

NACIONES UNIDAS  
CONSEJO  
ECONOMICO  
Y SOCIAL



LIMITADO  
CEPAL/MEX/77/16/Add.1  
Marzo de 1978

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA

ALGUNAS APRECIACIONES SOBRE LAS POSIBILIDADES DE EXPORTAR TOMATE  
Y OTRAS HORTALIZAS Y FRUTAS CENTROAMERICANAS A LOS MERCADOS DE  
LOS ESTADOS UNIDOS Y DEL CANADA

Términos de referencia para el estudio de factibilidad



INDICE

	<u>Página</u>
Presentación	1
I. Términos de referencia de la próxima etapa del estudio	3
1. Mercado y distribución. Clases, características y volúmenes de los productos	3
2. Producción agrícola	4
3. Selección y empaque	5
4. Transporte terrestre y marítimo	6
5. Aspectos institucionales	6
6. Organización	7
7. Análisis financiero	7
8. Justificación económica	8
II. Organización y duración del estudio	9
1. Organización	9
2. Duración	10
III. Calendario y presupuesto	12
1. Asignación tentativa de actividades	12
2. Presupuesto	13
3. Calendarización	13

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions.

2. It also highlights the need for regular audits to ensure compliance with applicable laws and regulations.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

## PRESENTACION

La subse de la CEPAL en México publicó, en noviembre de 1977, un perfil de proyecto para viabilizar la exportación de hortalizas y frutas centroamericanas al mercado que existe para dichos productos en el noreste de los Estados Unidos de América y Canadá. Esta iniciativa, que constituye una acción muy prometedora dentro del marco de la integración agrícola centroamericana, queda recogida en la nota Algunas apreciaciones sobre las posibilidades de exportar tomate y otras hortalizas y frutas centroamericanas a los mercados de los Estados Unidos y del Canadá (CEPAL/MEX/77/16/Rev. 2.).

La información de que se dispone sugiere que esta actividad resultaría rentable y de beneficio social para los países centroamericanos siempre que se aborde en forma conjunta, mediante la constitución de una empresa comercializadora que se encargaría de ciertos servicios mancomunados, y sobre todo del transporte. Sin embargo, el mismo documento señala que para establecer la plena factibilidad de esta iniciativa, convendría llevar a cabo estudios adicionales que permitan puntualizar costos y modalidades de operación.

En el presente addendum a la nota antes señalada se formulan los términos de referencia de las investigaciones adicionales, incluyendo algunos aspectos de ingeniería sobre las plantas de empaque, que se estiman necesarios para elevar el proyecto a nivel de estudio de factibilidad completo.

Cabe destacar que, según lo acordado por los Ministros de Economía y de Agricultura de Centroamérica en su Segunda Reunión Conjunta, celebrada en San José, Costa Rica, en noviembre de 1977, el proyecto habrá de ser examinado en una próxima reunión por los Viceministros de Economía y de Agricultura de la región.<sup>1/</sup> La presente nota fue elaborada con el fin de

<sup>1/</sup> Véase la Resolución No. 23 de dicha reunión, en la cual se encarga "a la Reunión Conjunta de Viceministros de Economía y de Agricultura de Centroamérica para que, en la segunda quincena de marzo de 1978, examine en profundidad el alcance de las propuestas que en materia de programas y proyectos regionales de preinversión presenta el estudio INTAGRO, así como el de otras iniciativas similares presentadas recientemente por el BCIE y la Subse de la CEPAL en México..."

proporcionar a los señores Viceministros elementos de juicio adicionales sobre las actividades que había que realizar previo a la ejecución de este proyecto. Tiene además el propósito de servir de marco de referencia para las instituciones y organismos internacionales que han expresado interés en participar en la elaboración del estudio de factibilidad.

## I. TERMINOS DE REFERENCIA DE LA PROXIMA ETAPA DEL ESTUDIO

### 1. Mercado y distribución. Clases, características y volúmenes de los productos

Se trataría de concretar, con el mayor grado de precisión posible, las cantidades y las condiciones de venta de productos específicos centro-americanos que podrían colocarse en el noreste de los Estados Unidos y del Canadá.

