

# Competitividad de los productos transables de Nicaragua

*Ligia Ivette Gómez\**

## Resumen

Este estudio realiza la comparación de las ventajas comparativas reveladas (VCR) y mapas de exportación de 64 productos en: 1998 a 2002 y 2007 a 2011. Se identificó 41 productos con alto desempeño competitivo, 11 eran competitivos en el primer período pero no en el segundo, 12 presentan desventajas en ambos períodos. Los resultados muestran la vulnerabilidad de los mercados de *commodities* en los que participa Nicaragua. En el mercado internacional la demanda de productos procesados agroindustrialmente va en aumento, y en descenso la demanda de aquellos que se ofertaban en bruto. Se muestra la incursión en nuevos mercados donde no se logra mantener una exportación sostenida. Las instituciones clave coinciden en la necesidad de una estrategia de fomento de exportaciones más consistente, para impulsar el posicionamiento de las marcas por sector, el monitoreo continuo de nichos emergentes y los procesos de innovación ligados a las oportunidades.

**Código JEL:** F1, F14

**Palabras claves:** productos de exportación, ventajas competitivas reveladas, políticas de fomento de las exportaciones.

---

\* La autora es investigadora experta de la Oficina de Investigaciones Económicas del BCN. Para comentarios comunicarse con el correo de la autora: [ligomez@bcn.gob.ni](mailto:ligomez@bcn.gob.ni).

La autora agradece el valioso aporte a este estudio de Rodrigo Urcuyo del BCN, Dr. Humberto Argüello del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific), Sigríd Morales de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (Apen), Luz Marina Arana del Centro para Exportaciones e Inversiones (CEI), Mario Aldana del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICAa) y Jorge Molina (q. e. p. d.) del Centro de Trámites de las Exportaciones (Cetrex).

## 1. Introducción

El comercio internacional es un eje fundamental de la economía y un determinante clave del crecimiento económico. Existe amplia evidencia que indica que el comercio internacional promueve la eficiencia en el uso de los recursos, facilita la difusión del conocimiento, fomenta el cambio tecnológico, estimula la competencia y el desarrollo de nuevos productos<sup>1/</sup>.

Las ganancias del intercambio entre países tienen su base científica en la teoría de la ventaja comparativa. Esta última expresa que un país posee ventaja comparativa en un bien o servicio si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es más bajo en ese país que en otros (Krugman, Obstfeld y Melitz, 2012). De esta forma, un país exportará bienes en los que tiene ventaja comparativa e importará aquellos en los que tiene desventaja comparativa.

Una forma de medir la ventaja comparativa específica de un producto es a través del índice de ventaja comparativa revelada. Este índice, construido inicialmente por Balassa (1965) toma ventaja del hecho que no es necesario medir todos los componentes que constituyen la ventaja comparativa. Esto es particularmente importante debido a que algunos componentes son no observables, como los precios relativos de autarquía los cuales son parte integral de la teoría de ventaja comparativa de Heckscher-Ohlin. La alternativa a este problema de medición es inferir la ventaja comparativa a partir de los datos observados, es decir detectar un patrón observable de comercio, lo cual es adecuadamente llamado ventaja comparativa revelada. Desde la primera propuesta de índices de ventaja comparativa revelada en Balassa (1965), se han realizado diversas modificaciones a estos, de tal forma que se corrigieran problemas de sesgos (Greenaway y Milner, 1993).

Los índices de ventaja comparativa son también indicadores de competitividad de un país, al revelar en qué productos existe ventaja gracias a las condiciones iniciales. Este tipo de análisis suele complementarse con

---

1/ Ver por ejemplo Krugman (1979), Grossman and Helpman (1991), Rodríguez and Rodrik (2001), Frankel y Romer (1999), entre otros.

otro tipo de metodologías intensivas en el uso de las estadísticas de comercio internacional. Precisamente, una forma de aproximarse al desempeño de un país y conocer las ventajas y desventajas de los países en industrias determinadas es a través del estudio de la demanda internacional y oferta nacional de un producto. Se considera que un país está bien posicionado en el mercado y muestra más competitividad si la demanda internacional y la oferta del país en ese producto van en crecimiento.

Este estudio tiene el objetivo de analizar la competitividad de los principales productos transables de Nicaragua, comparando los índices de ventajas comparativas reveladas (VCR) en dos periodos: de 1998 a 2002 y de 2007 a 2011, con el fin de identificar insumos para las políticas de fomento de las exportaciones. Adicional, se realiza un análisis extensivo de la información disponible de comercio con respecto a la demanda internacional y oferta nacional de una serie de productos utilizando los mapas de comercio de las Naciones Unidas.

El documento está compuesto de cinco partes: la primera es la introducción que contiene el objetivo del estudio y su contenido; la segunda parte presenta los conceptos básicos, la tercera expone los métodos y datos utilizados; la cuarta muestra los resultados de la evolución de los índices de las VCR de la oferta exportable de Nicaragua; la quinta presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio. En recuadros se abordan los métodos y las claves para el fomento de exportaciones.

## **2. Revisión de literatura**

Según Arias y Segura (2004), el índice de ventaja comparativa revelada es un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país. Ellos explican que teóricamente un país logra su nivel económico óptimo si se exportan los bienes en los que tienen ventaja comparativa e importan los bienes en los que tienen desventaja comparativa. Esa información sobre las ventajas comparativas orienta al inversionista para decidir en qué invertir y dónde (Tsakok, 1990):

1. Tiene ventaja comparativa el país con mayor eficiencia relativa en la producción, porque presenta el costo de oportunidad más bajo respecto al otro país. Eso es posible si existen factores como el uso de menos insumos por unidad de producto, la utilización de menos recursos domésticos por unidad de producto, un costo de oportunidad más bajo en los recursos domésticos, o el hecho de que el valor de la moneda no sea alto en comparación con otros países.
2. Para definir la eficiencia de la producción en el ámbito doméstico, los productos se comparan según la ganancia y el ahorro generado por cada dólar invertido.

Para la interpretación de los VCR es necesario tener claras las diferencias entre ventaja absoluta, que se refiere a menores costos de producción, versus ventaja comparativa, que está relacionada a tener recursos a menor costo de oportunidad<sup>2/</sup>. La ventaja comparativa está presente cuando entre dos naciones una de ellas tiene costos de oportunidad menores para producir un bien o servicio.

Para medir el costo de oportunidad según la metodología de Tsakok (1990) se debe calcular el costo de oportunidad de la moneda extranjera; se calcula la ganancia neta en divisas de las exportaciones a precios internacionales y de frontera o del ahorro neto por sustitución de importaciones. Luego, se determina el valor a precios sombra del costo de los factores de producción utilizadas, por último se compara el costo de los recursos con los beneficios netos. Estas metodologías presentan dificultades para comparar costos de producción entre países; porque las ventajas comparativas se definen en términos de precios relativos, bajo supuestos de mercados perfectos que en la práctica no se cumplen.

---

2/ El costo de oportunidad es el costo asociado con las oportunidades a las que se renuncia al invertir los recursos en una determinada actividad. Por ejemplo, una empresa es propietaria de un edificio, por lo tanto no paga renta. Para un contador ese costo sería cero, para un economista es un costo de oportunidad, porque la empresa podría haber ganado alquiler mediante el arrendamiento del edificio (Pindyck and Rubinfeld, 1997).

Balassa (1965) fue el primero en usar el concepto de ventaja comparativa revelada, usando los datos del comercio internacional consideró que las ventajas pueden ser reveladas por el flujo real del comercio. Las decisiones de los exportadores e importadores se basan en la posibilidad real de negocio, tomando en cuenta diferentes factores no solamente el mercado. Por lo tanto, ese intercambio real de bienes muestra intrínsecamente aspectos de costos y del desempeño económico del país (Balassa, 1965).

Muchos países han realizado análisis de competitividad utilizando los VCR, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha apoyado esta labor en Latinoamérica difundiendo la metodología (IICA, 2004). El Banco de Reserva de El Salvador (Sánchez, 2007) publicó un Boletín Económico donde analiza la situación del comercio exterior de su país, para identificar si están exportando los productos con mayor valor agregado e importando aquellos que no generan ese valor, es decir, importar aquellos bienes en los cuales se tienen desventaja y exportar los bienes en que se tienen ventaja comparativa. Consideran que este ejercicio les permite identificar si el país está aprovechando los costos de oportunidad en el mercado internacional, ponen de ejemplo, que no es lógico pensar en países como Colombia importando café o Panamá importando bananos.

También se ha desarrollado el “*Trade Map*” que es una herramienta analítica para el comercio internacional. Esta metodología la elaboró el Centro de Comercio Internacional de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), “con el objetivo de facilitar la investigación estratégica de mercado, el monitoreando del desempeño comercial de productos específicos, dando a conocer la ventaja comparativa y competitiva, identificando el potencial para la diversificación de mercados o productos, y diseñando y clasificando por prioridades los programas de desarrollo comercial tanto para las compañías como para las instituciones de apoyo al comercio” (Centro de Comercio Internacional. 2006)<sup>3/</sup>.

---

3/ En el sitio web de los Documentos de Trabajo preparados de la OMC se pueden encontrar estudios que aprovechan esta herramienta ([https://www.wto.org/spanish/res\\_s/reser\\_s/wpaps\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wpaps_s.htm)).

La metodología de este estudio está compuesto de cuatro fases: la primera fue la recopilación de las estadísticas sobre exportaciones e importaciones del mundo y de Nicaragua; la segunda fue el cálculo de los índices de VCR; la tercera es la elaboración de los mapas de exportaciones; por último se realizaron las entrevistas a actores expertos en el tema. Los resultados estadísticos se complementan con la percepción de actores involucrados en el fomento de exportaciones de Nicaragua; a través de entrevistas, a actores del Estado y de la empresa privada<sup>4/</sup>.

### **3. Métodos y datos**

Para realizar los mapas de exportación y los VCR se utilizó la base de datos de UNCTAD<sup>5/</sup>. Esta base de datos usa un Sistema Armonizado (SAC), que es una denominación internacional para la clasificación de productos, y consiste en un sistema de códigos de seis dígitos que aparecen como partidas y subpartidas. Permite que los países participantes en comercio internacional clasifiquen los productos comerciados sobre una base común para propósitos de aduana (Centro de Comercio Internacional, 2006).

Se analizaron inicialmente 64 productos basándose en la selección realizada en IICA (2005), en el cual se incluyen productos de la oferta exportable y productos con potencial sustitutivo de importaciones. La selección tomó como criterios productos tanto tradicionales como no tradicionales, que para su producción el país cuenta con las condiciones necesarias para aumentar la oferta.

La comparación de los VCR se realizó para los 64 productos (ver Anexo 1). No obstante, el análisis de los mapas de exportación fue a un número más limitado de productos, debido a que para algunos de estos no se contaba con información suficiente para elaborar las tasas de crecimiento de las exportaciones.

---

4/ El análisis de las entrevistas se encuentra en recuadros adjuntos.

5/ Disponibles en [www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db).

