

**Barreras a la competitividad, y respuestas de
pequeños productores rurales en Nicaragua**

*Luisa Nelly Berríos,
Julio Ayca y Víctor Umaña y Francisco Leguizamón*

Abril, 2002

CEN 1407

Documento en Proceso. Escrito Luisa Berríos, Julio Ayca, Investigadores-Consultores de CLACDS, bajo la supervisión de Francisco Leguizamón, Profesor del INCAE. Este trabajo busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles alternativas de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regionales, nacionales o sectoriales y de estrategias empresariales. No pretende prescribir modelos o políticas, ni se hacen responsables el o los autores ni el Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible del INCAE de una incorrecta interpretación de su contenido, ni de buenas o malas prácticas administrativas, gerenciales o de gestión pública. El objetivo ulterior es elevar el nivel de discusión y análisis sobre la competitividad y el desarrollo sostenibles en la región centroamericana. El contenido es responsabilidad, bajo los términos de lo anterior, de CLACDS y no necesariamente de los socios contribuyentes del proyecto. La preparación de este documento fue posible al apoyo financiero recibido por el Banco Mundial. Abril 2002.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. BARRERAS O VULNERABILIDADES.....	4
1.1 VULNERABILIDAD LEGAL	5
1.2 VULNERABILIDAD EMPRESARIAL	6
1.3 VULNERABILIDAD DE MERCADO	7
1.4 VULNERABILIDAD DE TAMAÑO	8
1.5 VULNERABILIDAD DE ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS Y PRECARIEDAD DE LA INFRAESTRUCTURA. 10	
1.6 VULNERABILIDAD EN EL MANEJO DEL RIESGO FINANCIERO	10
1.7 VULNERABILIDAD DE LA CALIDAD	11
1.8 VULNERABILIDAD TECNOLÓGICA.....	11
1.9 VULNERABILIDAD DE PRODUCCIÓN.....	12
1.10 VULNERABILIDAD DE AISLAMIENTO.....	13
1.11 PERFIL DE UNA EXPERIENCIA EXITOSA. CASO DE “EXPORTACIÓN DE QUESO ARTESANAL”	16
BIBLIOGRAFÍA	18

INTRODUCCIÓN

1. BARRERAS O VULNERABILIDADES

A continuación se presentan las principales barreras a la competitividad, de pequeños productores rurales nicaragüenses y se reseñan las respuestas comunes que algunos de ellos han dado para aliviarlas. En el caso de los agricultores que participan en unidades muy pequeñas, de menos de 10 trabajadores, las principales áreas de vulnerabilidad son:

- La dificultad de acceso a la propiedad de la tierra, y al registro de su actividad productiva como una empresa formal (**vulnerabilidad legal**).
- La identificación de los agricultores con el concepto de “trabajadores rurales” y no con el de “empresarios rurales”, afecta en mayor grado a las unidades más pequeñas, por las implicaciones que se derivan de esta asociación (**vulnerabilidad empresarial**).
- La dificultad generalizada para colocar apropiadamente la producción agrícola de los productores más pequeños en el mercado (**vulnerabilidad de mercado**).
- Desventajas de las unidades rurales de menor tamaño para lograr acceso a recursos y a mejores condiciones para la venta de sus productos. (**vulnerabilidad de tamaño**)

Parece ser que una vez superado este primer subconjunto de dificultades, entre las barreras o vulnerabilidades más inmediatas, frecuentes y de necesaria resolución para alcanzar la competitividad se encuentran:

- La precariedad de la infraestructura de los servicios básicos es ampliamente reconocida como una barrera entre los productores de menor escala.
- Vulnerabilidad en el manejo del riesgo financiero.
- Vulnerabilidad para alcanzar la calidad apropiada.
- Vulnerabilidad tecnológica o dificultad de incorporar la tecnología más apropiada a las circunstancias particulares del subsector.
- Vulnerabilidad de producción; y

- Vulnerabilidad de aislamiento, es decir, la práctica de trabajar de forma aislada y no participar del apoyo mutuo con los demás integrantes del “cluster” correspondiente.

Otros estudios indican que la magnitud de la pobreza rural está asociada con factores como la falta de acceso a capital humano, al deficiente acceso a factores productivos, al aislamiento geográfico e incluso a factores demográficos.¹

Las dificultades con las que deben lidiar estos productores provienen de diversos orígenes y se presentan con diferente intensidad. Aunque los pequeños productores tienen una ligera ventaja de costos por el uso intensivo de mano de obra, deben lidiar con serias dificultades en frentes como los altos costos de transacción, la falta de infraestructura y servicios en las zonas donde se encuentran ubicados, el acceso limitado al crédito, la ausencia de paquetes tecnológicos apropiados y poca presencia en los mercados para la fase de comercialización.²

Respuestas a las Vulnerabilidades

Para cada una de las vulnerabilidades identificadas se resaltan a continuación las respuestas más comunes encontradas, las cuales se complementan con ejemplos concretos de tres experiencias en Nicaragua: la cooperativa Che Guevara en Masatepe, el programa Campesino a Campesino y la cooperativa Masiguito, de la cual además, se ha preparado un caso de estudio.