En forma general se podrían analizar los siguientes artículos, para luego elegir un grupo reducido de los que ofrecen el mayor potencial:

Tomate	Calabaza
Melón	Pepino
Sandía	Chile pimiento
Cebolla	Ajo

Se analizarían el mercado y los precios de los principales centros urbanos del noreste de los Estados Unidos (Nueva York, Baltimore, Washington, Boston, Filadelfia, etc.), así como los que prevalecen en las principales ciudades del este del Canadá. Se indicaría para cada una de las ciudades señaladas, y por un período de 10 a 12 años que concluiría en 1977 o en 1978, una estimación de las cantidades anuales consumidas, los precios semanales promedio y las características de los productos que se vendieron. Se estudiarían las perspectivas de precios y de la oferta en el plazo de 2 a 5 años y, finalmente, se formularían apreciaciones sobre los volúmenes que podrían colocarse en cada uno de los mercados y los precios probables, con base en la tendencia histórica y en una conjugación de la oferta de otros abastecedores y la elasticidad-precio de la demanda de los productos.

Respecto a la comercialización, se analizarían las principales modalidades que se utilizan actualmente y las perspectivas y tendencias de los sistemas de ventas; se describirían las características físicas de los productos, empaques, etc., y se señalarían las prácticas más usuales para hacer llegar los productos al distribuidor o consumidor final.

/Se calificarían

Se calificarían los principales distribuidores entrevistados e interesados en colocar los artículos de Centroamérica, incluyendo las condiciones propuestas o los requerimientos de los mayoristas. Para cada uno de los mayoristas se presentaría información sobre sus estados financieros, económicos y de relaciones comerciales.

Se concluiría indicando las modalidades de contratación de estos servicios, así como las obligaciones que tendrían tanto la empresa regional como el o los comisionistas. También se explorarían las ventajas y desventajas de operar con un solo comisionista frente a la alternativa de hacerlo por medio de varios.

## 2. Producción agrícola

En esta parte del estudio se profundizaría sobre las posibilidades para producir hortalizas frescas en la región y en cada uno de los países en condiciones competitivas con los abastecedores actuales del mercado que se pretende penetrar. Comprendería, por una parte, la localización de los recursos naturales existentes en cada país y, por otra, los recursos humanos disponibles, tanto en lo que se refiere a mano de obra como a los agricultores que podrían eventualmente participar en la producción.

Se señalarían las mejores alternativas de tierras disponibles para el cultivo de hortalizas y que ya cuenten con recursos de agua suficientes,<sup>1/</sup> así como aquellas zonas que se podrían desarrollar en el futuro. Se indicarían además los núcleos de población y sus fuentes alternativas de trabajo asalariado; las características de los agricultores --pequeña propiedad, latifundios, cooperativas, etc.-- y el número de agricultores y mano de obra con que se podría contar en cada una de las zonas analizadas. Se determinarían los costos de producción y la inversión requerida por hectárea o parcela de superficie específica (20, 30, 40, 50 hectáreas),

<sup>1/</sup> Con el ánimo de poner en ejecución el proyecto en un plazo relativamente corto, el análisis inicial tendría que limitarse a las zonas que ya se encuentran bajo riego. Para el futuro, se podrían elegir áreas potencialmente irrigables.



con el mayor nivel de desagregación posible. También se estimarían los márgenes de utilidad que surgirían de esta actividad, y éstos se compararían con los que derivarían de usos alternativos de la tierra.

Finalmente, se examinarían las modalidades e instrumentos necesarios para que los pequeños y medianos productores puedan participar en forma prioritaria en el proyecto y tengan acceso al mercado de exportación. Entre estos instrumentos se explorarían el apoyo especial en materia de asistencia técnica, el establecimiento de centros de acopio, y otros.

En la próxima etapa del proyecto, que se llevaría a cabo como parte de la ejecución misma, se procedería a ensayar, en las diversas zonas que se estimen probables, la producción de las variedades que el estudio del mercado considere aptas. Sería aconsejable incluir en este experimento la participación de los eventuales agricultores.

La primera parte del estudio puede basarse en las experiencias que ya existen en la región, e incluso en investigaciones ya efectuadas, especialmente en el caso de los recursos naturales. Respecto a los recursos humanos, convendría determinar con mayor detalle su disponibilidad. La segunda fase confirmaría en forma definitiva las estimaciones anteriores sobre costos de producción, utilización de insumos, sistemas de producción, etc.