### 3.1 Índices de ventajas comparativas reveladas

Para el cálculo del índice de las ventajas comparativas reveladas (VCR) se recurrió al método de Vollrath (1991). Este índice se calcula a partir de otros dos índices: el índice de ventajas comparativas de exportaciones (VCE) y el índice de ventajas comparativas de importaciones (VCI).

$$VCR_a^i = VCE_a^i - VCI_a^i \quad (1)$$

$$VCE_a^i = \ln[(X_a^i/X_n^i)/(X_a^r/X_n^r)] \quad (2)$$

$$VCI_a^i = \ln[(M_a^i/M_n^i)/(M_a^r/M_n^r)] \quad (3)$$

Donde:

- $X$  = Exportaciones
- $M$  = Importaciones
- $i$  = Nicaragua
- $r$  = Resto del mundo
- $a$  = Productos
- $n$  = Resto de mercancías

Los resultados de los VCR tienen las siguientes interpretaciones:

- Un VCR positivo indica que ese producto presenta ventaja comparativa revelada. Normalmente el país tiene exportaciones mayores que las importaciones en ese producto (razón exportaciones a importaciones mayor que uno).

- Un VCR negativo representa que el país tiene desventaja comparativa revelada. En esos casos las importaciones son mayores que las exportaciones del país en ese producto (exportaciones entre importaciones menores que uno).
- Es posible hacer comparaciones entre VCR de diferentes productos. Los productos con los VCR con mayor valor positivo poseen una mejor posición competitiva en el mercado internacional.
- Es posible comparar dos productos con desventajas. Los productos con VCR negativos más alejados de cero presentan una posición competitiva más desfavorable que los productos que están más cercanos a cero.
- La dinámica de los VCR del mismo producto permite conocer la tendencia de la demanda de ese producto en el mercado internacional.

### **3.2 Mapas de exportación**

Se clasificaron los productos en cuatro tipos según su posicionamiento en el mercado internacional, utilizando la metodología implementada por el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés). Para ello se grafica la intercepción entre las tasas de crecimiento de las importaciones mundiales de cada producto y las tasas de crecimiento de la participación del país en las exportaciones de ese producto.

La ilustración resultante (ver Gráfico 1) es un plano cartesiano de dos ejes: el eje “X” presenta la tasa de crecimiento de la participación de Nicaragua en el mercado internacional de los distintos productos; en el eje “Y” se muestra la tasa de crecimiento de la demanda de importaciones a nivel mundial de los distintos productos. Para el presente análisis se utilizaron las tasas de crecimiento promedio de dos períodos 1998 a 2002 y 2007 a 2011.

**Gráfico 1. Interpretación de Mapas de Exportaciones**

Eje Y: Tasa de crecimiento (%) promedio anual de las importaciones mundiales	En bajo logro (x- / y+)	Campeones (x+ / y+)
	En declive (x- / y-)	En resistencia (x+ / y-)

Eje X: Tasa de crecimiento (%) promedio anual de la participación de Nicaragua en las exportaciones mundiales

Fuente: Metodología implementada por el ITC (*International Trade Centre*)  
<http://www.trademap.org/>

Los productos se clasifican de la siguiente forma:

**Campeones:** ganadores en mercados en crecimiento, son los productos que se ubican en el cuadrante derecho superior, donde crecen las exportaciones del país y crecen las importaciones del mundo. Estos productos presentan un alto desempeño competitivo, porque la oferta de Nicaragua va en aumento al igual que la demanda internacional. Son mercados que ofrecen menos riesgos y representan una inversión más segura, por lo que sería recomendable seguir invirtiendo en ellos.

**Bajo logro:** perdedores en mercados de crecimiento, son los productos que se ubican en el cuadrante izquierdo superior, donde la demanda internacional va en aumento y la participación de Nicaragua va disminuyendo. Estos productos representan una oportunidad. Es esencial identificar y remover los cuellos de botella que impiden una expansión más dinámica de las exportaciones de estos productos.

**En declive:** perdedores en mercados en declive, son los productos en descenso en la demanda internacional y decreciendo en la participación de Nicaragua. Se ubican en el cuadrante izquierdo inferior. No es recomendable continuar la promoción de los productos que se encuentran en esta posición.

**En resistencia:** los ganadores en mercados en declive son los productos con una demanda internacional que está contrayéndose, pero Nicaragua continúa aumentando su oferta. Se ubican en el cuadrante derecho inferior. Algunos son productos tradicionales importantes para el país, muchos de ellos deberían de ser sujetos a programas de reconversión productiva.

#### **4. Competitividad de la oferta exportable de Nicaragua**

De los 64 productos analizados, 41 tienen VCR positivos en los dos períodos estudiados; en 11 productos los VCR que en el primer período 1998-2002 eran positivos o igual a cero, pasaron a presentar desventaja competitiva revelada en el último período de estudio 2007-2011. También 12 productos mantienen desventaja comparativa en los dos períodos.

Para facilitar la interpretación los productos bajo análisis se agruparon en once grupos: granos básicos, soya y maní, café y cacao, hortalizas y verduras, tubérculos, frutas, cítricos y musáceas, lácteos, carne bovina, mariscos y pescado, madera y otros productos de la agroindustria. A continuación se analizan cada uno de estos grupos utilizando los VCR y los mapas de exportación.

##### **4.1 Competitividad en granos básicos**

En el grupo de granos básicos se incluye maíz, frijol y arroz. Se muestra que el único producto de este grupo que es competitivo según el VCR es el frijol rojo, aunque de acuerdo a los mapas de exportaciones existe buen posicionamiento en el comercio internacional del frijol rojo y el maíz, que se ubican en el cuadrante de productos campeones. No obstante, se debe remarcar que el maíz tuvo una disminución en la participación de Nicaragua en el mercado mundial, junto a un VCR que muestra que se

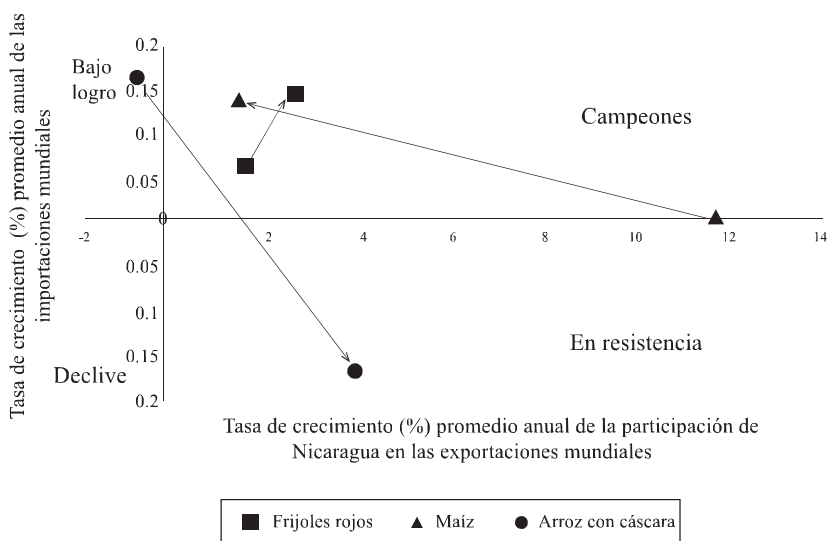
está importando más de lo que se exporta de maíz. Respecto al mercado de semilla de maíz se pudo competir en el primer período de estudio y pasó a presentar desventaja competitiva en el último período (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Índices de ventajas comparativas reveladas de los granos básicos**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Frijol rojo	0.48	1.62
Arroz con cáscara	-6.18	-9.18
Arroz sin cáscara	1.19	-0.32
Semilla maíz	0.38	-8.57
Maíz	-2.71	-4.08

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database*  
([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

El arroz con cáscara no ha sido competitivo en ninguno de los períodos y presenta un VCR negativo bastante elevado (-9.18), eso indica una desventaja comparativa alta. En el Gráfico 2 se ilustra cómo el arroz con cáscara cae del cuadrante de bajo logro al de resistencia, ya que disminuyó la tasa de crecimiento de las importaciones mundiales, mientras Nicaragua continua aumentando su oferta. Por el contrario, el arroz sin cáscara es más competitivo según el VCR del primer período, no obstante, para el segundo período el VCR es negativo, por definición eso implica una caída en su competitividad.

**Gráfico 2. Posicionamiento competitivo en frijol, maíz y arroz 1998 - 2002 y 2007 - 2011**

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

Por su parte, tanto la tasa de crecimiento de las importaciones del mundo como la de las exportaciones de Nicaragua para el frijol rojo han aumentado. No obstante, un estudio sobre la cadena de valor del frijol (FAO, et al., 2012) expresa que el estancamiento de los rendimientos en los últimos 20 años pone en riesgo la capacidad del país para aumentar su oferta en el futuro. El frijol rojo se continúa produciendo con poco uso de las tecnologías, con prácticas tradicionales que dificultan el aumento de los rendimientos, acompañado por los altos costos de producción y la gran dependencia de importaciones de bienes intermedios y finales.

Del grupo de productos de granos básicos, el frijol rojo es el rubro destacado, con precios promedios altos (US\$ 40.0 por quintal) debido al aumento de la demanda de los países de la región y a las estrategias de acopio de los comerciantes (Pérez, 2012). Las cadenas de valor de exportación del frijol rojo muestran que los principales actores en el eslabón de la producción son

productores individuales o asociados en cooperativas; los actores relevantes en el eslabón de acopio y procesamiento industrial son cooperativas de primer y segundo piso, así como empresas privadas exportadoras como Agricorp, Hortifruti, Gabacesa y Lafise. Los principales destinos de exportación para el frijol rojo son: El Salvador, Costa Rica, Estados Unidos, Honduras, Guatemala y Canadá (FAO, et al., 2012).

Un análisis de la agricultura familiar en Nicaragua muestra que los cultivos de maíz y frijol están disseminados por todo el territorio nacional. En ellos participan diferentes sectores sociales: empresarios agropecuarios, finqueros y pequeños productores. Pero la región del interior norte del país es donde sale la mayoría de la producción, por lo tanto una política pública de fomento de esos rubros debe concentrarse principalmente en esa región, tomando en cuenta que impacta positivamente en diversos sectores sociales (Rodríguez, et al. 2014).

En el caso del arroz su ubicación es más concentrada en las zonas donde hay mayor disponibilidad de agua para riego, como las orillas del lago de Nicaragua y Sébaco. Este cultivo está en manos principalmente de empresarios agropecuarios. Mientras que la producción de arroz de secano se destina más para el autoconsumo, se produce en pequeñas áreas en el interior del país y en zonas del Pacífico. Este rubro con dificultad aumentará su participación en el mercado internacional, porque es poco competitivo y su producción es para el consumo interno (Rodríguez, et al. 2014).

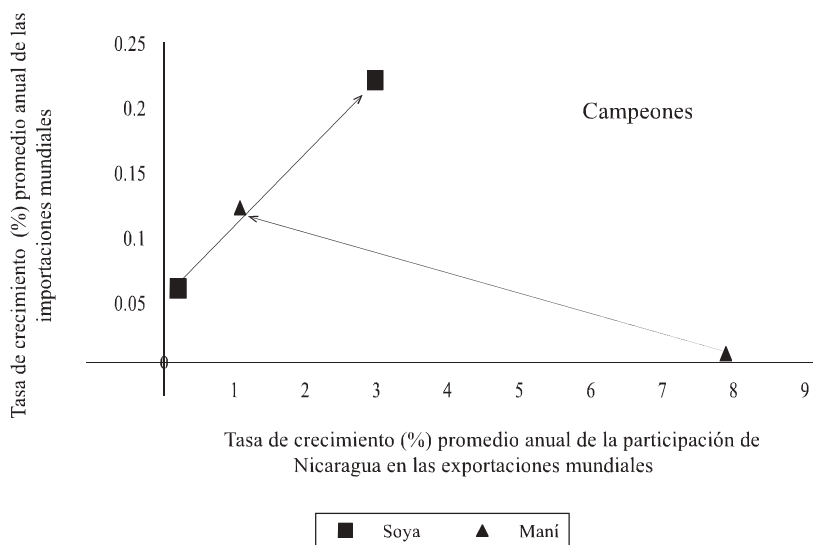
## **4.2 Competitividad en soya y maní**

La soya y el maní se encuentran en el cuadrante de rubros campeones en el mapa de exportaciones tal como se observa en el Gráfico 3. Al comparar los dos períodos en estudio, se observa en la Tabla 2 que la soya ha mejorado su posicionamiento en el mercado internacional y presenta VCR positivo en ambos períodos. Sin embargo, el maní muestra VCR negativos en ambos períodos. El maní muestra una caída en la participación de Nicaragua en el mercado internacional, a pesar que se experimentó un aumento de las importaciones mundiales.

