionadas con el mantenimiento de estándares de calidad, de acuerdo a las exigencias que impone el mercado, como aquellas actividades encaminadas al mejoramiento continuo de la calidad, tanto en aspectos de diseño como de ejecución propiamente dichos.

La gestión de calidad de empresas de jugos requiere de personal especializado, generalmente, con estudios fuera de la región, siendo esto una limitante para empresas pequeñas que no pueden pagar dichos servicios.

Gestión de la organización: estas actividades definen la delegación de responsabilidades y la forma como la empresa logra sus objetivos organizacionales a través de las estructuras jerárquicas.

Gestión de la dirección: esta actividad se refiere a la forma de llevar a cabo las actividades de liderazgo y la puesta en marcha de la estrategia competitiva.

Lo que se pretendía evaluar a través de esta actividad era si existía algún tipo de planificación estratégica y si ésta era conocida por los empleados o elaborada conjuntamente con ellos. Lo que se pudo comprobar es que cada vez existen más empresas desarrollando estas actividades en el área.

- ***Gestión del financiamiento:*** esta actividad está relacionada con la forma como la empresa administra su flujo de efectivo, estados financieros, créditos e inversiones.

Ver anexos 10, 11

- ***Servicio post-venta:*** los servicios post-venta son actividades asociadas con la prestación de servicios para mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, reposición, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto. En el caso de productos alimenticios son actividades que prestan servicio de atención al cliente en cuanto a consultas y reclamos.

La actividad de servicios post-venta es, quizá, a la que se presta menos atención por parte de las empresas. En empresas alimenticias es posible realizar actividades de post-venta por medio de un departamento o persona que sea responsable de atender reclamos (a través de un número telefónico en la etiqueta, por ejemplo) y brindando información a los clientes de los diferentes usos que se le puede dar al producto o por medio de recetarios. Nada de lo anterior se hace en la actualidad, pudiendo esto ser una fuerte ventaja competitiva para las empresas que primero proporcionen este servicio a sus clientes.

Ver anexo 12

La industria guatemalteca se ha caracterizado por ser muy conservadora en las inversiones y cambios, provocando, con esto, un estancamiento en la diversificación de productos y mercados. Su crecimiento se ha basado en el desarrollo de mercados cautivos con una alta protección arancelaria.

5.2 A corto plazo

** Fomentar dentro de las empresas el establecimiento de servicios de post-venta al consumidor*

Se ha identificado que éste es el factor más significativo dentro de los aspectos críticos de competitividad en la región centroamericana. Este problema debería abordarse en los siguientes tres aspectos:

- a) el inicio en las empresas de programas de atención al cliente (consumidores),
- b) establecer prácticas de servicios a compradores intermedios o comercializadores,
- c) realizar muestreos de satisfacción al cliente.

** Mejoramiento de los sistemas de calidad internos de las empresas y los sistemas nacionales de control de alimentos*

Sobre este factor se identificaron dos áreas:

a) buscar la equiparación de las normas existentes con normas internacionales

por medio de:

- establecimiento de certificado de calidad;
- homologación con normas internacionales (por ejemplo Codex alimentario);
- unificación de criterios de calidad en Centro América;
- creación de laboratorios de certificación de calidad por país o regional

b) compromiso de iniciar o fortalecer sistemas de control de calidad dentro de las

empresas por medio de:

- establecimiento de buenas prácticas de manufactura;
- establecimiento de sistemas de análisis de riesgos y puntos críticos de control

**** Fomentar la tecnificación de las empresas pequeñas y medianas del sector***

Las empresas pequeñas y medianas pueden buscar la competitividad a través de la productividad. Actualmente, se puede hacer mucho para mejorarla.

**** Mejoramiento de aspectos de logística interna en las empresas***

En las empresas de la región los sistemas de distribución se caracterizan por estar poco tecnificados , esto podría mejorarse por medio de:

a) análisis científico de los sistemas de distribución,

b) implementar el uso de sistemas de información y comunicación dentro de las operaciones de ventas y mercadeo, así como en los sistemas de distribución.

5.3 A mediano plazo

**** Fortalecer la investigación agronómica***

El rendimiento agronómico es un problema que está incidiendo en la competitividad de las empresas. Es necesario mejorar los rendimientos por medio de adaptación de variedades y el manejo integrado de plagas. Existen esfuerzos, actualmente que deben apoyarse con el fin de concretar resultados que beneficien a los productores de la región.

**** Fomentar la transferencia de tecnología de cultivo de investigaciones exitosas***

La investigación es un esfuerzo a mediano plazo, pero, existen ya esfuerzos que han tenido éxito en Centro América, en este sentido es posible promover un proyecto de transferencia de tecnología entre instituciones y transferencia institución-usuarios.

La transferencia, actualmente, se realiza puntualmente por algunas instituciones especializadas, pero, con una cobertura muy baja.

**** Implementar medidas de protección contra practicas desleales***

Con la implementación del T.L.C. de Norteamérica existe el riesgo del ingreso de productos excedentes de otros países que competirían con precios bajos. Esto es una preocupación actual de los empresarios.

**** Promover la promoción del medio ambiente como fuente de ventaja competitiva***

Esto podría realizarse en tres niveles:

- 1.- utilización de los desechos agroindustriales en alimentación humana y animal;
- 2.- fomento del uso de materiales de envase degradables o reciclables;
- 3.- tener acceso a otros materiales de envase no disponibles en Centro América con miras a la protección del medio ambiente;

**** Buscar canales alternos de distribución y comercialización***

Las empresas compradoras (supermercados y empresas distribuidoras) cuentan con un alto poder de negociación ante las empresas de jugos y néctares; deberían las empresas buscar canales alternos de distribución para llegar a un número mayor de consumidores.

5.4 A largo plazo

**** Promover en el país una asociación de productos procesados***

Los objetivos de la asociación podrían ser:

- 1.- establecer un grupo compuesto por empresas importadoras de productos procesados que pudieran organizarse para la importación de materia prima en volúmenes que puedan generar una economía de escala en el abastecimiento;
- 2.- organizar para definir necesidades tecnológicas comunes así como necesidades de capacitación. Este podría generar la contratación de asesores, bases de datos, información de mercados y cualquier otro servicio de apoyo que, individualmente, sería difícil conseguir;
- 3.- estas organizaciones promueven el intercambio de ideas, la realización de proyectos comunes y, de alguna manera, la transferencia de tecnología de empresa a empresa;
- 4.- realizar estudios de los efectos de degravación arancelaria, así como de tratados bilaterales o regionales de comercio y su impacto en las empresas del sector;
- 5.- realizar actividades de capacitación de mano de obra en tecnologías y necesidades específicas de las empresas del sector.

**** Implementar programas para el mejoramiento de la productividad de las frutas en Centro América, como potencial fuente de abastecimiento de fruta fresca, pulpas y concentrados***

En este momento, la productividad de estos cultivos es muy baja y la calidad deficiente, produciéndose 20% de fruta de primera calidad destinada al consumo en fresco en toda Centro América y el restante 80%, se produce en calidades de segunda, tercera y cuarta.

La producción de segunda y tercera es destinada para la producción industrial y la cuarta se pierde. Las pulpas o concentrados no tienen una calidad que les permita ser competitivos, internacionalmente, debido a la calidad de la fruta.