Las unidades rurales más exitosas han elaborado respuestas diversas para aliviar sus distintas fuentes de vulnerabilidad y poder sobrevivir y en el mejor de los casos, ser competitivas. Estas respuestas varían desde iniciativas individuales hasta formas múltiples de asociación. Se destaca la forma en que las unidades rurales en Nicaragua han buscado asociarse para vencer sus debilidades y lograr insertarse en los mercados.

1.1 Vulnerabilidad Legal

En el sector rural nicaragüense, la inseguridad sobre la tenencia de la tierra y los conflictos por la propiedad constituyen uno de los principales elementos de vulnerabilidad. Sus antecedentes se remontan a varias décadas atrás pero su complejidad permanece. Las demoras en la formalización de títulos de propiedad aún persisten. Es tangible la ineficiencia estatal al aprobar concesiones de propiedades y asignarlas a personas a las que legalmente no les pertenecían.³

Es palpable también la ausencia de formalidad en cuanto a la conformación de las asociaciones y las empresas, disminuyendo en forma dramática el potencial de los productores individuales pequeños. Algunas asociaciones rurales no están conformadas jurídicamente de manera adecuada, lo cual las coloca en desventaja ante las empresas formales que operan en su área de influencia.

¹ Ver: Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe. David, María B. de A. pp 25, 2001

² Ibid, pp29, 2001

³ Mayor detalle en The Reform Property Registration System in Nicaragua: A Status Report. Tackman, Brian; Fisher, William; Salas, Luis

La vulnerabilidad legal genera limitaciones diversas en los pequeños productores rurales, asociados o no en grupos organizados. Ante la falta de formalidad jurídica o de tenencia de tierras, se hace más difícil el acceso al financiamiento, se reduce la posibilidad de inversión y el acceso a servicios comunes, demorando así el desarrollo de las unidades rurales de producción.

La formalización de las asociaciones debería ser uno de los pilares de estas iniciativas comunales y debería complementarse con el trabajo cooperativo, el uso común de infraestructura, y el manejo de información, entre otros. Aunque la formalización de la propiedad de la tierra puede tomar mucho tiempo, los esfuerzos para conseguirla rinden sus frutos. Por ejemplo, la cooperativa Che Guevara, gracias al trabajo coordinado de sus miembros logró, años después de su creación, legalizar la propiedad de la tierra que le fue adjudicada por la reforma agraria.

Algunas asociaciones han logrado resolver esta vulnerabilidad con el paso del tiempo, pero muchas otras no lo han considerado, como es el caso de la Cooperativa Masiguito, que no exige a sus asociados tener sus derechos de propiedad sobre la tierra totalmente saneados.

1.2 Vulnerabilidad Empresarial

Una debilidad de las unidades rurales nicaragüenses es la ausencia de innovación y adopción de iniciativas, características determinantes en una cultura empresarial sólida. Es clara también la ausencia de programas de capacitación que permitan a las unidades rurales utilizar mejores prácticas y herramientas de administración de recursos físicos, financieros, humanos, de información y de uso de tecnología.

La falta de una imagen empresarial sólida a veces ocasiona que las unidades rurales más pequeñas o algunas organizaciones sean relegadas del circuito de actores económicos y de la consideración de las instituciones públicas o privadas. Por tal motivo, importantes zonas del interior del país, y en general del campesinado nicaragüense, han tenido una integración débil al mercado nacional e internacional y se han limitado a ser proveedores de materia prima, tal como ocurre con el caso de los productores de leche fresca. Antes de formar la Cooperativa Masiguito, muchos productores lecheros de Camoapa en Nicaragua tenían este problema. Ahora, gracias a su agrupación y a una gestión gerencial sólida, han ingresado al circuito económico con mayor solvencia.

Los grandes y medianos productores actúan con la lógica de que si no ganan no deben seguir invirtiendo. Ocurre algo distinto con el pequeño productor rural. Cuando el empresario no gana, se retira de la producción, pero cuando un campesino no gana ni para comer, se empobrece y se desnutre⁴.

La necesidad de integrarse a los mercados y de mejorar la capacidad de gestión ha motivado a los productores rurales a moverse hacia diferentes formas de asociación y

⁴ Mayor detalle en Comercialización Campesina en Nicaragua. CIPRES, 2000, p. 21

también a formalizar alianzas con empresas de mayor envergadura, agroindustriales, comercializadoras o agroindustriales integradas.

En un primer momento, algunas asociaciones se enfocaron en la capacitación de sus miembros en economía familiar, aspectos de género y mercadeo. Luego concentraron sus esfuerzos en la creación de redes de monitores para dar seguimiento a la demanda y oferta de productos y servicios. Más recientemente se crearon “acciones colectivas” de compra y venta, sustentadas en fondos comunes aportados por todos los miembros.

1.3 Vulnerabilidad de Mercado

El acceso al mercado es una de las principales preocupaciones de los productores rurales, tanto si pretenden comercializar su producción en el mercado local como si dirigen sus esfuerzos a atender el mercado internacional. Los pequeños productores por lo general sólo han producido en función de su capacidad física y de su conocimiento de técnicas de producción. Se evidencia una clara falta de conocimientos básicos y especializados sobre mercados, fluctuaciones de precios, presentación de productos y exigencias de los consumidores, entre otros aspectos técnicos y de gestión relacionados con las diferentes fases de la cadena productiva.