**Tabla 2. Índices de ventajas comparativas reveladas de soya y maní**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Soya	0.42	1.64
Maní	-0.22	-3.05

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database*  
([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

**Gráfico 3. Posicionamiento competitivo en soya y maní 1998 - 2002 y 2007 - 2011**

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

La soya y el maní son cultivos controlados por el sector de grandes empresarios agropecuarios. Su producción se concentra en las planicies del Pacífico del país, donde se encuentran las tierras más fértiles. No obstante, el maní profundizó su mala posición en el mercado internacional, debido a que es un producto que demanda altos niveles de inversión en maquinaria. Además, se compete con países productores de maní que tienen ventajas en niveles de inversión, como es el caso de Estados Unidos, que en el último ciclo 2012-2013 obtuvo cifras récord en su producción manisera

de alrededor de 3.07 millones de toneladas generando una caída del precio internacional del maní (USDA, 2014).

### 4.3 Competitividad en café y cacao

El café tostado, sin tostar y el cacao cuentan con VCR positivos en el último período (ver Tabla 3). El café tostado en los últimos años ha iniciado a ser competitivo, aunque con un VCR aún pequeño, eso se debe a que la tecnología de la torrefacción especializada está en los mercados de destino y el producto conserva más sus cualidades si se tuesta y muele hasta que se va a consumir. Los torrefactores de cafés más grandes son industrias suizas, como la multinacional Nestlé y otros torrefactores europeos y escandinavos de gran capacidad, en ese mercado poco han incursionado los capitales nacionales. Para el consumo masivo usan café común de mediana calidad y lo distribuyen masivamente, existiendo otro mercado de cafés de especialidades que usa cafés de calidad<sup>6/</sup>.

**Tabla 3. Índices de ventajas comparativas reveladas de café y cacao**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Café sin tostar	7.69	3.90
Café tostado	-2.26	1.19
Cacao	-0.14	8.65

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

El café y el cacao junto con la carne son considerados los productos de mayor interés para el capital nacional. Esos rubros se consideran una inversión menos riesgosa que otros productos como las hortalizas, por ejemplo. Este es un punto de vista que comparten expertos del CEI y el IICA, quienes consideran que el capital nicaragüense se concentra principalmente en carne, café y cacao<sup>7/</sup>.

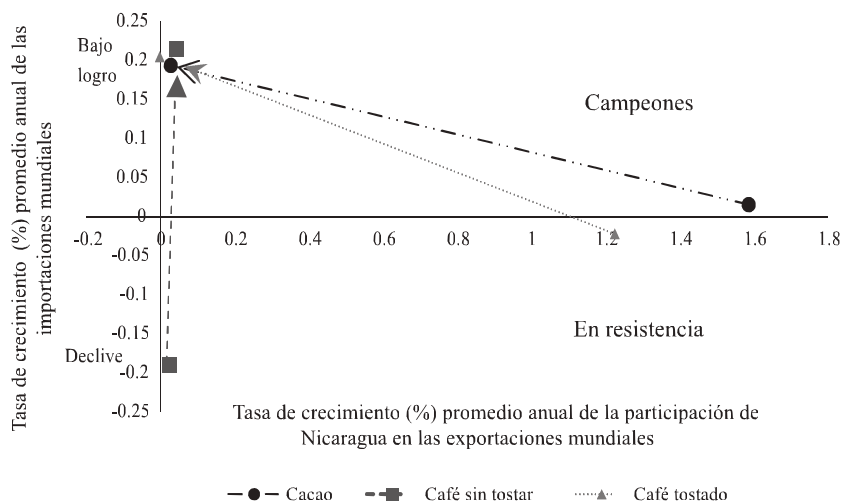
6/ Guía del Exportador de Café, disponible en: <http://www.laguiadelcafe.org/>

7/ Entrevistas a Mario Aldana, representante de IICA en Nicaragua, y a Luz Marina Arana, coordinadora de Trade Point Nicaragua del CEI, realizadas el 18 de julio de 2014.

En los tres rubros ha aumentado la demanda internacional, pero Nicaragua no ha aumentado su oferta, más bien en el caso del cacao ésta ha disminuido significativamente. Tanto el café tostado, sin tostar y el cacao se encuentran entre la frontera de los productos campeones y de bajo logro, por la poca respuesta de la oferta (ver Gráfico 4).

La producción de café esta principalmente centrada en abastecer el mercado de exportación, lo que significa que se está cumpliendo con los estándares de calidad que demanda el mercado internacional bajo el sistema de certificaciones orgánicas, mercados justos, manejo sostenible, pequeña producción y café convencional. Las dificultades para aumentar los rendimientos es lo que impide aprovechar mejor las certificaciones, para alcanzar los mercados nichos de exportación y con ello alcanzar sobreprecios asociados a cada uno de ellos (Pérez, 2013).

**Gráfico 4. Posicionamiento competitivo en café y cacao 1998 - 2002 y 2007 - 2011**



Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

Los actores involucrados en los eslabones de la cadena de valor del café para exportación. La mayoría de la producción de café se ubica en el centro

norte del país: las Segovias, Estelí, Jinotega y Matagalpa (Cenagro, 2011); una parte de la producción la controlan los empresarios con fincas de gran tamaño, que cuenta con la infraestructura de beneficiado húmedo, caminos de penetración para las plantaciones, electricidad, entre otras. Otra parte de la producción está en manos de pequeños y medianos productores, que tienen una racionalidad distinta: viven en sus fincas a diferencia de los primeros y cuentan con menos infraestructura en caminos y realizan el beneficiado húmedo con pequeñas despulpadoras (Rodríguez y Gómez, 2012).

La exportación está en manos de grandes empresas como Exportadora Atlantic y Cisa exportadora, y las uniones de cooperativas como Ucosemun<sup>8/</sup> y Prodecop<sup>9/</sup>. A pesar de las fluctuaciones de los precios del café, esta actividad tiene buenas perspectivas en el mediano plazo. El desarrollo de cooperativas agroindustriales de acopio y procesamiento está dando un fuerte impulso a la caficultura. La búsqueda relativamente exitosa de nuevos mercados para cafés especiales y la consolidación empresarial de las cooperativas está impulsando cambios significativos en la producción del café. La cadena de valor del café es un buen ejemplo de cómo la inteligencia de mercados y operaciones en este ámbito promueven cambios significativos en el resto de la cadena, llegando hasta la finca y la parcela. No obstante, se debe señalar que estos cambios están en su etapa inicial (Pérez y Avilés, 2013).

Por su parte, la cadena de valor del cacao es corta e incluye los eslabones de producción en Nicaragua, intermediación/acopio y procesamiento de fermentado y secado. Dicha cadena está gobernada por Ritter Sport (Alemania) y Zotter (Australia). Sin embargo, es claro que el poder de mercado de Ritter es importante, ya que compran el 88 por ciento del cacao que sale del país. Una de las principales limitaciones es lograr los criterios de calidad que se deben tener en el fermentado y secado, para lo cual es necesario contar con condiciones bastante homogéneas y controladas, que permitan un nivel de fermentación mayor del 80 por ciento, y así reducir las posibilidades de generación de hongos (moho) en el proceso y cumplir

---

8/ Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte de Nicaragua.

9/ Promotora de Desarrollo Cooperativo de las Segovias.

con los diferentes requerimientos de las certificadoras reconocidas. No obstante, esas condiciones no son fáciles de lograr para los productores (Pérez, 2013).

La introducción del cacao en las zonas de alturas intermedias donde el café potencialmente dejará de producirse por el cambio climático, es una de las alternativas que se están trabajando desde el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (Mefcca), a través del proyecto Nicadapta financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (Fida, 2013).

#### 4.4 Competitividad en hortalizas y verduras

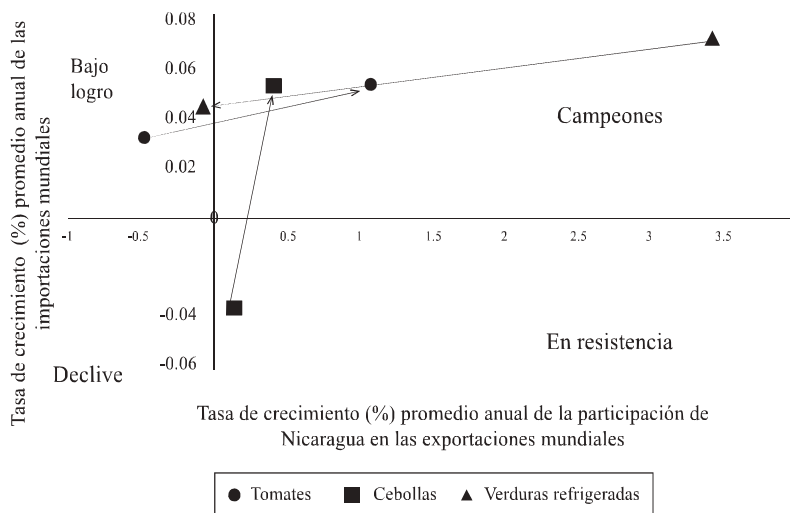
Todas las hortalizas estudiadas presentan VCR positivos exceptuando el tomate, la cebolla y el pimiento (ver Tabla 4). Nicaragua importa parte de estos productos de otros países de la región para los supermercados que abastecen al estrato con más poder adquisitivo del país. Cabe mencionar que la producción nacional no provee las cantidades y la calidad para abastecer esos mercados en todas las épocas del año.

**Tabla 4. Índices de ventajas comparativas reveladas de las hortalizas y verduras**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Tomates	1.21	-1.29
Cebollas	-0.40	-2.44
Repollo	0.00	0.13
Lechuga	1.51	1.89
Hortalizas	0.35	1.78
Vaina Frijoles	2.47	0.71
Pimienta	0.00	-4.98
Pimienta aplastada	-1.36	-5.66

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

**Gráfico 5. Posicionamiento competitivo en tomates, cebollas y verduras 1998 - 2002 y 2007 - 2011**



Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

Expertos expresaron que el problema de la competitividad de las hortalizas se debe, en primer lugar, a que el productor nacional usa insumos prohibidos y no existe regulación efectiva de la aplicación de esos agroquímicos. En segundo lugar, el capital de trabajo invertido es mayor que para otros cultivos y la producción riesgosa, ya que existen frecuentes fluctuaciones de precios y en momentos de cosecha se compite con producción que ingresa de otros países, provocando caída del precio. También, en otros países, como es el caso de Costa Rica, existen instrumentos que ponen barreras no arancelarias para evitar que su mercado se llene de producto extranjero en los períodos de cosecha de la producción nacional<sup>10/</sup>.