**** Programa de prevención y erradicación del virus causante de la tristeza de los cítricos en Centro América***

La enfermedad conocida como la tristeza de los cítricos causa el deterioro gradual de los árboles productores de frutas cítricas, evitando que la planta pueda producir frutos, hasta que muere.

Esta enfermedad ataca, principalmente, a las plantas de variedades agrias, que son, precisamente, las que se encuentran en Centro América. Algunas consultas realizadas indican que el virus de la tristeza ya llegó a Centro América; en algunos países está presente el insecto que lo transmite (*Toxoptera citricida*) así como el virus en otros países sólo se ha detectado la presencia del virus, pero, no del insecto transmisor, por lo anterior anotado, se requiere una actividad preventiva hacia donde sólo se encuentra el virus y otra curativa hacia donde se encuentran ambos, virus y transmisor.

**** Programa para fomentar la transferencia de tecnología***

Las pequeñas y medianas industrias procesadoras de jugos carecen de recursos para acceder a nuevas tecnologías. Existen en el área instituciones capaces de realizar transferencia de tecnología pero, actualmente, no cuentan con los recursos necesarios para llevar esto a cabo. Es importante fomentar vínculos entre estas instituciones y las empresas pequeñas y medianas con el fin de cerrar la brecha tecnológica existente.

**** Implementar medidas de protección contra la práctica de comercio desleal***

Normalmente, en Centro América, el comercio desleal es una práctica común; se teme que el T.L.C. estimule estas prácticas al presentarse la oportunidad de importar productos de bajo precio y calidad, lo que equivaldría a importar productos de desecho.

CONCLUSIONES

1. El sector de procesados de frutas y hortalizas de Guatemala ha tenido una evolución dinámica en los últimos años, tanto en el mercado local como en las exportaciones a Centro América y a otros mercados.
2. Las empresas del sector de procesados de frutas y hortalizas cuentan con barreras a la comercialización en las siguientes áreas:
 - materias primas,
 - envases,
 - desarrollo de productos,
 - la estrategia de mercado.
3. La cadena de producción y comercialización de los procesados de frutas y hortalizas, tiene como participantes primarios a los proveedores de insumos agrícolas, el productor de frutas y hortalizas, el intermediario, la empresa procesadora, los distribuidores y los detallistas. En el mercado de exportación se incluye al importador, al mayorista y al detallista del país de destino.
4. Guatemala cuenta con una diversidad de productos y empresas que le permiten tener una oferta diversificada y las empresas del sector cuenta con experiencia en la exportación tanto a Centro América como a otros destinos.
5. En cuanto a la estructura del mercado de las cinco fuerzas de la competencia, las que se presentan con más intensidad son: el poder de negociación de los proveedores, tanto en envases como materia prima, el poder de negociación de los compradores por existir una cadena que predomina entre los supermercados del país; la amenaza de nuevas

incorporaciones es también importante debido a las barreras bajas que tiene el sector. La intensidad con que se muestran estas fuerzas modifica la rentabilidad de las empresas.

6. Los productos procesados de frutas y hortalizas en Guatemala son consumidos, principalmente, en áreas urbanas por personas de ingresos medio, medio-alto y alto. Existen segmentos del mercado que prefieren productos "naturales" ricos en fibra, asociada a tendencias a mantener un buen estado físico. Los productos de frutas pueden aprovechar estas tendencias en el desarrollo de nuevos productos.

7. Las asociaciones empresariales, así como otras instituciones de soporte en áreas sobre investigación de mercados, tecnología de alimentos, análisis, normalización, capacitación y crédito, cumplen una labor importante en la competitividad de las pequeñas industrias del sector de procesados, pero, ésta podría mejorarse en algunos aspectos.

8. La materia prima podría mejorarse, sustancialmente, con el ingreso de variedades para la agroindustria o la utilización de variedades adaptadas y con cultivos tecnificados, como los que se utilizan en las frutas y hortalizas de exportación. Se podría pensar en procesar las segundas.

RECOMENDACIONES

La eliminación de las barreras al comercio a nivel mundial exige cambios profundos en la industria guatemalteca. En el momento en que se vive, el cambio ya no es una opción sino, más bien, una necesidad. El término de competitividad tiene aplicación, tanto al mercado guatemalteco como al mercado mundial. Ya no debe existir diferencia entre manufacturar un producto de exportación o manufacturar un producto para el mercado local.

Los cambios que deben asumir las empresas deben venir desde la cúspide de la organización y caer en cascada hasta el más bajo nivel de trabajador dentro de la empresa. Sin ese compromiso de cambio no existirán acciones prácticas necesarias para que la industria sea más competitiva. Las acciones prácticas para que la industria sea competitiva fueron descritas en el capítulo 5 y su éxito se basa en los siguientes aspectos:

1. el recurso humano es la base del cambio: de nada sirve el invertir en equipo si el recurso humano no está conscientizado y capacitado para el cambio;
2. la decisión de cambio viene desde la alta gerencia;
3. los resultados finales se verán a largo plazo por lo que hay que empezar, inmediatamente, antes de que otro país tome la delantera;
4. algunas de las acciones a tomar tienen carácter privado y otras de carácter público. Es decir que las empresas pueden hacer hasta lo imposible por ser competitivas pero si no se tiene un soporte por parte del sector público en términos de una política económica

congruente, una infraestructura que facilite la producción y comercialización de producto (energía eléctrica, teléfonos, aeropuertos etc.).

Esta tesis incluye las principales acciones para mejorar la competitividad, pero, no significa que sean las únicas. La investigación no puede detenerse, la estrategia japonesa, de ir cambiando modelos de competitividad, es un ejemplo de esto (desde la teoría Y hasta los círculos de calidad, justo a tiempo, manufactura de clase mundial, calidad total y reingeniería lo demuestra.).

Por tanto, se recomienda que la gerencia de las empresas a través de cursos, lecturas en el extranjero, se mantengan al tanto de la tendencia y últimas tecnologías para ir las incorporando a las empresas y mantenerse al ritmo que el comercio mundial exige.