### 3. Selección y empaque

Una vez descritas las instalaciones existentes en la región, deberían determinarse las que habrían de precisarse para el proceso: selección, empaque y enfriamiento de los artículos seleccionados en las cantidades específicas, y presentación de los vegetales que se definan en el estudio de mercado y de distribución.

Se prepararían los diseños preliminares de las plantas de empaque y de los furgones para el traslado del producto. Asimismo, se investigaría la disponibilidad del material de empaque y los diseños más adecuados para reducir al mínimo las pérdidas del producto.

/Se finalizaría

Se finalizaría describiendo las diversas alternativas del proceso de vegetales, con base en cotizaciones de varias empresas abastecedoras de estas maquinarias, y especificando todas las alternativas con sus costos y requerimientos de mano de obra e insumos (agua, energía, empaque, mano de obra, etc.). Se daría además algún señalamiento sobre la localización de cada planta.

#### 4. Transporte terrestre y marítimo

Se establecería el costo del transporte desde las zonas de producción a las plantas empacadoras y de dichas plantas a cada uno de los principales centros de consumo en el noreste de los Estados Unidos. Se definirían, en primer lugar, las características técnicas de los sistemas de transporte, especialmente la de los furgones refrigerados, y posteriormente, el costo, la inversión y el análisis financieros de cada alternativa sobre contratación de servicios, arrendamiento y compra de equipo.

Los resultados finales se basarían en ofertas de abastecedores, ya sea de los servicios por contratar o del equipo que podría arrendarse y comprarse, los cuales serían válidos por un período razonable, aunque se permitirían variaciones normales derivadas de la inflación o de condiciones previsibles del mercado.

Por último, se definirían los sistemas de carga y descarga y se calcularían los costos probables del equipo accesorio como paleta, montacargas, aislantes, etc.

#### 5. Aspectos institucionales

Adicionalmente a los requisitos vigentes para la exportación y la importación, tales como los aduaneros, fiscales y sanitarios, se indicarían los canales adecuados para negociar con los gobiernos de los países importadores y las instituciones privadas que participan en esta actividad. Se señalarían asimismo los principales argumentos que tienden a limitar las compras externas de vegetales a los medios que se emplean para eliminar esos obstáculos.

## 6. Organización

Previo análisis y negociación con las instituciones interesadas, se determinarían las diversas alternativas para organizar una empresa de carácter regional.

Se indicaría, por un lado, la modalidad bajo la cual se organizaría una empresa regional --cooperativa de productores, sociedad anónima o cualquier otra-- y, por otro, la forma en que cada país y el BCIE, si fuese del caso, participarían en la formación del capital de la empresa, incluyendo la posibilidad de integrar grupos nacionales con empresarios privados o con participación de las instituciones públicas encargadas de promover proyectos productivos.

Asimismo se formularían apreciaciones sobre el tipo de servicios que la empresa comercializadora proporcionaría a los exportadores (además del empaque y el transporte), como por ejemplo, asistencia técnica a la producción, servicios de información sobre mercados, investigación, etc. y se propondría, en función de dichos servicios, el mejor sistema de organización interna de la empresa para que opere con eficiencia y con el menor costo posible.

## 7. Análisis financiero

Esta parte del estudio se dividiría en dos fases; en la primera se analizarían los costos y los requerimientos financieros de cada una de las etapas del proyecto y, en la segunda, se elaborarían las proyecciones financieras de la empresa. Para estos efectos se tomarían en cuenta las cifras calculadas en la primera fase y los ingresos que se derivarían de las ventas previsibles. Se presentaría una proyección del balance y del estado de pérdidas y ganancias estimados para la empresa por un período de al menos cinco años, y se presentaría una proyección del flujo de caja. Asimismo, se estimaría la tasa interna de retorno.

## /8. Justificación

### 8. Justificación económica

Se presentaría un análisis de la relación costos/beneficio del proyecto para la economía centroamericana, utilizando para ello criterios convencionales de evaluación social de proyectos. Se prestaría especial atención a los efectos del proyecto sobre empleo, balanza de pagos y al valor de la producción agrícola, y se examinaría el costo de oportunidad que entraña destinar las tierras bajo riego a esta actividad.

## II. ORGANIZACION Y DURACION DEL ESTUDIO

### 1. Organización

Se considera que la coordinación y supervisión del proyecto debería quedar a cargo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), con la participación de representantes de cada país y la asesoría de la CEPAL. Intervendrían en el mismo funcionarios del personal de planta de las diversas instituciones nacionales y regionales, por lo que no se precisaría de erogaciones en efectivo por concepto de sueldos. Habría, sin embargo, que prever financiamiento para reuniones de trabajo, lo cual implicaría pasajes y viáticos.