Los tomates, las cebollas y las verduras refrigeradas están en el cuadrante de los productos campeones. Como se puede observar en el Gráfico 5, mejoró

10/ Entrevista a Luz Marina Arana, coordinadora de *Trade Point Nicaragua*, CEI, realizada el 18 de julio de 2014.

el posicionamiento en cebolla y en tomates; no obstante, la participación de Nicaragua en el mercado de verduras refrigeradas bajó en los últimos años en estudio.

La producción de hortalizas está en manos de productores con explotaciones pequeñas y medianas. Esta actividad se concentra en la zona central norte, en los departamentos de Matagalpa, Jinotega y las Segovias; además se produce en pequeñas áreas del Pacífico sur. Esta es una de las actividades que presenta los mayores cambios en cuanto a la organización de la producción y en lo que respecta a los paquetes tecnológicos utilizados por los productores. Esta agricultura está transitando de un esquema de comercialización tradicional a una agricultura por contrato, en la que la exigencia de la demanda sobre el aspecto, tamaños e inocuidad son aspectos que dependen de las tecnologías utilizadas y de la organización social local entre productores y empresas comercializadoras. El elemento clave para cumplir con los contratos y desarrollar el potencial para ofertar hortalizas con altos estándares de calidad estriba en los niveles de asociatividad que se alcancen a nivel territorial (Torres, 2004).

#### **4.5 Competitividad en tubérculos**

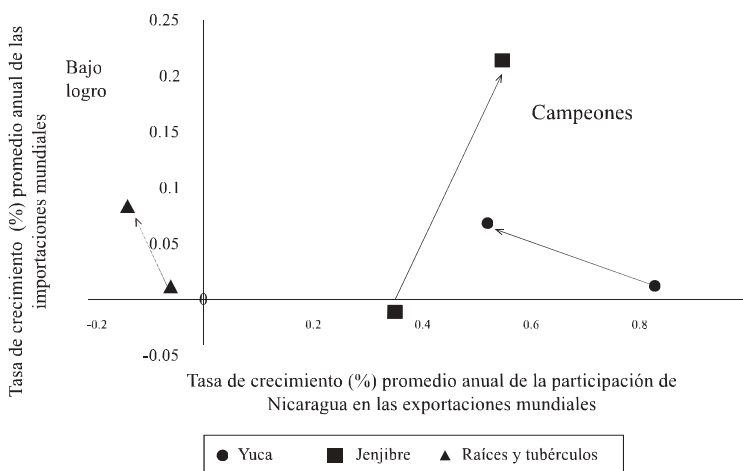
Según los índices de VCR, la yuca, el jengibre, arrurruz, raíces y tubérculos son competitivos en ambos períodos de estudio (ver Tabla 5). Se observa que la yuca y el jengibre se encuentran en el cuadrante de los productos con alto posicionamiento en el mercado internacional, sin embargo, la tasa de crecimiento de la participación de Nicaragua en el mercado de la yuca ha disminuido. Asimismo disminuyó la oferta en arrurruz, raíces y tubérculos, pasando al cuadrante de los productos en bajo logro, dado que la demanda mundial ha aumentado y la oferta de Nicaragua ha disminuido (ver Gráfico 6).

**Tabla 5. Índices de ventajas comparativas reveladas de la yuca, jengibre, arrurruz, raíces y tubérculos**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Yuca	3.67	3.99
Jenjibre	2.61	0.14
Arrurruz, alcachofa, raíces y tubérculos	5.11	9.15

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

La producción exportable de tubérculos se ubica principalmente en Nueva Guinea y El Rama, las cuales son zonas aptas para estos cultivos por las características de los suelos y las altas precipitaciones. Sin embargo, la expansión de estos cultivos se ha visto limitada por la infestación de los suelos por hongos, obligando a los productos a sembrar colonizando nuevas tierras cada vez más alejadas de los puntos de acopio (Gómez et. al. 2004).

**Gráfico 6. Posicionamiento competitivo en yuca, jengibre, raíces y tubérculos 1998 - 2002 y 2007 - 2011**

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

#### 4.6 Competitividad en musáceas, frutas y cítricos

De acuerdo a la Tabla 6, Nicaragua presenta ventaja comparativa revelada en musáceas, frutas y cítricos. Todos esos productos presentaron VCR positivos en los dos períodos en estudio, exceptuando los cítricos que muestran VCR negativo en el primer período. Comparando entre ellos, los que tienen el mejor desempeño competitivo son guabas, mangos y musáceas.

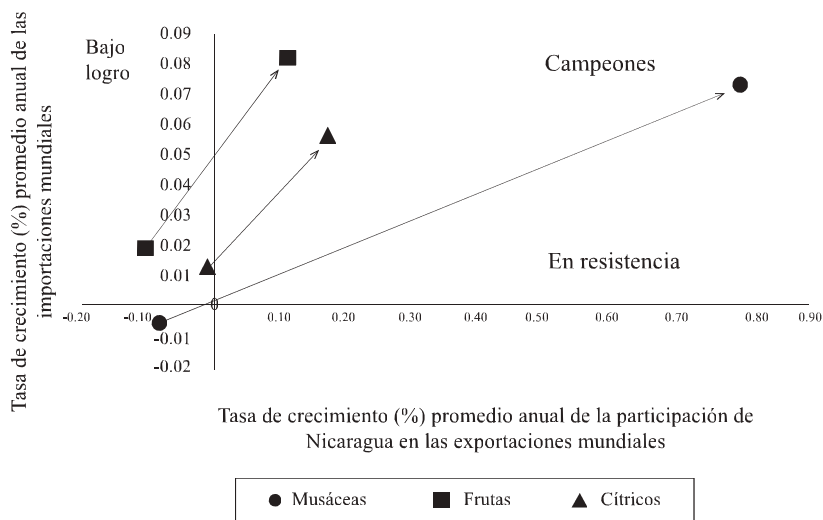
**Tabla 6. Índices de ventajas comparativas reveladas de musáceas, frutas y cítricos**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Musáceas	3.08	3.47
Frutas	0.00	0.56
Cítricos	-1.88	2.08
Aguacates	7.51	1.07
Guabas y mangos	6.94	4.52
Melones	4.21	1.86

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database*  
([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

El país presenta buen desempeño en el comercio internacional de musáceas, frutas y cítricos. Los tres se encuentran en el cuadrante de productos campeones. En esos productos se ha logrado aumentar la participación en el mercado internacional respondiendo al crecimiento de la demanda (ver Gráfico 7).

**Gráfico 7. Posicionamiento competitivo en musáceas, frutas y cítricos 1998 - 2002 y 2007 - 2011**

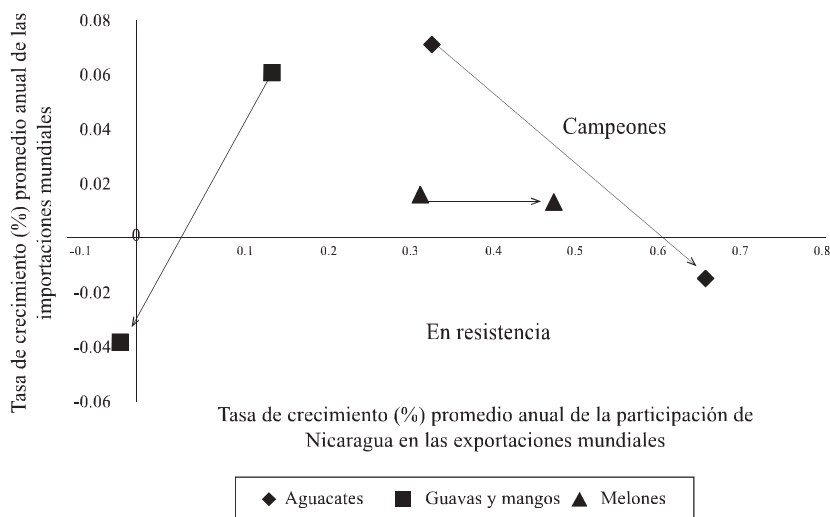


Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

Existe posicionamiento en el mercado internacional de algunas frutas en particular, el mejor desempeño lo tiene el melón. En el caso de los aguacates, guabas y mangos, se ha disminuido la participación y ha caído la tasa de crecimiento de las importaciones mundiales de esos productos, aunque se mantiene la ventaja comparativa revelada (ver Gráfico 8). No obstante, los perecederos son de los rubros más difíciles de exportar por el manejo de la cadena de frío (Torres, 2004). Muchos de estos servicios se proveen desde el sector privado<sup>11/</sup>.

11/ La Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (Apenn), ofrece servicios de refrigeración.

**Gráfico 8. Posicionamiento competitivo en aguacates, guabas, mangos y melones 1998 - 2002 y 2007 - 2011**



Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

#### 4.7 Competitividad en los lácteos

Nicaragua presenta ventaja comparativa revelada en queso fresco y queso procesado. En cambio, en yogurt y queso en polvo dejó de tener esa ventaja en el último período, debido que actualmente se importa más de lo que se exporta de esos productos (ver Tabla 7).

El yogurt posee nichos de mercado que deberían ser aprovechados, no obstante, la oferta nacional se ha venido reduciendo. CEI menciona que la exportación de yogurt de Nicaragua es de la empresa El Eskimo, la cual exporta dicho producto al resto de Centroamérica. Nicaragua no puede vender esos productos a Estados Unidos porque este país exige leche AA y AAA, calidad que no es posible obtener en el país porque la leche sale a caballo y pierde calidad. Debido a la falta de centros de acopio refrigerados en las partes montañosas, una gran parte de la leche se produce en fincas lejos de caminos donde pasan las rutas de acopio. Los productores deben

sacar su producción en bestia y el tiempo que eso requiere afecta la calidad de la leche (Gómez et al. 2004 y Gómez y Ravnborg, 2012).

**Tabla 7. Índices de ventajas comparativas reveladas de los lácteos**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Yogurt	4.85	-3.48
Queso fresco	5.69	2.80
Queso en polvo	0.55	-1.34
Queso procesado	4.44	3.22

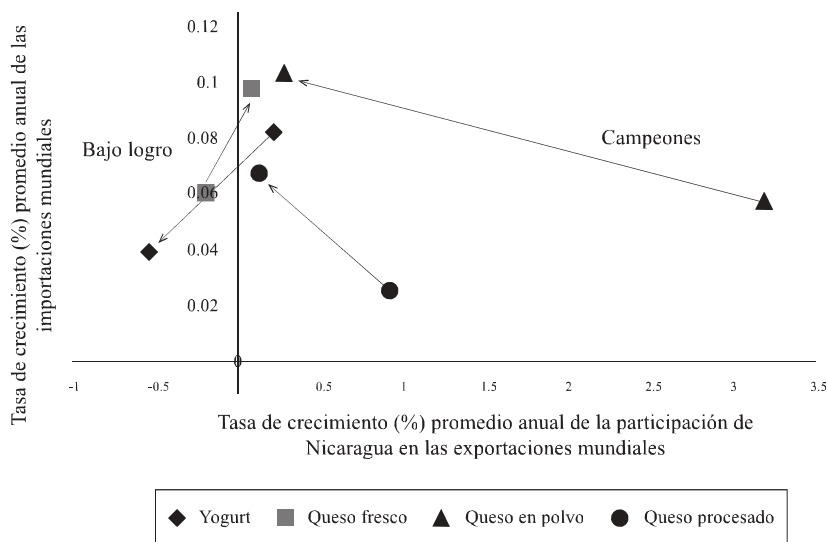
Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

Por el contrario, Nicaragua sí puede exportar queso a Estados Unidos<sup>12/</sup>. Eso se confirma al observar que el resto de productos están en el cuadrante de campeones, aunque algunos de ellos han disminuido su participación en el mercado (ver Gráfico 9). El queso fresco ha aumentado su tasa de crecimiento en las importaciones mundiales y Nicaragua no aumenta su participación, probablemente porque existen muchas exigencias en esos mercados que no se cumplen en el procesamiento del queso nicaragüense. Por ejemplo, algunas licencias de exportación para el mercado estadounidense han sido revocadas por falta de controles de calidad de los productos lácteos<sup>13/</sup>.