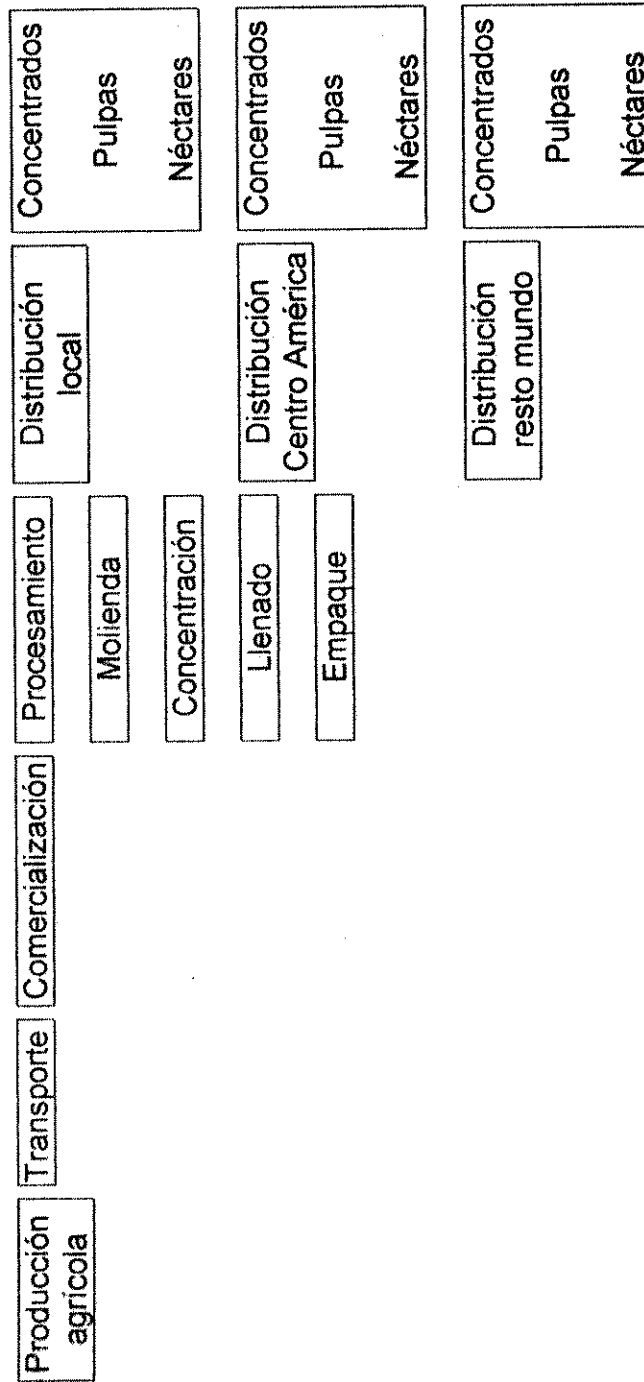
Anexo 1

Materias primas e insumos utilizados en la cadena productiva de los jugos, néctares, pulpas y concentrados

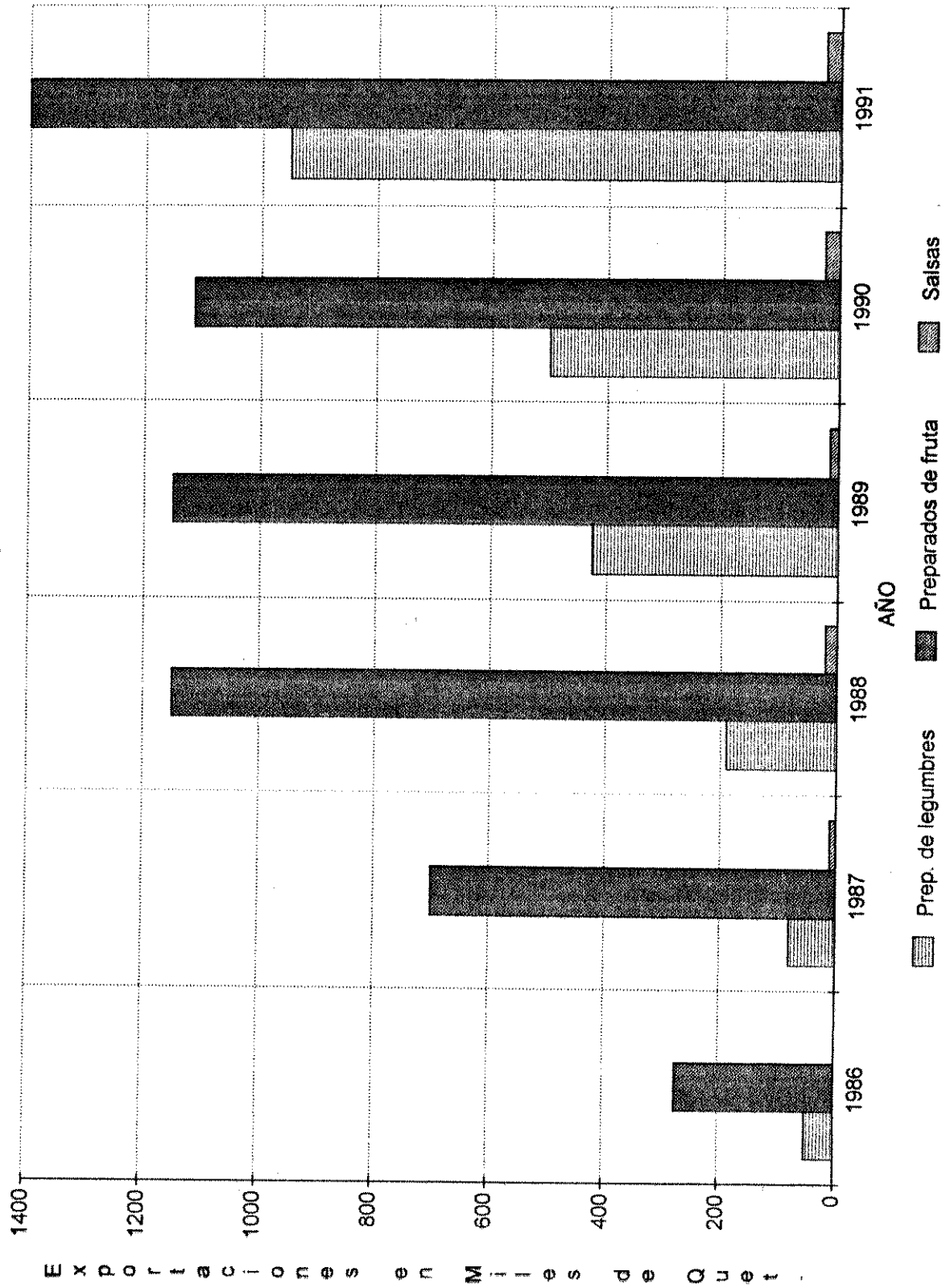
Eslabón 1	Eslabón 2	Eslabón 3	Eslabón 4	Eslabón 5
Hojalata	Fruta	Azúcar	Néctares	Distribución local
Estaño	Vapor	Etiquetas		
Bunker	Toneles	Pulpas		
Costales	Bolsas de aluminio	Botes		Distribución a Centro America
Plásticos	Hojalata electrolítica	Cajas		
	Barnices sanitarios	Almidon		
	Compuesto plástico	Acidos		Distribución resto mundo
	Papel	Esencias		
	Pintura	Concentrados		
	Barniz			
	Goma			
	Asistencia a escuelas técnicas			
	Asistencia a exposiciones de equipo industrial			
	Asistencia a exposiciones de equipo de laboratorio			

Anexo 2

Identificación de las etapas del proceso productivo de jugos y néctares, concentrados y pulpas



Anexo 3
Guatemala: export. al resto del mundo
 Sector de conservas frutas y verduras