De igual manera, se evidencia la insuficiencia de organizaciones que se dediquen a promover la comercialización de productos provenientes de pequeñas empresas campesinas. Todo ello influye para que los productores rurales tiendan a ser también vulnerables a las fluctuaciones de los precios. Por el contrario, son comunes los intermediarios y comercializadores de productos rurales que acopian productos y los comercializan. Estos intermediarios suelen pagar precios reducidos a los productores rurales porque saben que en ocasiones son la única vía por la cual éstos pueden comercializar sus productos.

Por otra parte algunos productores rurales perciben la presencia de otras empresas en los alrededores, más como una amenaza insalvable que como un incentivo para introducir mejoras en sus procesos o productos, dificultando así las alianzas para el tratamiento de problemas comunes.

Ante la desaparición de la participación estatal en los programas de acopio y procesamiento de productos campesinos, algunas organizaciones rurales optaron por la creación de empresas comercializadoras para movilizar su producción, buscando mayor beneficio para los productores. Por esta razón se crearon algunas redes de comercialización cuya principal función es colocar los productos en el mercado a través de la venta directa, eliminando a los intermediarios para retener todo el excedente.⁵

Los resultados positivos en los intentos de acceder a nuevos mercados suelen estar ligados con la intervención de personal con experiencia previa en comercialización, más que con experiencia en organizaciones campesinas. Los encargados de los procesos comerciales deben ser conocedores de estos sistemas y deben trabajar con amplio sentido de responsabilidad ante los socios de la cooperativa.

⁵ Ver Estudio: Centroamérica, cambio institucional y desarrollo organizativo de las pequeñas unidades de producción rural. CEPAL - Naciones Unidas. Octubre 1999.

1.4 Vulnerabilidad de Tamaño

El reducido tamaño de las parcelas y su relativa dispersión ocasionan mayores costos de los productos rurales, pues se trabaja a pequeña escala y no se genera ahorros por volumen o por especialización. Si a estas características se añaden otras consideraciones como el escaso acceso a servicios y la escasa infraestructura disponible para los productores de pequeño tamaño, la consecuencia directa es un nivel reducido de ingresos.

En Nicaragua existen diversas y buenas experiencias de comercialización de grupos organizados de campesinos que producen y comercializan granos básicos, raíces y tubérculos, hortalizas, flores, madera, productos derivados de la leche, pulpas congeladas, medicinas, marañón, etc. Diversos estudios describen cómo estos productores rurales han ido cambiando la manera en que combinan su inserción en el mercado, apoyándose en el mayor tamaño de una organización, para hacer frente a la aspiración de mejorar sus niveles de vida.⁶

En el recuadro 1 se describe la experiencia de la cooperativa Che Guevara en Masatepe, que ha logrado enfrentar con cierto éxito las dificultades legales, empresariales y de mercado.

⁶ Ibid

RECUADRO 1

COOPERATIVA CHE GUEVARA EN MASATEPE, NICARAGUA EXPERIENCIA DE INTEGRACIÓN CON HACIA OTRAS FASES DE LA CADENA PRODUCTIVA.

La Cooperativa se localiza en Masatepe, departamento de Carazo en Nicaragua. Un grupo de 16 trabajadores creó una cooperativa cuando el propietario de la finca en la que trabajaban decidió vender su propiedad. A mediados de los 80 se vieron beneficiados con la reforma agraria y recibieron una finca de 30 hectáreas, la cual han trabajado desde entonces. La propiedad de la tierra fue legalizada años después. Se han organizado como una pequeña empresa en la que el grupo define un plan, actividades periódicas y asignación de tareas. Todos reciben igual salario.

A través del tiempo la cooperativa ha logrado mejorar sus técnicas de cultivo e incrementar su participación en la cadena productiva. La principal actividad está relacionada con la producción de café. Durante los primeros años de existencia mejoraron las condiciones de productividad de las tierras y luego se capacitaron en la producción de café orgánico. Requirieron más mano de obra por unidad pero eliminaron los productos agroquímicos, conservando los promedios de rendimiento en la región.

La necesidad de crédito se convirtió en una variable fundamental para desarrollar sus actividades. Por sus características socioeconómicas no tuvieron acceso al financiamiento de la banca privada pero tuvieron oportunidad de participar en un proyecto de crédito local, un banco comunal alternativo⁷. El apoyo financiero le permitió a la cooperativa construir una planta para el beneficio del café, planta con capacidad superior al volumen de su cosecha. Trabajar con café orgánico impedía compartir el uso de la planta con productores de café que utilizaban químicos, pues eso podría significar la pérdida de la certificación orgánica. A pesar de las dificultades como la mencionada, pudieron cumplir sus compromisos financieros a tiempo. El banco comunal también financia capital de trabajo y entrega dinero tanto para pagos semanales como mensuales. Al llegar la cosecha, la cooperativa honra su deuda y luego distribuye el remanente entre los asociados.