La cadena del queso para exportación en Nicaragua parte con la producción en las fincas ganaderas, seguido del acopio de la leche de las queseras semiindustriales que son empresas asociativas y plantas privadas que acopian, procesan y venden el queso para exportación. El Salvador es el principal mercado para este producto. Estas queseras controlan elementos como agua, acidez y pasteurización de la leche, lo que les permite acceder a las cadenas de exportación.

12/ Entrevista a Luz Marina Arana, coordinadora de *Trade Point Nicaragua*, CEI, realizada el 18 de julio del 2014.

13/ Ídem.

**Gráfico 9. Posicionamiento competitivo en yogurt y quesos 1998 - 2002 y 2007 - 2011**

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

La producción de lácteos ha experimentado crecimiento por el aumento de las plantas de procesamiento conectadas con los mercados externos. Sin embargo, aún existe un alto porcentaje de explotaciones ganaderas poco vinculadas a la agroindustria láctea. Debido a los problemas de infraestructura en zonas de montaña, las distancias hacen inviable el acopio de leche, saliendo esa producción como queso montañoso sin ningún control sanitario hacia el mercado interno. Otro factor que afecta el desarrollo de este mercado es la falta de inversión en el control de la inocuidad en la cadena de manejo de la leche: no cuentan con recipientes de acero inoxidable, no tienen galeras para ordeño con asfalto y no lavan la ubre ni las manos antes del ordeño. Generar esos cambios en la manipulación de los lácteos es costoso por la inversión en finca, la inversión en caminos para disminuir el tiempo de espera de la leche sin refrigeración y el cambio de hábitos de los productores.

El CEI menciona que una empresa nicaragüense que exportaba queso curado salía frecuentemente en la página de la FDA (siglas en inglés de *Food and Drug Administration*: Agencia de Administración de Alimentos y Medicamentos del Gobierno de EE.UU.) por producir queso contaminado. Esa empresa tuvo que cerrar y reinició operaciones con otro nombre y solo para el mercado nacional. El propietario les explicó a funcionarios del CEI que el problema se debió a una mala administración y supervisión de la calidad. Este ejemplo ilustra que para exportar se debe ser más rígidos en controlar la inocuidad. Por ejemplo, el CEI asesoró a una cooperativa con planta pasteurizadora, cuyo queso salía contaminado. Se le acompañó hasta que se cumplieran reglamentaciones y medidas que al final garantizaron la inocuidad en del producto<sup>14/</sup>.

#### **4.8 Competitividad en carne bovina**

En la Tabla 8 se observa que el país es competitivo en la producción de ganado en pie sin raza, carne bovina deshuesada refrigerada, carne congelada deshuesada y subproductos del ganado (lengua, hígado, despojos); mientras que no se es competitivo en la exportación de ganado de raza y carne congelada sin deshuesar. Los VCR positivos y el mapa de posicionamiento (ver Gráfico 10) muestran la alta competitividad de los productos de la carne bovina, siendo Nicaragua el mayor productor en el ámbito centroamericano, con una capacidad de procesamiento industrial de un millón de reses al año (Mific, 2014).

Comparando ambos períodos de estudio se aprecia la caída de la demanda internacional del ganado en pie y de la carne sin deshuesar. A pesar de eso Nicaragua continuó aumentando la oferta en esos productos. Se mantiene entre los productos campeones casi sin cambios en la oferta y la demanda la carne refrigerada sin hueso, los cuales son cortes de carne más finos. Por último, la carne congelada sin hueso decreció en la demanda internacional, pero se mantuvo la participación de Nicaragua de un período a otro. Mencionaban en CEI que a pesar que se cuenta con toda la

---

14/ Entrevista a Luz Marina Arana, coordinadora de Trade Point Nicaragua, CEI, realizada el 18 de julio del 2014.

información necesaria sobre los mercados de la carne, ni los ganaderos ni los mataderos han llegado nunca a buscar esa información para mejorar su posicionamiento en el comercio internacional<sup>15/</sup>.

**Tabla 8. Índices de ventajas comparativas reveladas de carne bovina**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Bovinos de raza	-3.06	-2.41
Vivos no raza	4.94	2.35
Refrigerada sin deshuesar	4.08	1.99
Deshuesada refrigerada	6.90	5.78
Congelada sin deshuesar	1.11	-0.11
Congelada deshuesada	5.60	5.91
Despojos	0.00	0.09
Lenguas	1.78	3.05
Hígado	2.51	0.77

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

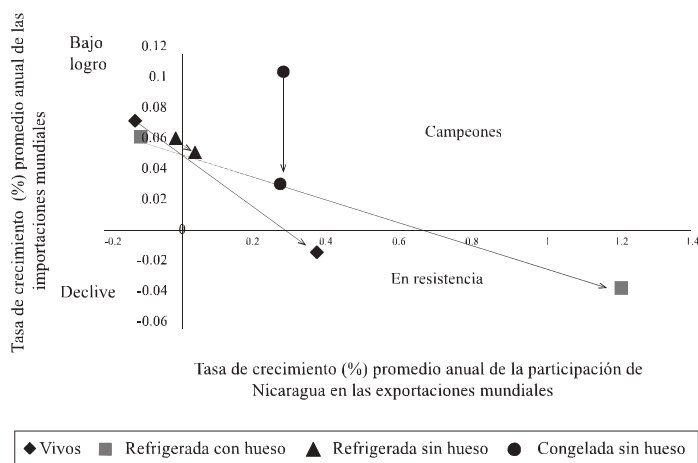
En la cadena de exportación de la carne bovina del país, el procesamiento industrial es el eslabón que genera mayor valor agregado (Pérez, et al., 2008). Entre los mataderos más grandes se encuentran: Grupo San Martín, Nuevo Carnic y Macesa; mientras que la cadena de exportación de ganado en pie solo incluye al pequeño productor y al engordador que realiza repasto.

En el 2014 los principales países de destino para la exportación de carne nicaragüense fueron Estados Unidos, El Salvador, Venezuela y Puerto Rico; en cuanto al ganado en pie, los principales países de destino han

15/ Entrevista a Luz Marina Arana, coordinadora de Trade Point Nicaragua, CEI, realizada el 18 de julio del 2014.

sido Venezuela, Costa Rica y Honduras (BCN, 2015). De acuerdo al Mific, el hato ganadero nicaragüense presenta un problema de rendimientos por ser de doble propósito, además recomiendan implementar el programa de trazabilidad bovina para insertarse en el mercado europeo, así como realizar mejoras tecnológicas y de genética (Mific, 2014). El Ministerio de Ganadería y Agropecuario (Mag) han elaborado un programa de desarrollo ganadero el cual contiene planes de negocio para la realización de esos cambios tecnológicos y productivos (Magfor, 2008).

**Gráfico 10. Posicionamiento competitivo en ganado vivo y carne 1998 - 2002 y 2007 - 2011**



Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

## 4.9 Competitividad en mariscos y pescado

Los VCR demuestran que Nicaragua es altamente competitiva en la exportación de mariscos y pescado (ver Tabla 9). Gran parte de esto se debe a que el país posee áreas naturales con condiciones óptimas para la producción de los mismos. En la zona de la vertiente del Pacífico de Nicaragua existen laboratorios de larva, empresas privadas, cooperativas y empacadoras que cuentan con certificaciones internacionales para la producción y exportación acuícola. No obstante, el sector requiere cumplimiento de vedas, capacitación técnica y mejoras tecnológicas que

involucren tanto a pescadores como a procesadores para aprovechar el potencial que existe actualmente (Mific, 2014).

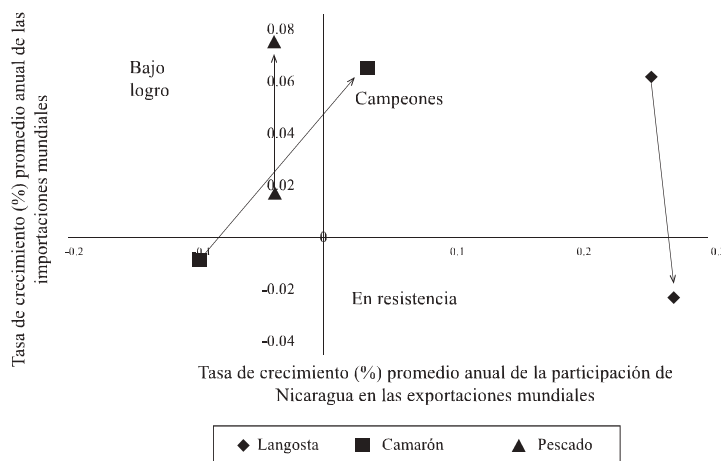
**Tabla 9. Índices de ventajas comparativas reveladas de mariscos y pescado**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Langosta	6.15	6.85
Camarones	7.26	8.68
Pescado	6.88	0.16

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

En términos comerciales, los principales países destinos de las exportaciones de camarón y langostas son Estados Unidos, Francia, Taiwán y España (BCN, 2014), aún existen mercados por explorar que pueden ofrecer oportunidades al sector. Según el CEI, el camarón ha subido de precio debido a un brote de enfermedad de muerte temprana que afectó a México y a los mayores suplidores de Asia, lo que afectó la oferta mundial.

**Gráfico 11. Posicionamiento competitivo en langosta, camarón y pescado 1998 - 2002 y 2007 - 2011**



Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

De acuerdo al Mific (2014), el pescado sobresale dentro de una canasta de veinte productos, que concentran el 96 por ciento del valor total exportado. En 2013 el principal destino fue el mercado estadounidense, en este mercado se produjo una reducción de precios promedios de venta, lo que fue compensado con aumento de los volúmenes, logrando que los valores exportados se incrementaran.

#### 4.10 Competitividad en madera

El país presenta VCR en maderas no coníferas, madera escuadrada, bulbos en reposo, bulbos en flor, musgos y líquenes (ver Tabla 10). Los VCR negativos están en maderas coníferas, en madera no escuadrada y en partes de plantas.

**Tabla 10. Índices de ventajas comparativas reveladas de madera y plantas**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Madera coníferas	0.00	-1.12
Madera no coníferas	0.00	0.97
Madera no escuadrada	0.20	-2.25
Madera escuadrada	-1.36	0.80
Plantas	0.83	-1.93
Bulbos en reposo	0.43	1.27
Bulbos en flor	0.00	1.07
Musgos y líquenes	5.35	5.54

Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

Según los mapas de ecosistemas (2000 y 2006) el área del sector forestal y de conservación se ha deteriorado en casi un 30% y las áreas del sector agropecuario se han duplicado (Marena, 2011). Sin embargo, la vocación

de los suelos y la disponibilidad de tierra convierten este recurso en una de las principales riquezas del país. La presión sobre el recurso forestal se explica por dos razones: la expansión de las áreas destinadas a producción agrícola-ganadera y el aumento de la necesidad de madera con fines industriales y energéticos. Geográficamente la explotación de maderas se realiza en todo el país, pero la explotación industrial y agroforestal se concentra en el Caribe. De los cinco planes de ordenamiento forestal vigentes, que involucran a 6.7 millones de hectáreas de bosques, el 90 por ciento de ese territorio es de la Costa Caribe (Inafor, 2011).