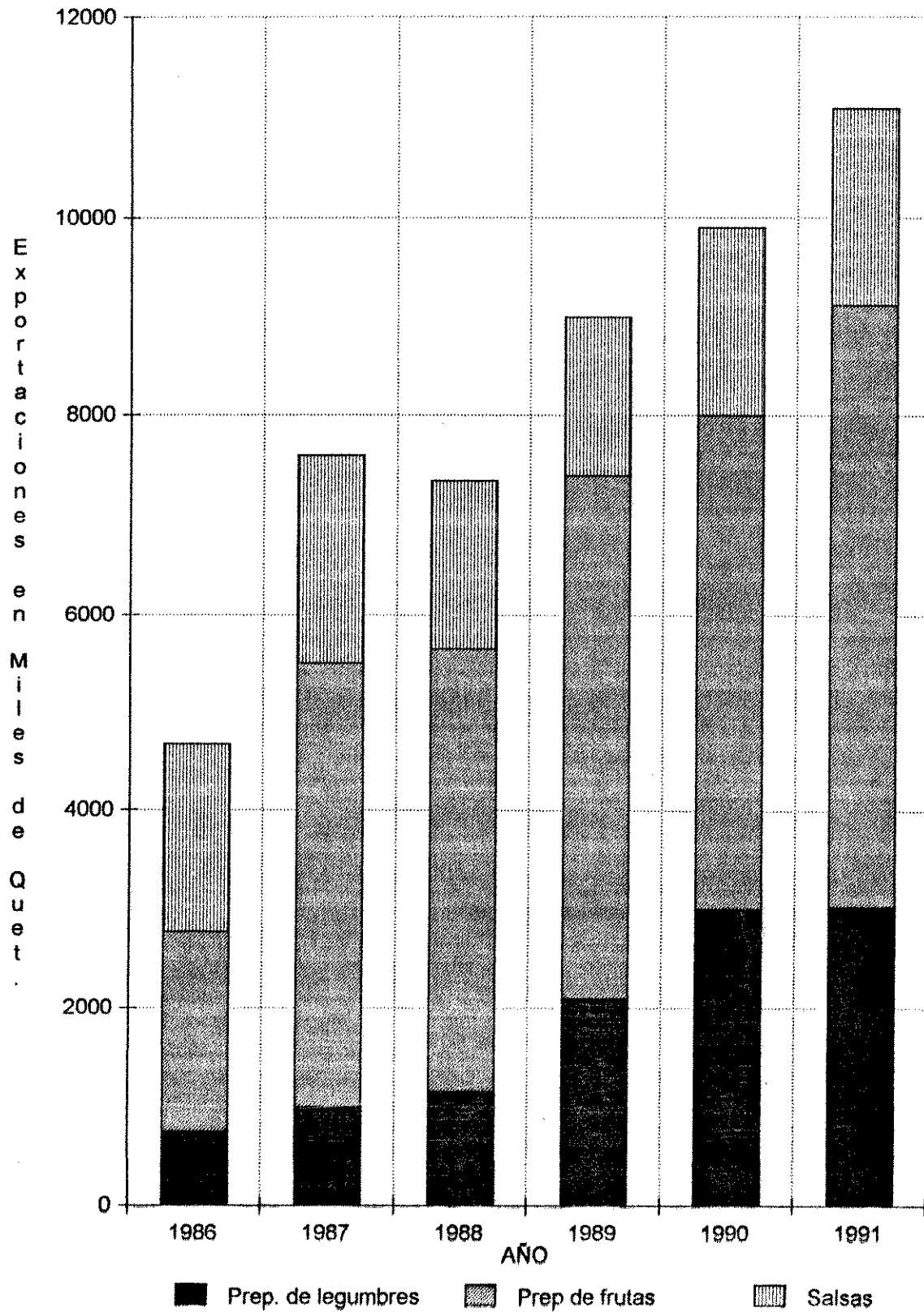


Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Guatemala.

Anexo 4

Guatemala: exportaciones

Sector de conservas frutas y hortalizas

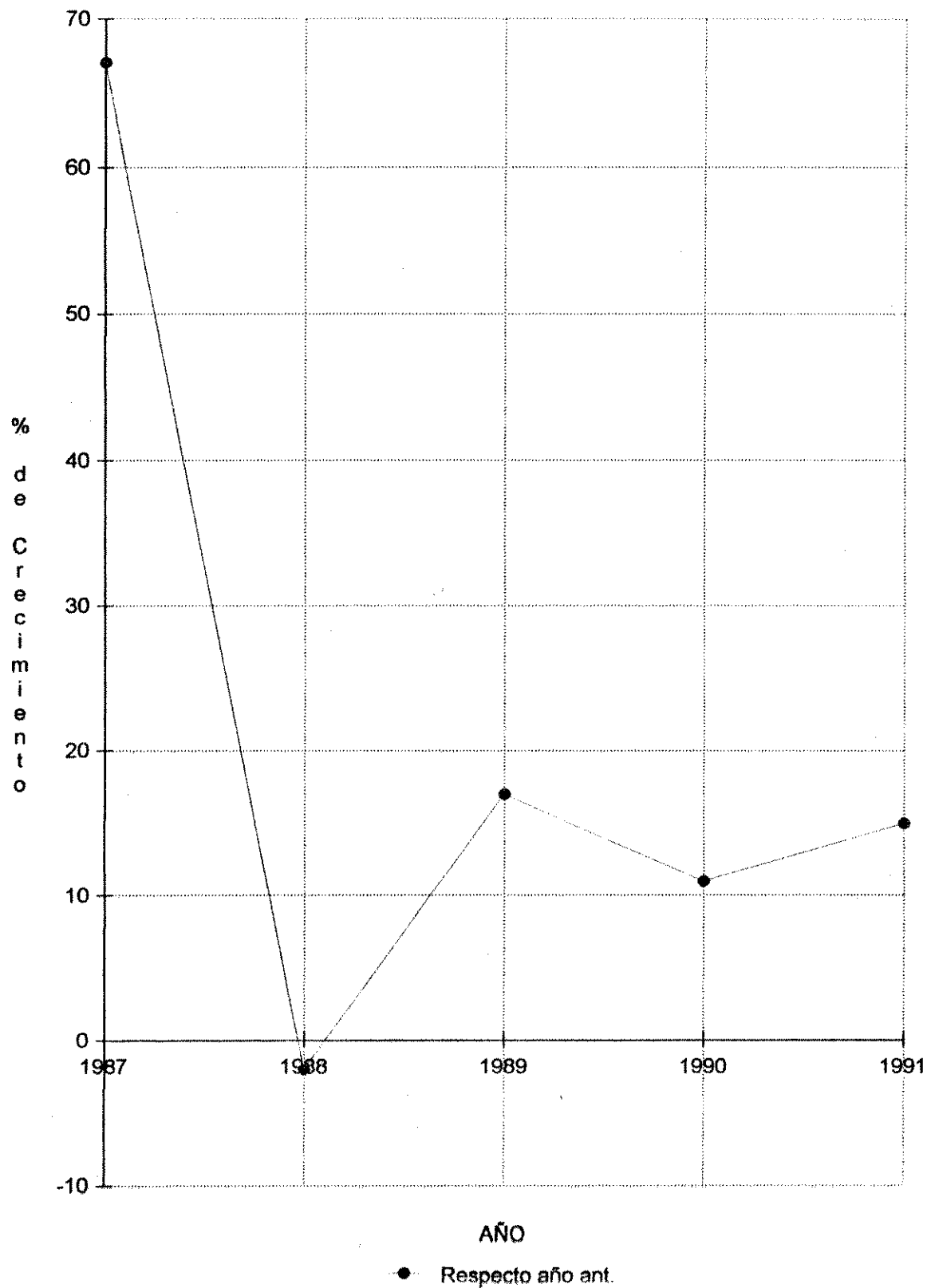


Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Guatemala.