A partir de 1990 empezaron a vender su cosecha en mercados externos a través de una comercializadora que recibe el grano y lo vende tostado. En este esfuerzo, el Estado no participó de manera activa. El acceso a los mercados lo lograron afiliándose a una empresa especializada en vender productos orgánicos llamada ECOCONIC, la cual proporcionaba servicios de mercadeo, capacitación e información. La cooperativa también estaba asociada al Centro Nicaragüense de Investigación para la Agricultura Orgánica, del cual obtenían la certificación, y a tres instituciones europeas líderes en el mercado de productos orgánicos. En ocasiones algunas de estas instituciones pagaban mejores precios por el café orgánico aunque la cooperativa ya no recibía ese trato. Por tal motivo los planes de comercialización consistían en incorporarse a la siguiente fase de la cadena, es decir, exportar directamente el café orgánico, tostado y envasado. Para lograrlo debían enfrentarse a temas como la fuerte inversión requerida y el conocimiento más preciso del mercado.

La mejora y el desarrollo de los aspectos técnicos de la producción se convirtieron en los factores claves para incrementar la productividad y promover la sostenibilidad. Además, la atención especial dedicada a mantener la cohesión interna ha sido muy significativa por cuanto ha impreso confianza mutua entre el grupo de asociados.

Fuente: Cambio institucional y desarrollo organizativo de las pequeñas unidades de producción rural, Cepal. Octubre 1999

⁷ Nitlapán es un centro de estudios adscrito a la Universidad Centroamericana de Managua. En 1993 identificó la necesidad de los campesinos de contar con recursos para concretar sus proyectos rurales, surgiendo la idea de crear un esquema de financiamiento rural auto sostenible, cuya estrategia fue apoyar la sostenibilidad, competitividad y capitalización de las unidades rurales a partir de un capital semilla. Para mayor información ver: Nitlapán (1994) Situación y perspectivas de las nuevas estructuras institucionales de financiamiento rural, Universidad Centroamericana, Managua.

1.5 Vulnerabilidad de Acceso a Servicios Básicos y precariedad de la infraestructura.

Los servicios básicos como educación, salud, suministro de agua potable, desagües, electricidad y comunicaciones son escasos en las áreas rurales de Nicaragua. Las condiciones de hacinamiento en las viviendas familiares y la baja calidad en los servicios de salud, se traduce en altas tasas de mortalidad materna e infantil y en la presencia de enfermedades transmisibles

La precariedad también se evidencia en las condiciones de la red vial, de en telecomunicaciones, y en la obsolescencia de la infraestructura de producción agropecuaria. La condición de las vías, en algunos casos no permite el acceso a las comunidades rurales, y en otros ocasiona altos costos de transporte y lentitud en el traslado de los productos a sus mercados.

No hay duda de la importancia que tiene para los habitantes rurales el acceso a una buena infraestructura y a servicios de transporte que les conecten con las zonas urbanas así como a otros servicios de infraestructura, financieros, sociales, educativos y de salud, en condiciones comparables a las de los habitantes urbanos.⁸ Existe una clara dependencia de las acciones gubernamentales en estos aspectos y dichas acciones no han sido suficientes hasta ahora.

A medida que las actividades económicas de algunas asociaciones formadas por productores rurales fueron creciendo y diversificándose, estas organizaciones empezaron a asumir también el papel del Estado, convirtiéndose muchas veces en responsables de proveer la infraestructura básica e incluso la administración de justicia y el mantenimiento del orden. Tal es el caso de algunas cooperativas, como la Cooperativa Masiguito en Camoapa, que ha propiciado la construcción, rehabilitación y mantenimiento de caminos rurales para activar más rutas de comercialización y mejorar las condiciones de vida de sus asociados más alejados y de las comunidades más desfavorecidas.

1.6 Vulnerabilidad en el Manejo del Riesgo Financiero

El riesgo financiero es difícilmente manejado por las unidades rurales más pequeñas cuando actúan aisladamente debido a sus bajos volúmenes de producción, a la falta de garantías reales, a la ausencia de niveles de rentabilidad aceptables y a las altas tasas de interés.

Esta vulnerabilidad se manifiesta incluso en las organizaciones que aún no logran cumplir las condiciones para acceder al mercado formal de crédito. En una muestra de 35 experiencias de comercialización campesina, se obtuvo como resultado que la mayoría de dichas organizaciones todavía mantienen relaciones con organismos promotores para poder funcionar. Algunas de las organizaciones cuentan con el apoyo de uno o más organismos, tanto en el aspecto financiero como de capacitación,

⁸ Opus Cit. David, María B. de A. 2001, p29

asistencia técnica y asesorías⁹. Un ejemplo más concreto lo ofrece la Cooperativa Masiguito, que logró acceso al crédito para la compra de equipos de pasteurizado gracias al apoyo de un organismo promotor, el PRODEGA¹⁰.

A fin de lograr acceso a los servicios financieros, las unidades rurales también han utilizado las alianzas pactadas con empresas de mayor tamaño para valerse del respaldo necesario para solicitar créditos, generalmente obtenidos de entidades especializadas u organismos no gubernamentales. Asimismo, se ha logrado apoyo de bancos comunales, con el respaldo de sus relaciones con compradores sólidos, tal como ha sucedido con la cooperativa de Masatepe, la cual con apoyo crediticio, ha logrado crecer construyendo una planta para el procesamiento inicial del producto.

De igual manera y ante el retiro de los programas masivos de financiamiento por parte del Estado al sector, las empresas rurales han tenido que recurrir a instituciones de micro crédito e incluso al crédito informal, a pesar de las altas tasas de interés.