Muchos de los productos con ventajas comparativas son no tradicionales y existe poca participación en esos mercados, aunque tienen potencial de acuerdo a los resultados del VCR. Para esos productos no se logró elaborar el mapa de posicionamiento en el comercio internacional porque en algunos años no se han exportado, imposibilitando el cálculo de las tasas de crecimiento anual de las exportaciones.

#### 4.11 Competitividad en agroindustria

Los productos de exportación de la agroindustria nicaragüense presentan VCR positivos, a excepción del aceite de palma y los palmitos preparados (ver Tabla 11).

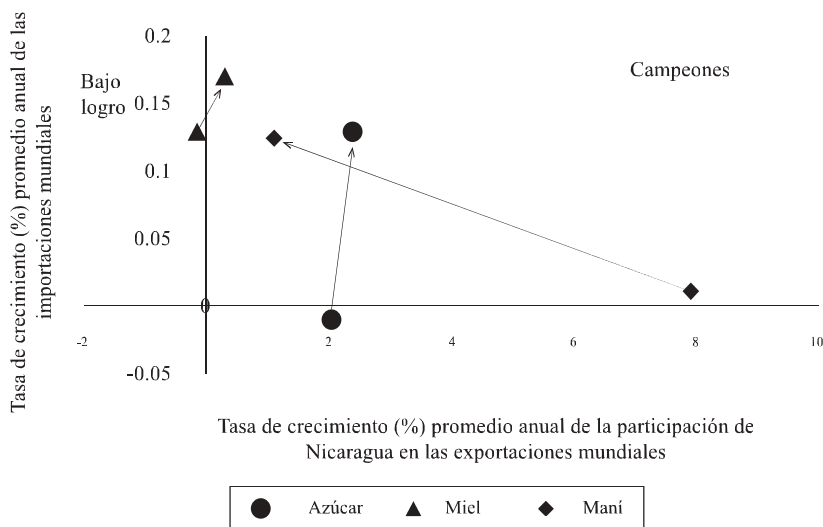
**Tabla 11. Índices de ventajas comparativas reveladas de productos agroindustriales**

	Promedio 1998 a 2002	Promedio 2007 a 2011
Aceite maní	4.19	5.48
Aceite de palma	-0.69	-0.21
Azúcar	6.19	4.40
Piñas preparados	0.00	1.00
Palmitos preparados	0.36	-0.67
Alcohol etílico sin desnaturalizar	3.62	0.12
Cigarros/puros	8.43	8.60

Fuente: Elaboración propia con base en [www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db)

El país es competitivo en las producciones de aceite de maní, azúcar, alcohol etílico y cigarros/puros. Estas son industrias establecidas desde hace mucho tiempo en el país y han logrado ganar espacios en los mercados internacionales. Por ejemplo, el aceite de maní es producido por dos empresas nacionales: Cooperativa del Campo y Aceitera El Real. Esta última tiene una capacidad instalada de 3,000 TM y produce el 90 por ciento del producto que se exporta (Mific, 2014). El azúcar también tiene grandes oportunidades de crecimiento. El país cuenta con 4 ingenios altamente capitalizados y con producciones que superan las 70,000 toneladas, siendo el costo de carga en puerto la principal limitante para mejorar la competitividad en el sector (Mific, 2014).

**Gráfico 12. Posicionamiento competitivo en azúcar, miel y aceite de maní 1998 - 2002 y 2007 - 2011**

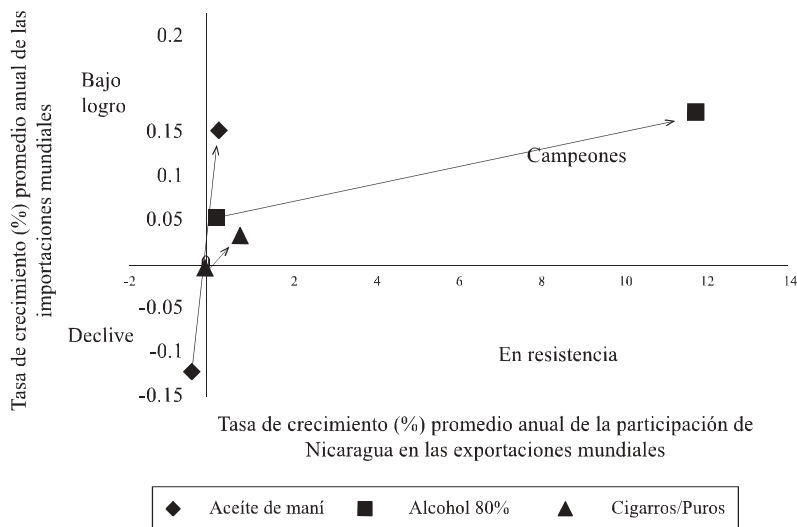


Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

La producción de alcohol etílico la realiza la compañía SER Licorera del Grupo Pellas. Es un producto competitivo, pero aún requiere mayores esfuerzos para el aprovechamiento de los nuevos espacios con los tratados comerciales con Chile y la Unión Europea. De acuerdo al CEI, es necesario

masificar la publicidad. La industria de los cigarros y puros está bien posicionada y tiene mayor reconocimiento en el ámbito internacional que el ron nica, las empresas de puros tienen oficinas directamente en Estados Unidos y están clasificados entre los mejores del mundo<sup>16/</sup>.

**Gráfico 13. Nicaragua: Posicionamiento competitivo en aceite de maní, alcohol y cigarros. Período 1998 - 2002 y 2007 - 2011**



Fuente: Elaboración propia con base en *United Nations Comtrade Database* ([www.comtrade.un.org/db](http://www.comtrade.un.org/db))

En la agroindustria destacan los cigarros, puros y puritos que contengan tabaco; la caña de azúcar, el aceite de maní, el alcohol etílico sin desnaturalizar, la miel natural y las piñas preparadas, el queso y carne de res de cortes finos, despojos y vísceras como hígado y lengua, (ver Anexo 2). Entre los productos tradicionales el país continúa siendo competitivo en café, cacao, bananas (incluidos plátanos), soya, frijoles rojos. Igualmente se mantiene la competitividad en camarones y gambas, langosta y otros cangrejos y pescados.

16/ Entrevista a Luz Marina del CEI realizada el 18 de julio de 2014.

Según estos resultados, Nicaragua tiene un amplio abanico de productos en los que presenta ventajas comparativas, no obstante se mantiene una alta concentración de la inversión en pocos productos: caña, café, cacao, ganado, lácteos y camarones. Eso se debe, según el IICA, a que el gran capital siempre busca los rubros que tradicionalmente han sido los campeones en el comercio internacional, como una estrategia contra el riesgo<sup>17/</sup>.

## 5. Conclusiones

Los productos con VCR en ambos períodos de estudios son 41 de 64; entre ellos existen 18 productos no tradicionales como vegetales, aguacates, arrurruz/alcachofas/raíces y tubérculos; bulbos; cebollas/coronas y rizomas en reposo vegetativo; bulbos y rizomas en crecimiento; plantas de achicoria y raíces; frijoles o guisantes blancos; fruta comestible; cortezas de cítricos; frutas cítricas; guabas y mangos; jengibre; lechuga; yuca; repollo; musgos y líquenes; madera de coníferas en bruto y madera de no coníferas en fichas o partículas.

En la agroindustria destacan 8 productos: cigarros, puros y puritos que contengan tabaco; la caña de azúcar; el aceite de maní; el alcohol etílico sin desnaturalizar; la miel natural; las piñas preparadas; el queso y la carne de res de cortes finos sin hueso, despojos y vísceras. Asimismo los mapas de exportación muestran que el comercio internacional demanda crecientemente productos más elaborados agroindustrialmente.

Además, el país continúa siendo competitivo en los productos que tradicionalmente ha exportado antes, como café, cacao, bananas (incluidos plátanos), soya, frijoles rojos, camarones y gambas, langosta y otros cangrejos.

Existen 11 productos que alertan sobre la vulnerabilidad de los mercados de productos a los que exporta Nicaragua; estos presentaron VCR de 1998 a 2003, pero pasaron a tener desventajas de 2007 a 2011. Entre esos productos

---

17/ Entrevista a Mario Aldana, representante de IICA en Nicaragua el 18 de julio de 2014.

se encuentran: la carne de res con hueso, yogurt, arroz, café tostado descafeinado, madera en bruto; semilla de maíz; palmitos preservados; plantas y frutos utilizadas en perfumería, farmacia, fungicidas o propósitos similares; queso en polvo o rallado; tomates frescos refrigerados.

Además, en 12 productos hubo desventajas comparativas reveladas en ambos períodos; estos son: el aceite de palma; el arroz blanqueado; arroz con cáscara; arroz quebrado; cacahuets preservados; cebollas y chalotes frescos refrigerados; ganado en pie de raza pura; maderas de coníferas en fichas o partículas; maíz mazorca que no sea semilla; pimienta y harina de trigo. En la mayoría de esos productos el país no es autosuficiente para cubrir la demanda del consumo interno.

No obstante, los resultados en general muestran que Nicaragua tiene una oferta exportable en su gran mayoría competitiva, lo que no explica por qué se mantiene una alta concentración de la inversión en pocos productos. Probablemente es por la estructura productiva rígida, respuesta a la estrategia anti-riesgo de los productores. En esta situación es fundamental la labor del fomento de exportaciones para impulsar la reconversión productiva necesaria y aprovechar nichos de mercado. Los datos muestran que existen 9 productos de los estudiados que no se han exportado de forma sostenida, algo que aumenta la incertidumbre en ese sector.

En los mapas de exportación de 55 productos 37 resultaron productos campeones, 17 en bajo logro y uno en resistencia que es la langosta, porque la oferta de Nicaragua ha continuado creciendo y la demanda internacional se ha ido contrayendo. Los 17 productos en bajo logro han disminuido su oferta en mercados de crecimiento, requieren de un apoyo especial para que aumente la inversión en estos productos e identificar qué impide una expansión más dinámica de las exportaciones de los mismos. Estos productos son: carne de res deshuesada, yogurt, musgos y líquenes, vegetales, arrurruz/alcachofas/raíces y tubérculos, café tostado, pimienta, semilla de maíz, arroz, plantas y partes para perfumes, medicinas, insecticidas y similares, maderas no coníferas en fichas, frijoles negros, guabas y mangos, bovinos vivos con y sin raza y el pescado.

Algo positivo es que ninguno de los productos se clasificó en declive, demuestra que la oferta exportable del país no se ubica en mercados en descenso. El estudio identificó que se ha acumulado experiencia en metodologías de fomento de las exportaciones, pero que se requiere de una estrategia de fomento más consistente. Según la opinión de los expertos de las instituciones encargadas del fomento a la exportación nacional, esta estrategia debe lidiar con el principal problema del sector, la sensibilización de los productores para hacer los planes de mejora que ayuden a superar la calidad de los productos para llegar a los mercados meta.

Esta estrategia debe contar con roles bien definidos del Estado y del sector privado, para el posicionamiento de marcas por sector, el monitoreo continuo de nichos emergentes y procesos de innovación ligados a esas oportunidades emergentes. Los servicios para facilitar el comercio internacional implican mejorar en infraestructura de laboratorios, de aduanas, de carreteras y puertos. Resulta fundamental el rol del Estado en exigir el cumplimiento de los acuerdos para que el sector exportador vaya aprendiendo a posicionarse sin mayores complicaciones en nuevos mercados.