Anexo 5

Guatemala: crecimiento exportaciones

Sector de conservas frutas y hortalizas

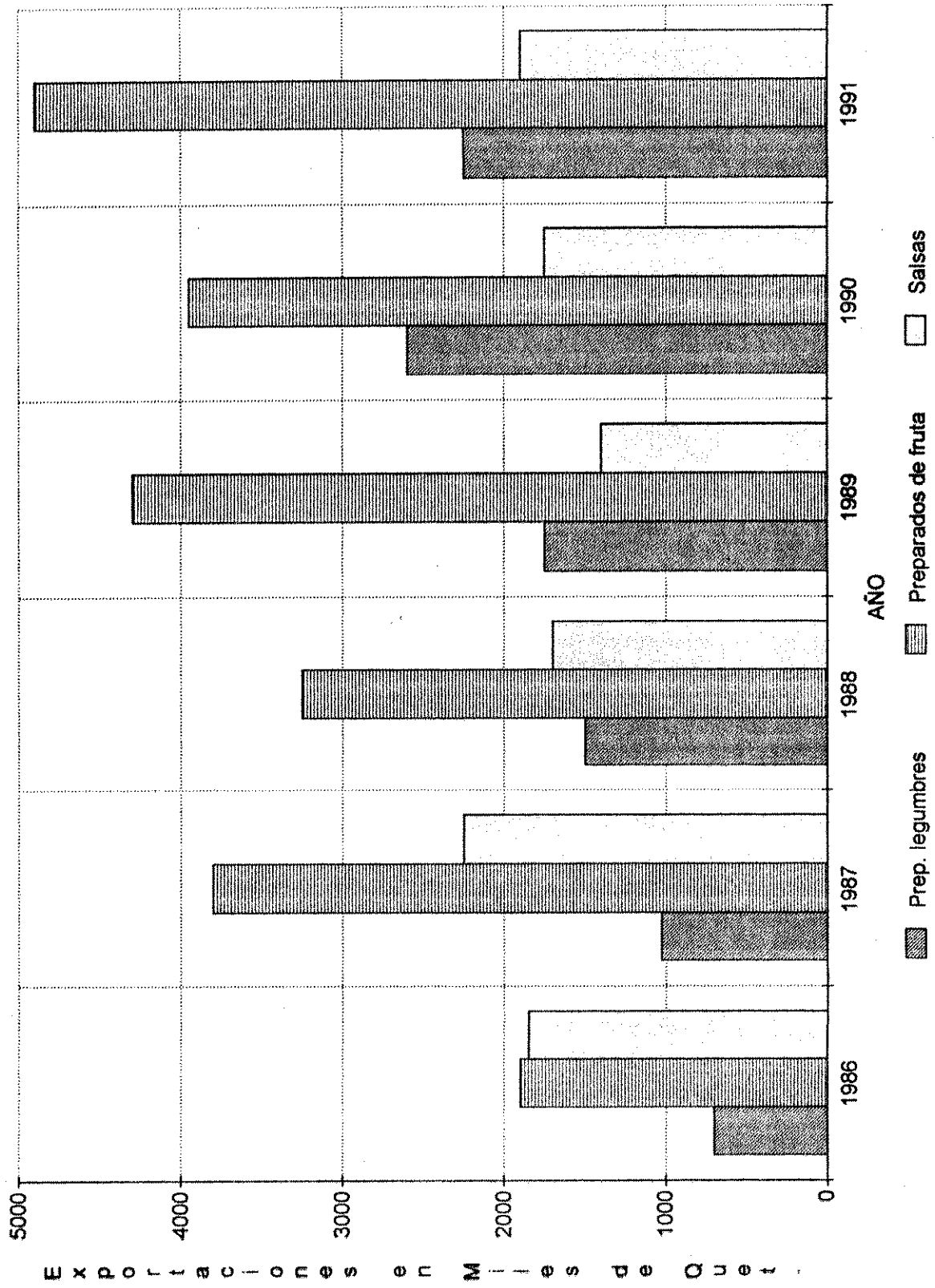


Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Guatemala.