1.7 Vulnerabilidad de la Calidad

La producción rural orientada al mercado doméstico tiene pocas exigencias de calidad, lo cual se manifiesta en la escasa atención al control del registro sanitario, o las pruebas de laboratorio. A la vez, el patrón cultural y los bajos ingresos de los consumidores locales no estimulan las posibles mejoras en los niveles de calidad de los productos de la pequeña industria rural¹¹.

En el contexto de la apertura comercial y del acceso a los mercados de exportación, los pequeños ganaderos y agricultores rurales encuentran obstáculos importantes debido a los exigentes controles de calidad requeridos. El cumplimiento de las normas internacionales para la exportación de productos de origen agropecuario, pesquero o forestal es imperativo y Nicaragua ha sentido el rigor de la aplicación de estas medidas. Para lograr acceder a niveles de calidad son necesarias considerables inversiones, tanto en infraestructura, como en equipo, capacitación, metrología, entre otras, y las unidades rurales más pequeñas difícilmente tienen acceso a los recursos para lograrlo. La necesidad de acceder a los mercados ha motivado a algunos productores rurales a valerse de asociaciones con agroindustriales o empresas comercializadoras. Estas últimas son las que supervisan la calidad del producto y brindan capacitación al respecto, tal como sucede en la cooperativa de Masatepe mencionada anteriormente.

1.8 Vulnerabilidad Tecnológica

Los pequeños productores dependieron en el pasado de los programas gubernamentales de apoyo técnico al sector rural, tales como los relacionados con la capacitación sobre nuevos productos, el mejoramiento de semillas, la adquisición de

⁹ Opus Cit. CIPRES, 2000, p. 71

¹⁰ Programa de Desarrollo Ganadero, de origen finlandés.

¹¹ Mayor detalle en Apuntes para una Estrategia de Desarrollo Rural, publicado por Nitlapán, 1997.

insumos y mejora de los procesos de producción. Al reducirse drásticamente esos programas, no pudieron ser reemplazados completamente por la actividad privada.

Las unidades rurales se volvieron entonces muy vulnerables al atraso tecnológico pues los bajos niveles de producción no les permitieron cubrir los costos de asistencia. La carencia de equipos adecuados para el manejo y almacenamiento de ciertos productos, tal como sucede por ejemplo con los sistemas de refrigeración para productos lácteos, completa el cuadro de la vulnerabilidad tecnológica.

Las formas de asociación y la conformación de alianzas con empresas de mayor envergadura han sido respuestas claras a la limitación tecnológica. El acceso a innovación tecnológica se ha logrado en varios casos gracias a la labor de apoyo o difusión de las empresas grandes para mejorar los estándares de las asociadas.

Para evidenciarlo, retomamos el ejemplo de la cooperativa en Masatepe, la cual luego de dedicar algún tiempo a mejorar las técnicas de cultivo, logró ampliar su participación en la cadena productiva. Primero recuperó las condiciones del terreno y sus miembros se capacitaron en tecnología para producir cultivos orgánicos. En este proceso aumentó la cantidad de mano de obra pero disminuyó el gasto en agroquímicos.

Por otro lado, y ante la ausencia de apoyo gubernamental y la incertidumbre sobre la cobertura y disponibilidad de la inversión privada en este rubro, algunas organizaciones rurales se propusieron obtener fondos para crear sus propios programas de asistencia técnica. Los resultados son muy diversos y dependen de factores como las características de los pequeños productores y la fortaleza de su organización para generar o captar recursos.

Como ejemplo tenemos el Programa “campesino a campesino”, el cual surgió en 1986 y cuyo propósito es crear redes de agricultores para compartir experiencias en conservación de suelos y agua.¹² A través de dicho programa, se intercambian experiencias desarrolladas por campesinos que han generado y promovido una serie de innovaciones agrícolas, las cuales son difundidas tanto en el ámbito nacional como en otros países. Dicho programa se ha convertido en un movimiento mesoamericano con un enorme potencial de promover una integración horizontal. El programa de campesino a campesino también da seguimiento a las mejoras introducidas.

1.9 Vulnerabilidad de Producción

La capacidad instalada de los procesadores artesanales y semi-industriales del sector rural es superior a la capacidad efectivamente utilizada, lo cual hace que las unidades rurales incurran en costos elevados unitarios de producción, y en la falta de aprovechamiento de economías de escala.¹³

Por otro lado, los equipos e implementos utilizados por las pequeñas unidades de producción rural son por lo general inadecuados para el mantenimiento de los productos bajo condiciones apropiadas de higiene y conservación. Asimismo, carecen

¹² Opus Cit. CEPAL - Naciones Unidas. Octubre 1999

¹³ Opus Cit. Nítlapan, 1997

de equipo moderno y apropiado para procesos de producción eficientes, estandarizados y que cumplan con especificaciones exigentes. Además, muchos productores rurales limitan su producción a los productos más tradicionales y no muestran interés en modificar sus técnicas de producción. Todos estos elementos tomados en su conjunto, restan capacidad competitiva al sector rural de Nicaragua, propiciando la pérdida de oportunidades y mercados interesantes.

Algunos productores han sabido sortear estas limitaciones mediante fórmulas como la reconversión productiva para la búsqueda de nuevos mercados. Esta situación en algunos casos ha significado la sustitución de cultivos y en otros, la introducción de mejoras sustanciales en los productos orientados a la exportación. Esta respuesta se ve potenciada por la apertura comercial y por el acceso a mercados de otros países.