## **Bibliografía**

Aburto, E. (2002). La agrocadena del café en Nicaragua y las Políticas Sectoriales. UNA: Heredia, Costa Rica.

Arias y Segura. (2004). Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país. InterCambio. IV. 2004. Área de Comercio y Agronegocios. IICA.

Balassa, B. (1965), “Trade Liberalisation and ‘Revealed’ Comparative Advantage”, The Manchester School, 33, 99-123.

BCN. (2015). Nicaragua en cifras 2014. Managua. Banco Central de Nicaragua.

BCN. (2014). Exportaciones FOB por país de destino de los 20 productos más importantes. Banco Central de Nicaragua.

Bougrine, H. (2001). Competitividad y comercio exterior. Revista Bancomext <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/1/RCE.pdf> <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/1/RCE.pdf>

Cenagro. (2011). Censo Nacional Agropecuario 2011. Managua. Instituto Nacional de Información de Desarrollo, INIDE.

Centro de Comercio Internacional. (2006). Guía de Usuario Trade Map. Estadísticas de Comercio para el Desarrollo de los Negocios Internacionales. Sección de Análisis de Mercados. División de Desarrollo de Productos y Mercados. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. Geneva, Switzerland.

FAO-USAID-Nitlapan. (2012). Análisis de la Cadena de Valor de frijol rojo y negro en Nicaragua con enfoque de seguridad Alimentaria y Nutricional. FAO-USAID-Nitlapan: Managua, Nicaragua.

Fida. (2013). Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático - NICADAPTA. Informe final sobre el diseño del proyecto. Gobierno de Nicaragua.

Frankel, J. and D. Romer (1999), Does Trade Cause Growth?, American Economic Review 89(3): 379-399.

Gobierno de Nicaragua. (2013). Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. Versión en consulta nacional. Junio 06, 2013. Managua. Secretaría de la Presidencia (Sepres).

Gobierno de Nicaragua. (2012). Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. Versión Preliminar en consulta nacional, Noviembre 2012, Managua. Secretaría de la Presidencia (Sepres).

Gobierno de Nicaragua. (2013). Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. (A seguir transformando Nicaragua). Versión en consulta nacional, junio 06, 2013. Managua. Secretaría de la Presidencia (Sepres).

Gómez, L., Alemán, M., Narváez, E., Zamour, R. (2004). Análisis territorial para un plan de reconversión productiva de Chontales y Nueva Guinez. Managua. IICA.

Gómez, L. y Ravnborg, H. (2012). Inversión lechera una gota que no se expande. En: Berdegú, J.A. y Modrego, F. (Eds). De Yucatan a Chiloé. Dinámicas Territoriales en América Latina. Buenos Aires. Argentina. Editorial Tesco.

Greenaway, D. and C. Milner (1993), Trade and Industrial Policy in Developing Countries: A Manual of Policy Analysis, The Macmillan Press, esp. Part IV Evaluating Comparative Advantage, 181-208.

Grossman, G. and E. Helpman (1991), Innovation and Growth in the Global Economy, Cambridge, MA: MIT Press.

Inafor. (2011). Programa Forestal Nacional. Avances en la implementación 2007-2011. Retos y desafíos. Managua. Presentación para Mesa Sectorial.

Krugman P., M. Obstfeld, and M.J. Melitz (2012). International Economics: Theory and Policy. Prentice Hall, 9th Edition.

Krugman, P. (1979), A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income, Journal of Political Economy 87(2): 253-66.

La Gaceta. (1998). Ley 290: Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo. Managua, Nicaragua. La Gaceta Diario Oficial No. 102: 3 de junio de 1998.

Magfor. (2008). Subprograma de Reconversión de la Ganadería Bovina y Ovina de Nicaragua. Managua, Gobierno de Nicaragua.

Marena. (2011). Iniciativa Latinoamericana y Caribeña para el Desarrollo Sostenible. Indicadores de Seguimiento. Managua. Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (Marena) y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Mific. (2014). Informe de Relaciones Comerciales Nicaragua - Estados Unidos 2013. Dirección General de Comercio Exterior. Dirección de Política Comercial. Departamento de Análisis Estadístico. Gobierno de Nicaragua.

Mific. (2014). Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PACE-BID) Actualización de estudio de oferta exportable para el mercado de Norteamérica, Suramérica y Centroamérica. Empresa Consultora JAVALLAND S.L.

Pérez, F. (2012). Financiamiento de Cadenas de Valor en Nicaragua: tendencias y desafíos. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (Fida).

Pérez, F. (2013). Cadena de Valor del Café y Cacao, opciones de financiamiento de cadenas de valor. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (Fida).

Pérez, F.; Delmelle, G.; Barrios, J. & Ramírez, M. (2008). El enfoque de Cadenas y su aporte al análisis de alternativas de Reducción de la Pobreza: El caso de la Cadena de la Carne.

Pérez, F.J. & Avilés, A. (2013). Mapeo rápido de gremios cooperativos de los rubros café y cacao: Su modelo de provisión y acceso a servicios. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (Fida).

Pindyck and Rubinfeld. (1997). Microeconomics. Fourth Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Rodríguez, F. R. and D. Rodrik (2001), Trade Policy and Economic Growth: A Skeptic's Guide to the Cross-National Evidence, NBER Macroeconomics Annual 2000, 15: 61338.

Rodríguez, T. y Gómez, L. (2012). Dinámicas territoriales, un acercamiento a la situación de pobreza y a la exclusión de género. Cuaderno de investigación 45. Nitlapan-UCA. Managua.

Rodríguez, T., Gómez, L., Torres, R. y Bayres, K. (2014). Capítulo 5 Agricultura familiar en Nicaragua. En “La agricultura familiar en América Latina: Un nuevo análisis comparativo”. Santiago de Chile. RIMISP y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (Fida).

Tsakok, I. (1990). Agricultural price policy. A practitioner's guide to partial equilibrium analysis. London, Cornell University Press. xx, 305 p.

Torres, H. (2004). Análisis de las importaciones y Componentes de la Cadena Hortícola. Nicaragua, Managua. IICA.

Sánchez. (2007). Aplicación del Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (IVCR) al Comercio entre El Salvador y Estados Unidos. Boletín Económico. Banco Central de Reserva de El Salvador.

USDA. (2014). Peanut Area, Yield and Production. United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service.

Vollrath, T.L. (1991). A theoretical evaluation of alternative trade intensity measures of revealed comparative advantage. Review of World Economics, 127 (2), 265-280.

## Fomento de las exportaciones

Las instancias del Estado involucradas directamente en el fomento de las exportaciones son: el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific) y el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria y Cooperativa y en el caso de la promoción de exportaciones se encuentra ProNicaragua. Además según el Centro de Trámites de las Exportaciones (Cetrex) para los trámites de comercio exterior participan el Ministerio de Salud, Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional Forestal y la Dirección General de Aduana. Por su parte, Cetrex hace su mejor esfuerzo para agilizar los trámites para los exportadores, aunque consideran que el principal obstáculo para mejorar la competitividad de las exportaciones nicaragüenses es el alto costo del flete, respecto a los países vecinos<sup>1/</sup>.

Mific por su parte expone que el principal instrumento de fomento de las exportaciones es la política fiscal, que otorga estímulos a los exportadores a través de las exoneraciones. Asimismo, se ejecutan políticas en otras áreas, como las capacitaciones y el acompañamiento en procesos, como por ejemplo la obtención de la marca país<sup>2/</sup>.

El sector privado se ha organizado para brindar servicios a los exportadores a través del Centro para Exportaciones e Inversiones (CEI) y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (Apen). Ambas organizaciones funcionan como interlocutores entre la oferta y la demanda; también han desarrollado modelos de fomento de las exportaciones y alianzas con organizaciones como las cámaras y asociaciones de exportadores de Centroamérica<sup>3/</sup>.

---

1/ Entrevista a Jorge Molina (q. e. p. d) del Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX), realizada el 17 de julio de 2014.

2/ Dr. Humberto Argüello, director de Fomento de Exportaciones del Mific, entrevista realizada el 18 de julio del 2014.

3/ Entrevista a Luz Marina Arana del CEI, realizada el 18 de julio de 2014; entrevista a Sigríd Morales de APEN realizada el 25 de julio de 2014.

## Métodos de fomento de exportaciones

Según Apen, las metodologías que utilizan para el fomento de las exportaciones son cuatro:

- **Enfoque de encadenamiento:** este método consiste en brindar asistencia a la cadena de valor completa y no solamente a determinados eslabones. Se analizan todos los puntos críticos y se trabaja en ellos con acciones puntuales, “damos una solución a la medida, que sea algo integral. También tiene que haber voluntad del sector para trabajar de esa forma, pero teniendo de cara un mercado, por ejemplo, no se hace el mismo diagnóstico o se aplica de formas distinta si es una empresa que solo quiere exportar a Honduras o si es una que quiere llegar a los Estados Unidos. Se ve primero el enfoque de mercado hacia atrás”<sup>4/</sup>.
- **Empresas anclas:** estas empresas asumen la responsabilidad de vinculación y formalización de los pequeños productores que por sí solos no pueden exportar. Esta relación con la empresa ancla les provee un modelo de negocio más estable. En esta modalidad algunas veces los productos son transables en bolsa, eso facilita la relación entre la empresa ancla y los productores. Igualmente este tipo de alternativas permite que los productores pequeños se beneficien de los estímulos fiscales. En este modelo de fomento para la formalización de los pequeños productores se implementa un plan para mejorar la calidad.
- **Los consorcios de exportación:** este modelo de fomento de exportaciones consiste en unir varias cooperativas, varios productores o varios compradores que no tienen la capacidad para atender un mercado ellos solos. El consorcio cuenta con un gerente que asume la responsabilidad de coordinar a

---

<sup>4/</sup> Entrevista a Sigrid Morales de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), realizada el 25 de julio de 2014.

los involucrados para realizar una exportación conjunta. La diferencia con la modalidad anterior es que en esta cadena no hay actores que hayan llegado a un nivel de desarrollo tal que se pueda convertir en una empresa ancla. “Un consorcio de exportación supone la creación de una nueva entidad que se ocupará de la planificación y la gestión de las operaciones, cuyo objetivo consiste en mejorar la presencia en el exterior de todos sus integrantes”.<sup>5/</sup>

- **Las certificaciones:** esta metodología se utiliza con empresas que ya cuentan con su propio modelo de exportación, pero que necesitan certificarse. Los problemas más frecuentes que se han encontrado en este tipo de empresas son la inocuidad y la calidad. El acompañamiento a estas empresas se inicia con elaborar los manuales requeridos por la certificadora, los cuales se implementan y se supervisan; a medida que se va avanzando se implementan los ajustes necesarios. Cuando cumplen con todos los requisitos pasan la auditoria de la certificadora.

Tanto CEI como Apen coinciden en que lo más difícil es lograr sensibilizar a las empresas sobre hacer los cambios necesarios para exportar. Actualmente, Apen está implementando un sistema Global G.A.P. Nicaragua, el cual es una serie de mecanismos vinculados entre sí que garantizan la aplicación de normas adaptadas y consistentes en todas las explotaciones certificadas, bajo un sistema transparente e independiente de desarrollo. Global G.A.P. ofrece a los productores servicios de asesoramiento para ayudarlos a obtener la certificación, proporciona un marco único de verificación y control para monitorear el desempeño; homologa los sistemas de certificación y normas en todo el mundo para facilitar la certificación y mejorar las normas de buenas prácticas agrícolas<sup>6/</sup>.