Los análisis financieros serían elaborados por el personal del BCIE, por lo que tampoco demandarían gastos en efectivo.

El estudio agrícola podría asignarse al Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), institución que ha ofrecido en principio participar en el proyecto. Colaborarían con ella, a tiempo parcial, los organismos nacionales interesados, los cuales aportarían recursos humanos y de trabajo con los que ya cuentan. El financiamiento para los ensayos (preparación de tierras, insumos, cosechas, controles de producción, etc.), podría ser aportado por cada país.

Dentro del programa que lleva a cabo la UNCTAD para promover el comercio exterior de países en desarrollo, se podría obtener la colaboración de esa institución para el estudio del transporte y del mercado.

En el caso de la selección y el empaque, en algunos países existen estudios e incluso plantas, que podrían ser aprovechados al ejecutarse el proyecto. Sin embargo, habría que determinar todavía la posibilidad de adaptar al proyecto esas experiencias o si sería necesario investigar sobre nuevos sistemas. Este aspecto podría ser analizado por el ICATTI, para lo cual se precisaría de financiamiento.

Finalmente, para complementar la labor de los expertos de los organismos antes mencionados se requerirían algunas consultorías especializadas de corta duración, según se anota en el capítulo siguiente.

### /2. Duración

## 2. Duración

En lo que se refiere al período de ejecución del estudio, la investigación agrícola, que incluye determinación de las experiencias actuales, inventarios de recursos y ensayos de producción, se prolongaría por un período de 10 a 12 meses. El ensayo duraría de seis a siete meses, y el resto del tiempo se dedicaría a diversas actividades previas; el lapso de ejecución de la primera parte parece corto pero debe tenerse presente que ya existen experiencias y un alto grado de conocimiento de las áreas de cultivo.

El análisis de la selección y el empaque tomaría un mes para definir la situación actual y tres para el estudio de factibilidad basado en cotizaciones en firme.

La parte correspondiente al mercado y al transporte podría comenzar al mismo tiempo que la determinación de las experiencias agrícolas actuales, en el entendido de que el estudio sobre los artículos y variedades que acepta el mercado debería estar listo al momento de iniciarse los ensayos, después de dos o tres meses de investigación. Los aspectos pertinentes a mayoristas, presentación del producto y otros sobre mercadeo podrían realizarse en tres meses y deberían concluir a más tardar al finalizar el ensayo agrícola. El análisis sobre el transporte también podría terminar junto con el agrícola y se estima que se elaboraría en un período de cinco o seis meses.

El estudio de los aspectos institucionales tomaría un mes y podría efectuarse en cualquier lapso en el que se realice la investigación agrícola.

La organización, aunque no demandaría tiempo continuo, debería iniciarse antes del estudio agrícola y concluir cuando se organice la empresa o se tome una decisión definitiva al respecto. Comprendería, por lo tanto, etapas de información y de negociaciones sobre cada una de las partes del proyecto y sobre la creación de la empresa, si fuese el caso.

Los aspectos financieros precisarían de la participación eventual de un experto que asesoraría a cada uno de los grupos en momentos específicos, así como de un mes de trabajo continuo a partir del momento en que se finalicen los diversos estudios agrícolas de selección y empaque, transporte, mercado y organización.

/Por último

Por último, se estima que la coordinación del proyecto absorbería unos ocho meses hombre --en lapsos discontinuos-- durante la ejecución del proyecto, y dos meses más para el informe y presentación final del estudio.

## III. CALENDARIO Y PRESUPUESTO

A continuación se presenta un proyecto de la distribución de las actividades y que realizarían los especialistas que habrían de participar en el estudio, así como una estimación provisional de los costos y la calendarización correspondiente.