Anexo 6

Guatemala: exportaciones Centro América

Sector de conservas, frutas y verduras

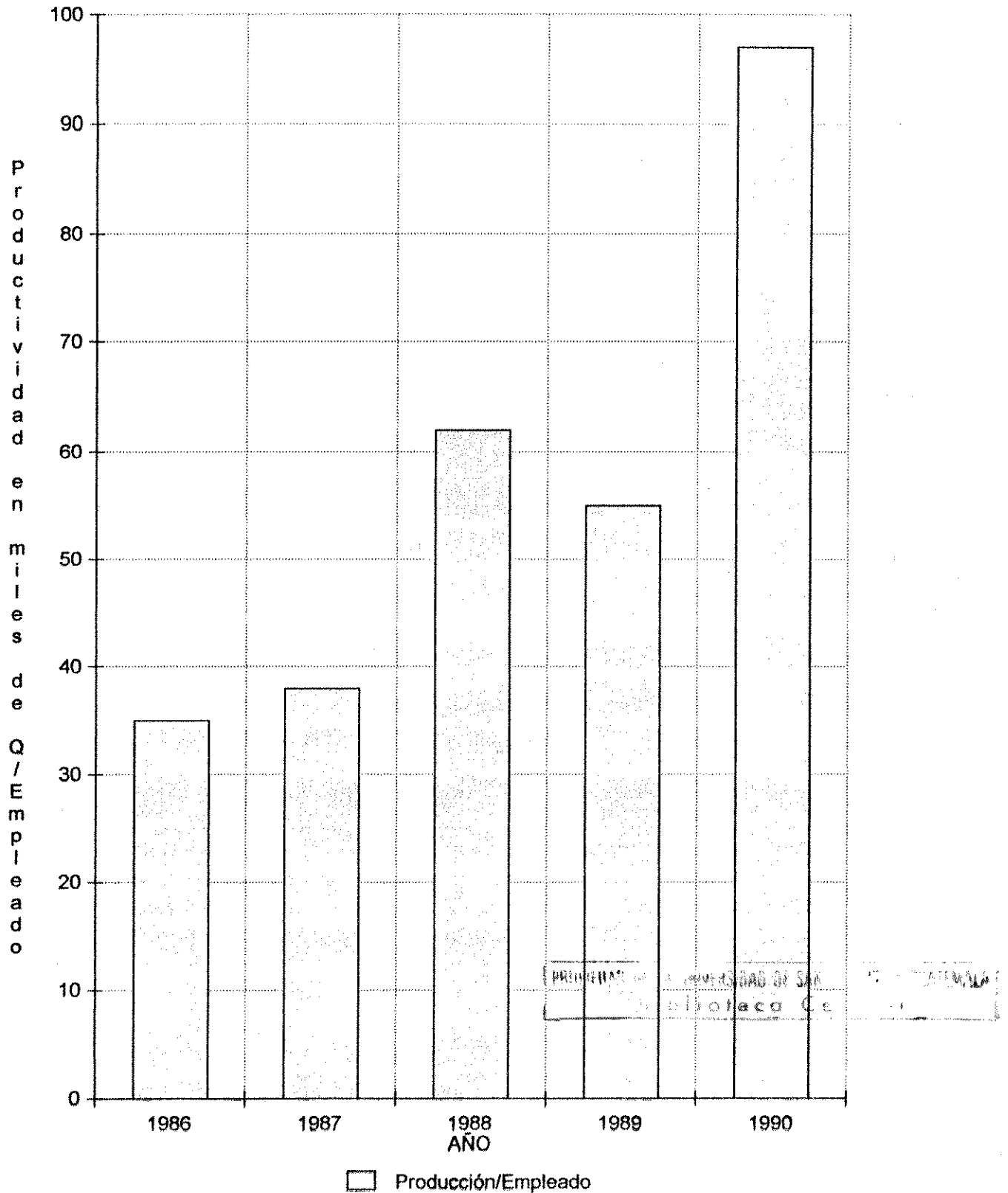


Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Guatemala

Anexo 7

Guatemala: productividad mano de obra

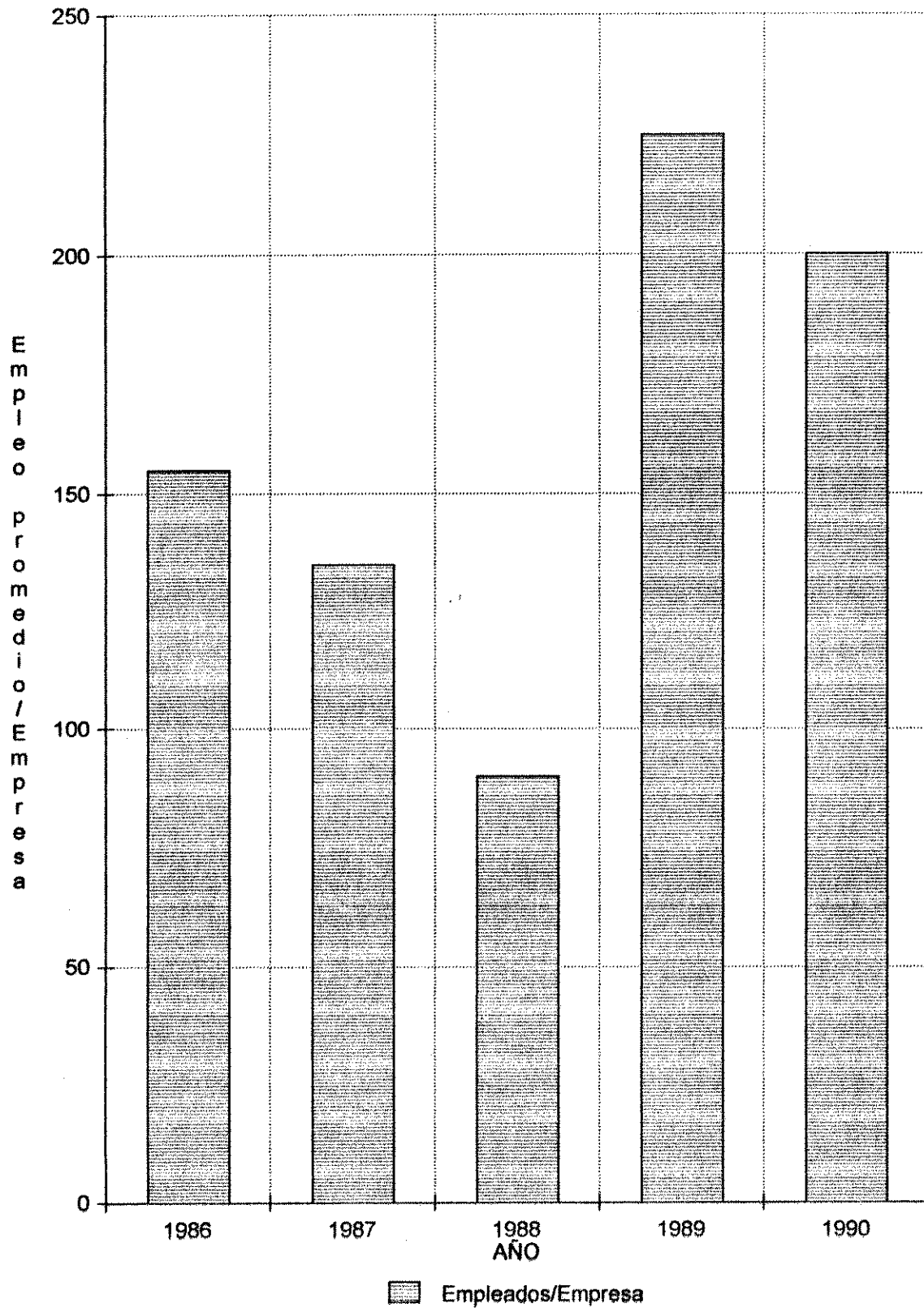