Los principales alicientes que han permitido a los productores rurales entrar a este circuito, se resumen en la información que han recibido de la cooperación internacional y en algunos casos, del gobierno.¹⁴

Otra forma de superar esta barrera ha sido la adquisición de equipo y materiales adecuados para obtener productos estandarizados y conforme a las exigencias del cliente, así como con el mejoramiento de la capacidad de gestión productiva. Tal es el caso de la Cooperativa Masiguito, que invirtió en equipos de pasteurización y diseño para lograr un proceso eficiente en el tratamiento de lácteos y derivados.

1.10 Vulnerabilidad de Aislamiento

Entendida como una de las debilidades ocasionada por la tendencia de muchos productores rurales a trabajar independientemente, con escasos recursos, reducida infraestructura y servicios insuficientes. Este aislamiento provoca que no se aprovechen las ventajas de integrarse eficazmente en el cluster correspondiente. También se traduce en el reducido potencial de negociación para solicitar recursos y atención del gobierno.

Nuevamente, las múltiples formas de asociación entre pequeñas unidades rurales de producción o comercialización parecen ser la respuesta más común a esa vulnerabilidad. Puede concluirse que en general, alcanzar un grado de desarrollo destacado no es posible para las unidades familiares rurales aisladas.¹⁵

Las organizaciones de productores pueden desempeñar un papel importante para facilitar las relaciones entre los productores y los negocios relacionados con el sector rural. Se pueden encontrar también modelos exitosos de diversificación de los productores rurales hacia la comercialización y la agroindustria, lo cual implica problemas organizacionales más complejos y mecanismos de apoyo estatales o de terceros¹⁶.

¹⁴ Opus Cit. CEPAL - Naciones Unidas. Octubre 1999

¹⁵ Opus Cit. CEPAL - Naciones Unidas. Octubre 1999

¹⁶ Ibid

A través de este tipo de organizaciones, la mayoría de las personas vive de acuerdo a reglas que no siempre se ajustan a las leyes oficiales, pero que sí cuentan con el apoyo de su comunidad. Una gran parte del intercambio comercial se circunscribe a estrechos círculos básicamente locales de amigos y conocidos, en donde la gente se tiene confianza mutua. No es que siempre las personas carezcan de un sentido empresarial, al contrario, estos nuevos empresarios también están llenando los vacíos de la economía legal. Estos acuerdos o relaciones contractuales resultan de una combinación de reglas selectivamente tomadas del sistema legal oficial, con improvisaciones *ad hoc*. Estas iniciativas muchas veces se constituyen en la única manera de regular sus vidas y sus transacciones y adoptan diversas formas:

“...Asociaciones de desarrollo urbano, convenios agrícolas, asociaciones de pequeños comerciantes, organizaciones de la pequeña empresa, comunidades micro empresariales, federaciones de transporte, clubes de denuncios mineros, beneficiarios de la reforma agraria, cooperativas de vivienda privada, organizaciones de asentamientos, juntas residenciales, comités comunales, comités de beneficiarios de la vivienda estatal, comunidades nativas, asociaciones de pequeños agricultores y organizaciones de aldeas.”¹⁷

En el Recuadro 2 se expone, con mayores detalles, la experiencia del programa "Campesino a Campesino" a través del cual muchos productores rurales han logrado superar tanto la vulnerabilidad de aislamiento como otras de las vulnerabilidades que han sido presentadas a lo largo de este documento.

¹⁷ Para detalle ver El Misterio del Capital. De Soto, Hernando. Pp. 116-117

RECUADRO 2

EL PROGRAMA CAMPESINO A CAMPESINO EN NICARAGUA. EJEMPLO SOBRE COMO SUPERAR VULNERABILIDADES

El propósito del programa "Campesino a Campesino en Nicaragua" es crear redes de agricultores para compartir experiencias en conservación de suelos y agua. Se basa en la experimentación, promoción y difusión de las innovaciones desarrolladas por algunos campesinos, tratando de extenderlas al desarrollo tanto en el propio país como del extranjero. Busca además fortalecer la autogestión y los canales de comunicación entre los campesinos.

El programa surgió de un intercambio entre la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos en Nicaragua y una organización mexicana (SEDEPAC), a través de visitas entre productores de regiones similares, pero con técnicas de producción superiores. El programa involucró a productores rurales en regiones pobres de Nicaragua, principalmente agricultores campesinos. La característica principal de estas unidades de producción es que se trata de atender a campesinos de muy escasos recursos, en muchos casos con limitaciones de la tierra que poseen, ya sea por su ubicación en lugares poco apropiados, como pendientes excesivas, o suelos de poca humedad y sin riego. La tierra era entonces una limitante, pues era terreno difícil para el cultivo.

El gobierno no había prestado la suficiente atención a los problemas que presentaban estos campesinos. Como consecuencia, la escasa producción era carente de calidad, lo cual no aportaba ingresos suficientes para salir de la pobreza y menos aún para intentar entrar en mercados nuevos. La información sobre mercados no estaba al alcance de estos propietarios rurales.