1. Asignación tentativa de actividades

<u>Actividad</u>	<u>Meses-experto</u>	<u>Descripción</u>	<u>Organismo responsable</u>
1. Investigación agrícola	6	Evaluación general y organización de productores	IICA
	6	Ensayos producción	IICA
		Entomología, fertilización, preparación de suelos y riego	IICA
	90 (18 en cada país)	Ensayos agrícolas	Gobiernos
2. Selección y empaque	4	Plantas de empaque y refrigeración	UNCTAD
3. Mercado y distribución	1	Organización de productores y comercialización interna de excedentes	IICA/ CEPAL
	5	Comercialización internacional	UNCTAD
4. Transporte	6	Terrestre y marítimo	UNCTAD/CEPAL
5. Aspectos institucionales	1	Trámites de importación y exportación	BCIE/CEPAL Consultor
6. Aspectos financieros	3	Análisis financieros	BCIE/IICA/ CEPAL
7. Justificación económica	2		BCIE/CEPAL
8. Coordinación y preparación informe final	8		BCIE, con apoyo CEPAL

/Con el



Con el propósito de que el estudio se realice con la debida coherencia, se establecería un Comité Coordinador, integrado por los diversos organismos participantes y presidido por el BCIE, el cual se reuniría con la frecuencia necesaria

## 2. Presupuesto

El cuadro 1 comprende un presupuesto muy preliminar elaborado con base en la distribución de las tareas antes anotadas, y en el cual se tomaron en cuenta los costos unitarios por mes-experto prevaletientes en cada una de las instituciones que intervendrían en el estudio de factibilidad. El costo total, incluyendo las investigaciones agrícolas in situ, ascendería a unos 290 000 dólares. Esta cifra podría financiarse de la siguiente manera: BCIE, 64 000 dólares; gobiernos, 90 000 dólares; UNCTAD, 61 000 dólares; IICA, 64 000 dólares y CEPAL, 11 000 dólares.

La mayor parte de estas contribuciones podría provenir, como aportes en especie, de los presupuestos ordinarios de las instituciones participantes. Se considera, sin embargo, que el BCIE tendría que asignar un fondo de unos 50 000 dólares en efectivo para financiar viajes y viáticos, cubrir gastos diversos y contar con una pequeña reserva para la contratación de especialistas.

Este aspecto deberá ser examinado con mayor detalle, y en el momento oportuno, por las instituciones que elaborarían el estudio.

## 3. Calendarización

La calendarización tentativa del estudio se presenta en el cuadro 2.

Cuadro 1

## PROYECTO DE PRESUPUESTO PARA EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

(Pesos centroamericanos)

	Meses/experto	Costo estimado	Financiamiento	
			Fuente	Monto
Investigación agrícola	<u>108</u>	<u>144 000</u>		
Evaluación general y organización de productores	6	18 000	IICA	18 000
Ensayos producción	12	36 000	IICA	36 000
Ensayos producción	90	90 000	Gobierno	90 000
Selección y empaque	4	<u>16 000</u>	UNCTAD/BCIE	8 000
Empaque	<u>1</u>	4 000		8 000
Plantas	2	8 000		
Refrigeración	1	4 000		
Mercado y distribución	<u>6</u>	<u>30 000</u>		
Comercialización interna	<u>1</u>	5 000	IICA	5 000
Comercialización internacional	5	25 000	UNCTAD	25 000
Transporte	<u>6</u>	<u>30 000</u>	UNCTAD	28 000
Terrestre	<u>1</u>	5 000	CEPAL	2 000
Marítimo y puertos	5	25 000		
Aspectos institucionales	<u>1</u>	<u>5 000</u>	BCIE	3 000
			CEPAL	1 000
			IICA	1 000
Aspectos financieros	<u>3</u>	<u>6 000</u>	BCIE	4 000
			CEPAL	1 000
			IICA	1 000
Justificación económica	<u>2</u>	<u>8 000</u>	BCIE	2 000
			CEPAL	3 000
			IICA	3 000
Coordinación y preparación del informe	<u>8</u>	<u>16 000</u>	BCIE	12 000
			CEPAL	4 000
<u>Subtotal</u>	<u>138</u>	<u>255 000</u>		
Viajes y viáticos		20 000		
Gastos diversos		15 000		
<u>Total</u>		<u>290 000</u>		

Cuadro 2

PROYECTO DE CALENDARIZACION DEL ESTUDIO

	Abril	Mayo	Jun.	Jul.	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marzo	Abril
Coordinación	.....												
Agrícola													
Situación actual			_____										
Ensayo							_____						
Mercado			_____										
Distribución				_____									
Institucional								_____					
Selección y empaque							_____						
Transporte							_____						
Financiero						_____	_____			_____		_____	
Organización	.....												