---

5/ (profesor de la Universidad Pompeu-Fabra Carles Murillo en el libro: *Los consorcios de exportación y la internacionalización de la pyme* tomado de <http://maryconsorcioexportacion.blogspot.com/>).

6/ Disponible en: <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/the-gg-system/>.

## Claves de éxito para el fomento de exportaciones

Sobre la clave de éxito para el fomento de las exportaciones, los expertos entrevistados consideran que estas son principalmente:

Los talleres prácticos diseñados como asistencia técnica, en los cuales las empresas exponen sus preocupaciones y durante el taller se van atendiendo las dudas, de tal forma que las empresas pueden salir a implementar.

La aplicación de las metodologías de fomento por medio del servicio de consultores, notando que no cualquier consultor maneja la información necesaria o no todos son idóneos para trabajar con las empresas. El éxito se basa en contar con un grupo de consultores que han logrado que las empresas acompañadas tengan éxito.

La actitud que llevan los que participan en las ferias internacionales, ya que en ellas se aprovecha para recabar la información para una investigación de mercado, y se puede realizar benchmarking. Las ferias no son solo para vender si no para validar los productos, y en ellas las empresas se dan cuenta de lo que deben ajustar dado que reciben retroalimentación del comprador. Además consideran que hacer ferias en Nicaragua es menos costoso para los exportadores.

El intercambio entre cámaras de Centroamérica, que comparten los casos de éxitos y las buenas experiencias, dado que contribuye a una visión más amplia. Es un proceso dinámico de ajuste constante, y permanentemente se está transmitiendo a las empresas lo que está cambiando. Entre los mecanismos de transmisión de información están la alerta comercial y las notas que se envían por vía electrónica.

No obligar a ninguna empresa a entrar en el proceso de mejoras. Este proceso usualmente se inicia con identificar en qué etapa del proceso de exportación se encuentra la empresa, se le orienta qué debe mejorar y si lo ejecuta se sigue trabajando con ella. No se involucra ninguna empresa a la fuerza por cumplir metas, ni se regala la asesoría.

Los prestadores de servicios para el fomento de exportaciones deben tener indicadores de cumplimiento reales y claros para lograr las mejoras en el servicio y la calidad.

### **Recomendaciones para el fomento de exportaciones**

Las sugerencias brindadas por los entrevistados para el fomento de exportaciones por parte del Estado son:

**Primero**, se necesita que los roles de trabajo estén bien definidos hacia una relación armoniosa entre el sector público y el sector privado. El rol del Mifc consiste en normar, regular y propiciar toda la información para que los contratos o acuerdos que los exportadores negocian y firman estén bien definidos en la parte normativa. El rol de la empresa privada es buscar cómo llegar a esos mercados y traducir esos acuerdos en exportación efectiva.

**Segundo**, es necesario planear y llevar a cabo talleres de oportunidades sobre tratados de libre comercio. Esto con el objetivo no solo de dar a conocer las oportunidades existentes en relación a estos tratados, sino que se explique cómo llevar a la práctica el aprovechamiento de esa oportunidad. “Se debe enseñar el camino para que los exportadores lo hagan” <sup>7/</sup>.

---

7/ Sigrid Morales de APEN, entrevista realizada el 25 de julio del 2014.

Pindyck and Rubinfeld. (1997). Microeconomics. Fourth Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Rodríguez, F. R. and D. Rodrik (2001), Trade Policy and Economic Growth: A Skeptic's Guide to the Cross-National Evidence, NBER Macroeconomics Annual 2000, 15: 61338.

Rodríguez, T. y Gómez, L. (2012). Dinámicas territoriales, un acercamiento a la situación de pobreza y a la exclusión de género. Cuaderno de investigación 45. Nitlapan-UCA. Managua.

Rodríguez, T., Gómez, L., Torres, R. y Bayres, K. (2014). Capítulo 5 Agricultura familiar en Nicaragua. En “La agricultura familiar en América Latina: Un nuevo análisis comparativo”. Santiago de Chile. RIMISP y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (Fida).

Tsakok, I. (1990). Agricultural price policy. A practitioner's guide to partial equilibrium analysis. London, Cornell University Press. xx, 305 p.

Torres, H. (2004). Análisis de las importaciones y Componentes de la Cadena Hortícola. Nicaragua, Managua. IICA.

Sánchez. (2007). Aplicación del Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (IVCR) al Comercio entre El Salvador y Estados Unidos. Boletín Económico. Banco Central de Reserva de El Salvador.

USDA. (2014). Peanut Area, Yield and Production. United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service.

Vollrath, T.L. (1991). A theoretical evaluation of alternative trade intensity measures of revealed comparative advantage. Review of World Economics, 127 (2), 265-280.

## Fomento de las exportaciones

Las instancias del Estado involucradas directamente en el fomento de las exportaciones son: el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific) y el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria y Cooperativa y en el caso de la promoción de exportaciones se encuentra ProNicaragua. Además según el Centro de Trámites de las Exportaciones (Cetrex) para los trámites de comercio exterior participan el Ministerio de Salud, Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional Forestal y la Dirección General de Aduana. Por su parte, Cetrex hace su mejor esfuerzo para agilizar los trámites para los exportadores, aunque consideran que el principal obstáculo para mejorar la competitividad de las exportaciones nicaragüenses es el alto costo del flete, respecto a los países vecinos<sup>1/</sup>.

Mific por su parte expone que el principal instrumento de fomento de las exportaciones es la política fiscal, que otorga estímulos a los exportadores a través de las exoneraciones. Asimismo, se ejecutan políticas en otras áreas, como las capacitaciones y el acompañamiento en procesos, como por ejemplo la obtención de la marca país<sup>2/</sup>.

El sector privado se ha organizado para brindar servicios a los exportadores a través del Centro para Exportaciones e Inversiones (CEI) y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (Apen). Ambas organizaciones funcionan como interlocutores entre la oferta y la demanda; también han desarrollado modelos de fomento de las exportaciones y alianzas con organizaciones como las cámaras y asociaciones de exportadores de Centroamérica<sup>3/</sup>.

---

1/ Entrevista a Jorge Molina (q. e. p. d) del Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX), realizada el 17 de julio de 2014.

2/ Dr. Humberto Argüello, director de Fomento de Exportaciones del Mific, entrevista realizada el 18 de julio del 2014.

3/ Entrevista a Luz Marina Arana del CEI, realizada el 18 de julio de 2014; entrevista a Sigríd Morales de APEN realizada el 25 de julio de 2014.

## Métodos de fomento de exportaciones

Según Apen, las metodologías que utilizan para el fomento de las exportaciones son cuatro:

- **Enfoque de encadenamiento:** este método consiste en brindar asistencia a la cadena de valor completa y no solamente a determinados eslabones. Se analizan todos los puntos críticos y se trabaja en ellos con acciones puntuales, “damos una solución a la medida, que sea algo integral. También tiene que haber voluntad del sector para trabajar de esa forma, pero teniendo de cara un mercado, por ejemplo, no se hace el mismo diagnóstico o se aplica de formas distinta si es una empresa que solo quiere exportar a Honduras o si es una que quiere llegar a los Estados Unidos. Se ve primero el enfoque de mercado hacia atrás”<sup>4/</sup>.
- **Empresas anclas:** estas empresas asumen la responsabilidad de vinculación y formalización de los pequeños productores que por sí solos no pueden exportar. Esta relación con la empresa ancla les provee un modelo de negocio más estable. En esta modalidad algunas veces los productos son transables en bolsa, eso facilita la relación entre la empresa ancla y los productores. Igualmente este tipo de alternativas permite que los productores pequeños se beneficien de los estímulos fiscales. En este modelo de fomento para la formalización de los pequeños productores se implementa un plan para mejorar la calidad.
- **Los consorcios de exportación:** este modelo de fomento de exportaciones consiste en unir varias cooperativas, varios productores o varios compradores que no tienen la capacidad para atender un mercado ellos solos. El consorcio cuenta con un gerente que asume la responsabilidad de coordinar a

---

<sup>4/</sup> Entrevista a Sigrid Morales de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), realizada el 25 de julio de 2014.

los involucrados para realizar una exportación conjunta. La diferencia con la modalidad anterior es que en esta cadena no hay actores que hayan llegado a un nivel de desarrollo tal que se pueda convertir en una empresa ancla. “Un consorcio de exportación supone la creación de una nueva entidad que se ocupará de la planificación y la gestión de las operaciones, cuyo objetivo consiste en mejorar la presencia en el exterior de todos sus integrantes”.<sup>5/</sup>

- **Las certificaciones:** esta metodología se utiliza con empresas que ya cuentan con su propio modelo de exportación, pero que necesitan certificarse. Los problemas más frecuentes que se han encontrado en este tipo de empresas son la inocuidad y la calidad. El acompañamiento a estas empresas se inicia con elaborar los manuales requeridos por la certificadora, los cuales se implementan y se supervisan; a medida que se va avanzando se implementan los ajustes necesarios. Cuando cumplen con todos los requisitos pasan la auditoria de la certificadora.

Tanto CEI como Apen coinciden en que lo más difícil es lograr sensibilizar a las empresas sobre hacer los cambios necesarios para exportar. Actualmente, Apen está implementando un sistema Global G.A.P. Nicaragua, el cual es una serie de mecanismos vinculados entre sí que garantizan la aplicación de normas adaptadas y consistentes en todas las explotaciones certificadas, bajo un sistema transparente e independiente de desarrollo. Global G.A.P. ofrece a los productores servicios de asesoramiento para ayudarlos a obtener la certificación, proporciona un marco único de verificación y control para monitorear el desempeño; homologa los sistemas de certificación y normas en todo el mundo para facilitar la certificación y mejorar las normas de buenas prácticas agrícolas<sup>6/</sup>.

---

5/ (profesor de la Universidad Pompeu-Fabra Carles Murillo en el libro: *Los consorcios de exportación y la internacionalización de la pyme* tomado de <http://maryconsorcioexportacion.blogspot.com/>).

6/ Disponible en: <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/the-gg-system/>.

## Claves de éxito para el fomento de exportaciones

Sobre la clave de éxito para el fomento de las exportaciones, los expertos entrevistados consideran que estas son principalmente:

Los talleres prácticos diseñados como asistencia técnica, en los cuales las empresas exponen sus preocupaciones y durante el taller se van atendiendo las dudas, de tal forma que las empresas pueden salir a implementar.

La aplicación de las metodologías de fomento por medio del servicio de consultores, notando que no cualquier consultor maneja la información necesaria o no todos son idóneos para trabajar con las empresas. El éxito se basa en contar con un grupo de consultores que han logrado que las empresas acompañadas tengan éxito.

La actitud que llevan los que participan en las ferias internacionales, ya que en ellas se aprovecha para recabar la información para una investigación de mercado, y se puede realizar benchmarking. Las ferias no son solo para vender si no para validar los productos, y en ellas las empresas se dan cuenta de lo que deben ajustar dado que reciben retroalimentación del comprador. Además consideran que hacer ferias en Nicaragua es menos costoso para los exportadores.

El intercambio entre cámaras de Centroamérica, que comparten los casos de éxitos y las buenas experiencias, dado que contribuye a una visión más amplia. Es un proceso dinámico de ajuste constante, y permanentemente se está transmitiendo a las empresas lo que está cambiando. Entre los mecanismos de transmisión de información están la alerta comercial y las notas que se envían por vía electrónica.