El financiamiento gubernamental, como en la mayoría de casos de unidades rurales similares, estuvo ausente, razón por la cual se recurrió a fundaciones externas como OXFAM, la Fundación Ford y la Unión Europea. Gracias a estas entidades, se lograron financiar la etapa inicial y la formación del equipo central. El proyecto ha logrado captar recursos por alrededor de 800,000 dólares con lo que se han cubierto gastos del equipo técnico, pasantías, viajes de intercambio, y otros.

Gracias a los resultados se crearon nuevas expectativas relacionadas con algunos cambios en la tecnología. También, se ha promovido la creación de organizaciones de productores (más de seis a la fecha). Estas son pequeñas empresas constituidas por productores y promotores para la gestión del crédito, acopio y comercialización. Los diferentes riesgos han debido manejarse principalmente mediante lazos de confianza. Esta juega un papel importante en personas de este grupo social, ya que muchos evitan las formas comunes de dependencia. El programa está principalmente orientado a la difusión de mejoras técnicas para cultivos y suelos, no necesariamente para generar puentes y canales de comunicación con mercados ni para brindar información sobre los mismos. A fin de incorporar estos aspectos, se promovió la creación de las organizaciones de productores, las cuales tienen entre sus fines, promover y potenciar la comercialización y el acceso a los mercados.

El trabajo orientado a la reforestación, control de incendios, medidas mecánicas, medidas agronómicas y medidas de fertilidad, ha repercutido en la calidad de los productos. Además se ha experimentado con abonos, sistemas agroforestales, mejoramiento de pastos, concentrados. Inclusive se ha logrado desarrollar una especialización en productos como café orgánico y frijol negro. Además se ha logrado diversificación en la producción de alimentos de pequeña parcela. Estas mejoras han contribuido a incrementar tanto la calidad como la productividad.

Probablemente éste sea uno de los mejores ejemplos de programas con menor participación estatal activa. La mayoría de recursos fueron obtenidos de fundaciones y de organismos no gubernamentales; no se requirió mayor movilización de maquinaria ni se apreció participación estatal en fomento de canales de acceso al mercado. Aún así, no han faltado las acciones de coordinación con ciertas agencias gubernamentales para desarrollar programas conjuntos o paralelos, como por ejemplo las coordinaciones con el Instituto de Recursos Naturales para la reforestación. El programa ha funcionado en aspectos de producción y de apoyo a la innovación tecnológica. Se han establecido puentes y relaciones con unidades rurales más necesitadas con el fin de poder difundir ampliamente estas innovaciones y lograr aliviar las condiciones de pobreza.

Fuente: Cambio institucional y desarrollo organizativo de las pequeñas unidades de producción rural, Cepal. Octubre 1999

1.11 Perfil de una experiencia exitosa. Caso de “Exportación de queso artesanal”

El éxito exportador de algunas de las queserías artesanales nicaragüenses obedece entre otros: al aprovechamiento de los factores patrimoniales; al desarrollo de relaciones de integración y coordinación a lo largo de la cadena de valor; al aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado regional de lácteos; y a la superación de varias de las restricciones impuestas por el clima de negocios del país.

Básicamente, las queserías artesanales han aprovechado la disponibilidad de materia prima (leche cruda) para convertirla en tipos de queso fresco muy apetecidos en el mercado nacional, pero sobre todo en el mercado regional (salvadoreño). Anteriormente, la transformación a queso era vista solamente como una medida para la conservación de los excedentes de leche. Este paso ha sido posible gracias a la implantación de los modelos asociativos como el de las cooperativas. A partir de éstos, se han desarrollado relaciones de integración, donde es posible la transmisión de las señales del mercado hacia los productores de leche cruda, así como la facilitación de la provisión de servicios de crédito y asistencia técnica para las pequeñas unidades de producción, anteriormente dispersas. La capacidad de acopio de leche se ha incrementado al punto de que las grandes industrias procesadoras coordinan con las pequeñas queserías la compra de materia prima. Igualmente, la cercanía con el mercado de destino ha permitido el desarrollo de un conocimiento profundo del mismo, anticipando cambios y cumpliendo con los requisitos impuestos por la demanda. El caso de estudio de una cooperativa procesadora y exportadora de queso artesanal, presentado en documento separado, completará este estudio. En el Recuadro 3 se presenta un resumen de esta experiencia.

RECUADRO 3

COOPERATIVA MASIGUITO R. L. UNA EXPERIENCIA EXITOSA. EXPORTACIÓN DE QUESO

Los productores de leche en la región de Camoapa en Nicaragua se enfrentaban a múltiples problemas al iniciarse la década de 1990. Algunos de los problemas se referían a la reducida infraestructura, el poco espíritu empresarial de la población rural, los efectos de la guerra interna librada en años previos, la inseguridad sobre la propiedad de la tierra, el clima de negocios, la volatilidad de los precios y el limitado acceso a canales de financiamiento.

La necesidad de asociarse surgió como una alternativa para resolver parte de los problemas que agobiaban a los productores rurales. La oportunidad se presentó gracias a la intervención del Programa de Desarrollo Ganadero (PRODEGA), ONG de origen finlandés que mostró su interés en apoyar a los productores para promover formas de organización. Con ciertas dificultades debido a la resistencia de algunos productores, el PRODEGA logró fomentar la creación de una cooperativa entre los productores. Inicialmente el apoyo de ese organismo se traduciría en asistencia técnica y capacitación productiva.