Sector de conservas, frutas y verduras



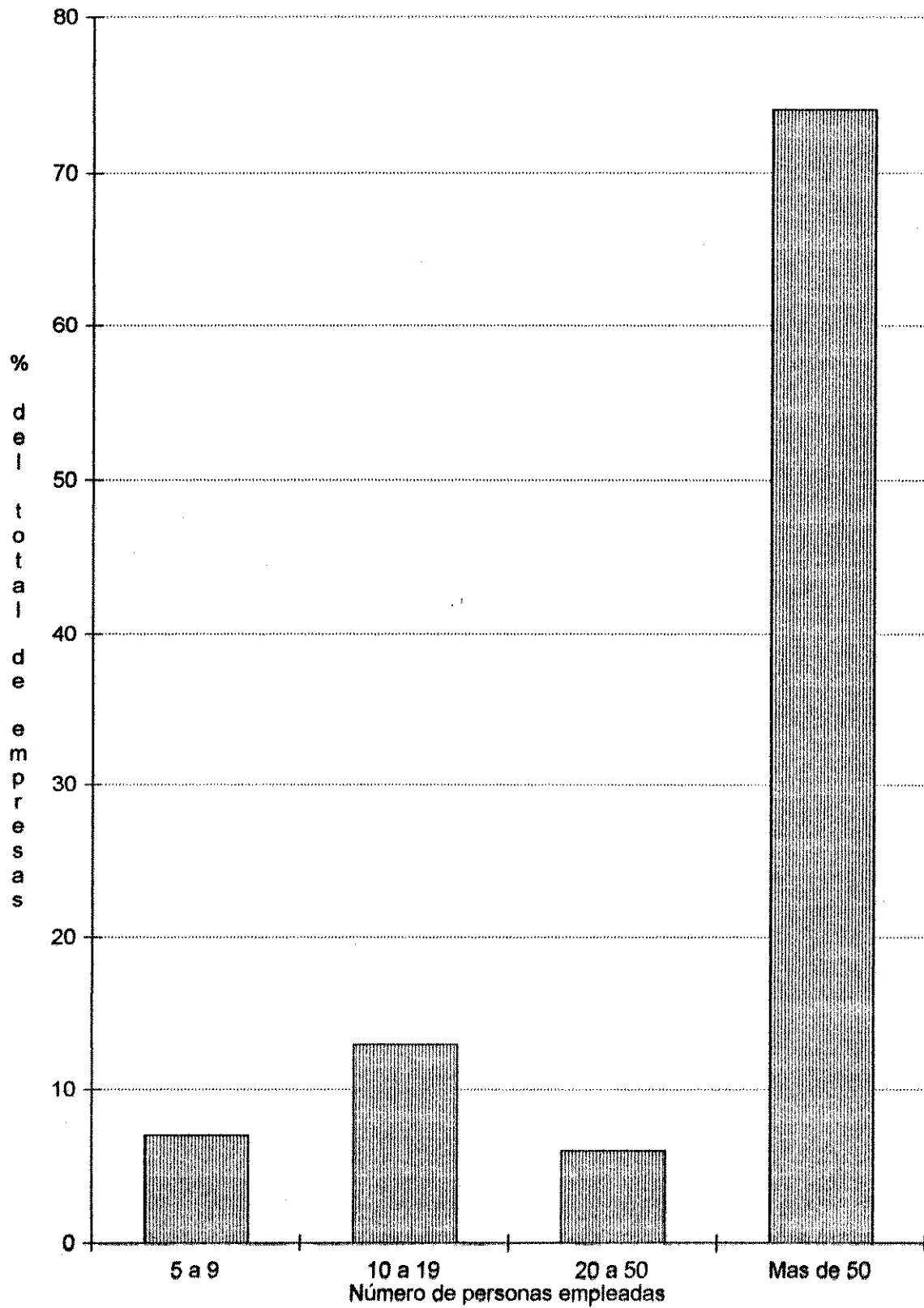
Anexo 8

Guatemala: empleo promedio

Sector de conservas, frutas y verduras



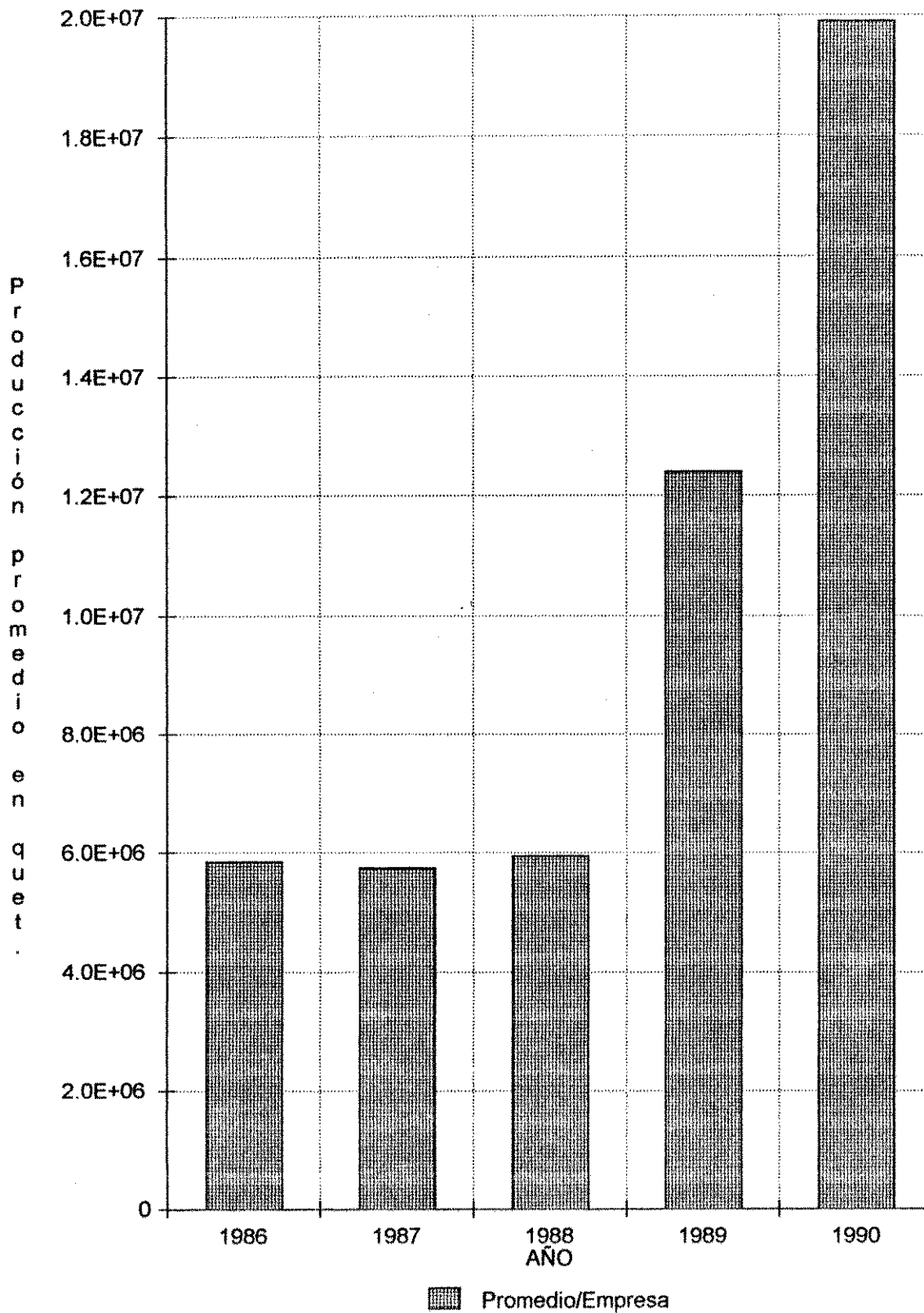
Anexo 9
Guatemala: tamaño de empresas
Sector de conservas, frutas y verduras