La cooperativa Masiguito se creó en 1991, con el apoyo del PRODEGA y agrupó a productores lecheros de la zona de Camoapa. Sus postulados principales fueron: promover el desarrollo integral de los productores agropecuarios, potenciar la producción de carne y leche, fomentar la industrialización de estos productos, entre otros. Las operaciones se iniciaron en 1992 con equipos donados por terceros. Las actividades iniciales fueron de acopio y comercialización de leche, aunque enfrentaron problemas por los altos costos de la energía. Luego de cambiarse a otro lugar donde se podía contar con servicios públicos y se tenía mayor acceso al mercado, la cooperativa incrementó sus volúmenes de comercialización.

La cooperativa recogía leche tanto de los asociados como de otros productores no asociados, ofreciendo para todos un trato similar, tanto en precio como en asistencia técnica. Para todos ellos se programaba el servicio de transporte y recolección de leche diariamente. Además se les ofrecía pruebas de laboratorio cuando era necesario y otros beneficios, tanto de educación y salud para familiares como de financiamiento para capital de trabajo de los productores.

Esta organización les permitió a los productores tener acceso a nuevos mercados. La leche empezó a ser vendida a los grandes industriales lácteos como Prolacsa y Parmalat. Previamente la leche era tratada (pasteurizada) para su adecuada conservación. Los equipos utilizados eran adecuados y fueron adquiridos gracias al financiamiento promovido por el PRODEGA. Luego se extendieron las actividades hacia la elaboración de quesos, los cuales eran de calidad superior a la competencia artesanal gracias al proceso de pasteurizado y al uso de implementos apropiados para la buena conservación del producto. La cooperativa vendía el queso a comerciantes salvadoreños y hondureños, orientándose de esta manera al mercado externo. Posteriormente lograrían acceder al mercado de Estados Unidos.

La elaboración de productos de buena calidad era uno de los desafíos principales de la cooperativa. El proceso de calidad se iniciaba desde la producción de la leche, para lo cual se daba asistencia técnica y capacitación productiva a los ganaderos. El proceso continuaba con la recolección, para lo cual se contaba con envases adecuados y programación de la recolección organizada de forma tal que el producto llegara a los centros de acopio en buenas condiciones. A continuación se prestaba atención a la calidad en el procesamiento de la leche, tanto para la leche fluida comercializada directamente, como para el queso y sus subproductos. El sistema de almacenamiento en frío era muy conveniente para la conservación de los derivados lácteos y permitía que los productos pudieran ser distribuidos y comercializados en condiciones idóneas.

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis Total, La dinámica del mercado de los productos lácteos en Nicaragua, 1995
- Anuario de Producción FAO: Vol. 49 1995.
- Apuntes para una estrategia de desarrollo rural. Nitlapán / UCA. 1997
- Banco Interamericano de Desarrollo, Rubén Echeverría (editor). Desarrollo de las economías rurales. BID, 2001
- Centro para la Invest., la Promoción y el Desarrollo Rural y Social. La Comercialización campesina en Nicaragua. Ediciones graphic Print SA, 2000.
- David, María Beatriz de A. (compiladora). Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe. Cepal, 2001.
- Cepal - Naciones Unidas. Estudio: Centroamérica, cambio institucional y desarrollo organizativo de las pequeñas unidades de producción rural. Oct 1999.
- Cepal. Naciones Unidas. Estudio: Efectos sociales de la globalización sobre la economía campesina. Julio 1999.
- De Soto, Hernando. El Misterio del Capital: por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo. Bantam Press / Random House 2000.
- Eduardo Doryan, Lucia Marshall y Grettel López. Análisis del Informe Global de Competitividad Microeconómica para Centroamérica. CLACDS, INCAE. 1999.
- INCAE, Agenda para la Competitividad de Nicaragua hacia el Siglo XXI. CLACDS – INCAE. 78 p. 1999.
- Informe Anual. BCN. <http://www.bcn.gob.ni/> 2000.
- Loría, Luis y López Luis. Fortalecimiento de los Sectores Productivos a través de la Innovación. CLACDS, INCAE. 1999.
- Pomareda, C.; Umaña, V. El mercado mundial y centroamericano de productos lácteos. San José, Costa Rica, Consejo Agropecuario Centroamericano, Secretaría General. 26 p. 1999.
- Romero, L. *Clerc y R. Hill*, La lucha por la leche, FINNIDA, 1991.
- SIECA, Centroamérica: Estadísticas de comercio de productos lácteos. [Base de datos electrónica]. Ciudad de Guatemala, Guatemala. 1999.
- Solano, Adolfo y Rodríguez, Laura. La Liberalización del Comercio Intrarregional de Productos de la Agricultura en Centroamérica. CLACDS, INCAE. 1999.

Tackman, Brian; Fisher, William; Salas, Luis. The Reform of Property registration System in Nicaragua: A Status Report. 2001

Umaña, V. Situación Actual y Perspectivas del Comercio de Productos Lácteos en Centroamérica. San José, Costa Rica. Trabajo final de graduación para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Agronómica con énfasis en Economía Agrícola. Universidad de Costa Rica 165 p. 1997.

Umaña, V. Comercio de Productos Lácteos en Centroamérica. In La Ganadería e industrias afines en Centroamérica (1998, San José, Costa Rica). Proyecto Ruta, CAC, SIDE. 64p. 1998.