Anexo 10

Guatemala: valor de la producción

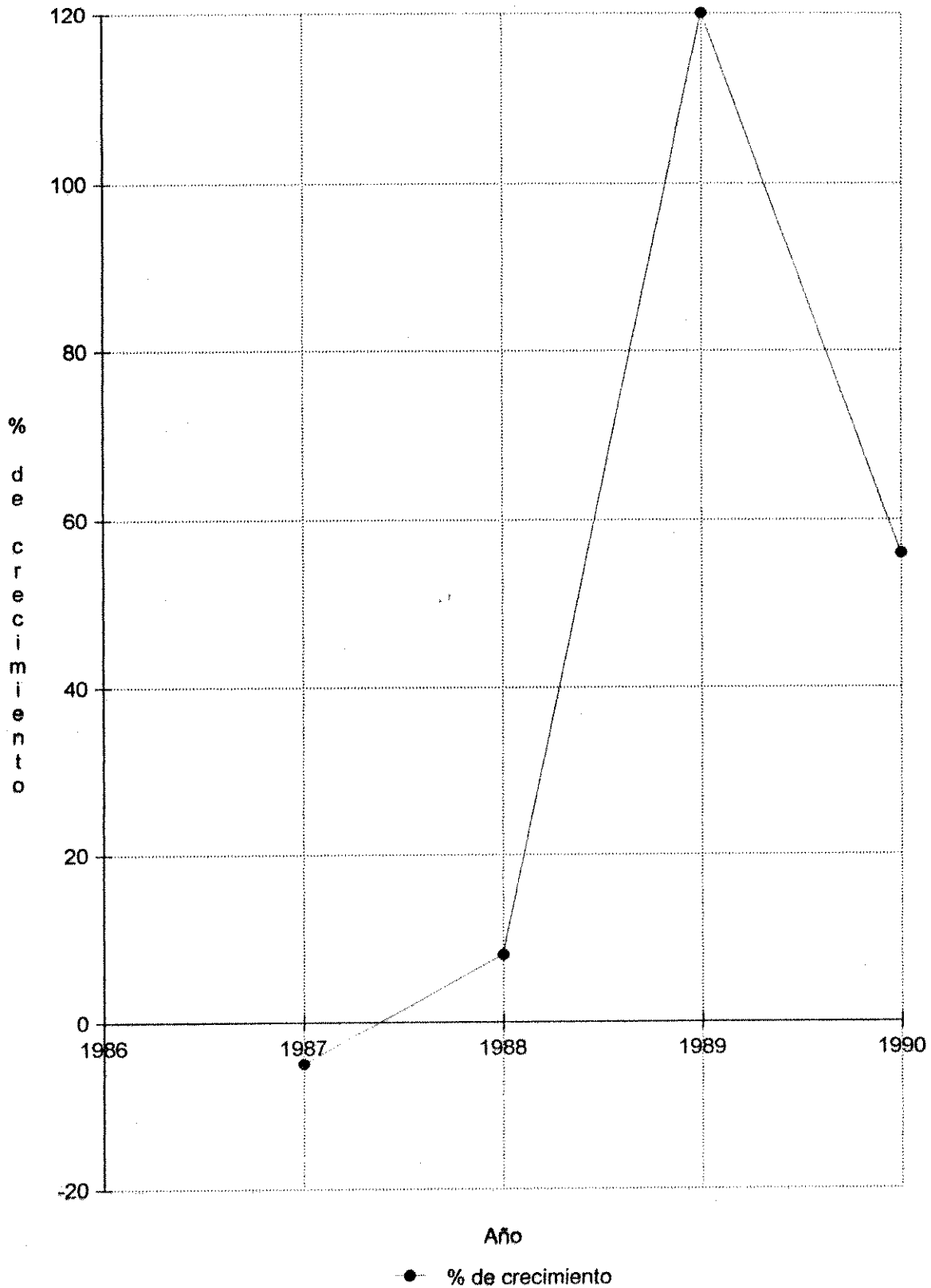
Sector de conservas, frutas y verduras



Anexo 11

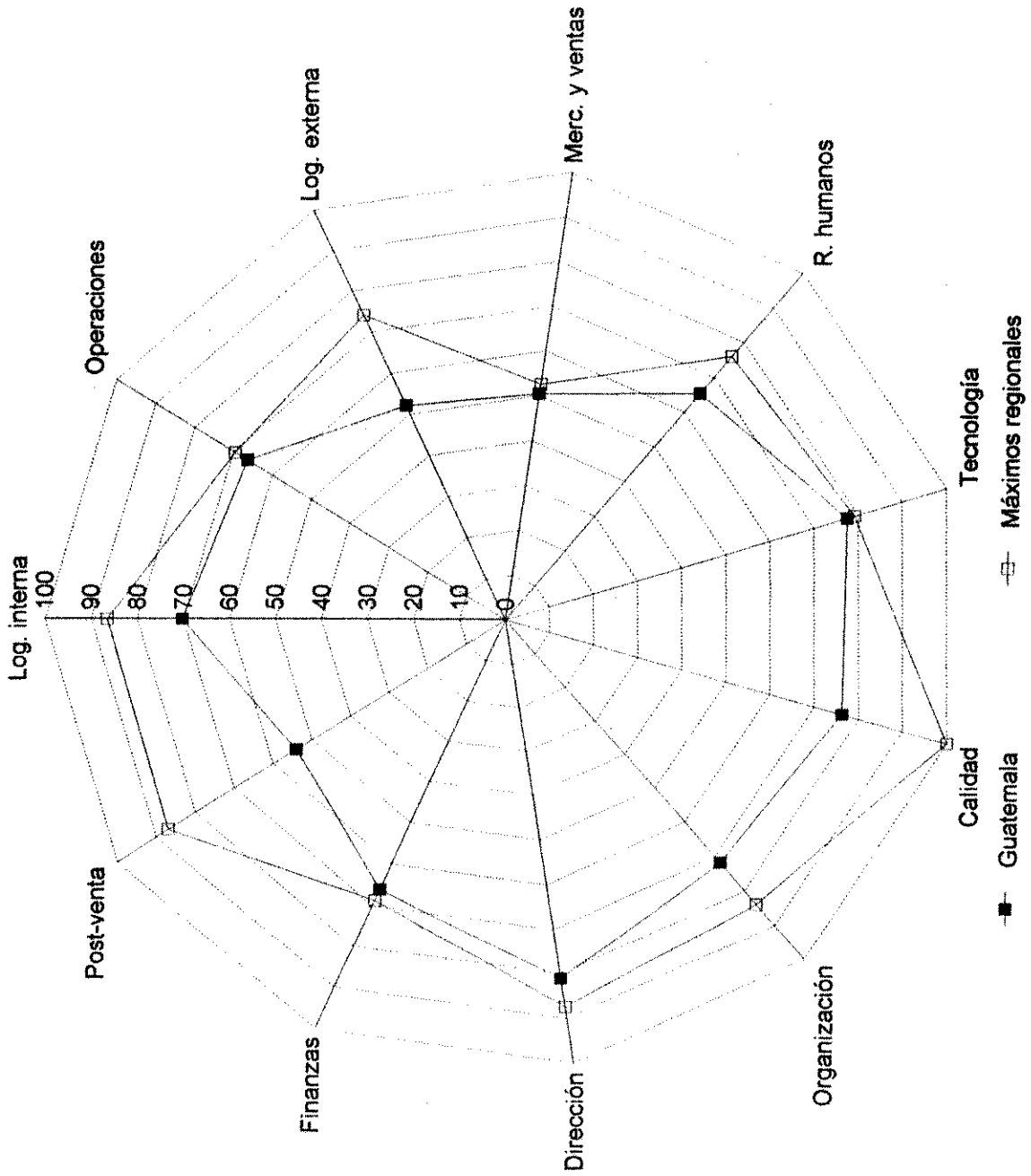
Guatemala: crecimiento de la producción

Sector de conservas, frutas y verduras



Anexo 12 Polígono de competitividad

Guatemala vrs. Máximos regionales



Cadena de jugos y néctares de frutas y hortalizas

BIBLIOGRAFIA

1. Artavia, Roberto. **Cómo Analizar una Operación Agroindustrial: Un Enfoque de Estrategia Competitiva**, Costa Rica: Revista INCAE, Vol. V No. 1, 1,991
2. Banco de Guatemala. **Guatemala: Valores de las Exportaciones (FOB)**, Guatemala 1993
3. CEPAL - Comisión Económica para América Latina y El Caribe, **Reconversión Industrial en Centro América**, Mexico 1,990
4. CEPAL - Comisión Económica para América Latina y El Caribe, **Guatemala: Evolución Económica Durante 1,993**, Mexico 1,994
5. ICAITI. **Diagnóstico de la Rama "Fabricación de Productos Alimenticios CIU 311 con Énfasis en Alimentos Enlatados**, Guatemala 1,990
6. INCAE. **Hacia una Estrategia de Reconversión Industrial en el Sub-Sector de Envasados Y Conservación de Frutas y Legumbres**, Costa Rica 1,991
7. Martin M., Messina W. & Taylor T.. **Implications of the HAFTA for Central American Development**, University of Florida, Gainesville 1,993
8. Porter, Michael. **Estrategia Competitiva**, CECSA, México 1,988
9. Porter, Michael. **La Ventaja Competitiva**, CECSA, México 1,988

10. Reyes, Luis Eduardo. **Identificación de los Principales Segmentos Industriales en el Sector de Conservas de Frutas y Hortalizas.** Convenio FEDEPRICAP-BID (PRADIC) 1993