

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gill”**  
**UNAN – CUR – MATAGALPA**

**TEMA:**

EL CAFÉ, CULTIVO DE EXPORTACION, SUS TIPOS, ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS Y AGROINDUSTRIALES, PARA SATISFACER LAS EXIGENCIAS DE LOS DISTINTOS MERCADOS EXTERNOS.

**SUBTEMA:**

ESTRATEGIAS DE GRANDES, MEDIANOS Y PEQUEÑOS PRODUCTORES, PARA BUSCAR LA COMPETITIVIDAD DEL CULTIVO DEL CAFÉ.

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

*Para obtener el grado de*

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Presentado por:*

*Vera Patricia Ibarra González*  
*Cecilio Ramírez Urrutia*  
*Juan Ramón Soza Rivera*

*Docente – Especialista:*

*Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos, Msc.*  
*Lic. Ramón A. Zeledón Alaniz*

*Matagalpa, Nicaragua*  
*Agosto del 2004*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo, al creador de todas las cosas, DIOS, a mis padres, por quien soy la razón de ser, quienes me enseñaron el principio de responsabilidad, a mis profesores quienes siempre me brindaron su apoyo y enseñanza.

**Cecilio Ramírez Urrutia**

## DEDICATORIA

Primero, quiero agradecer a mi DIOS, por prestarme vida, salud, fuerzas y la perseverancia suficiente para alcanzar esta nueva meta en mi vida.

Quiero dedicar este trabajo, a mi padre, quien siempre fue para mi, el mejor ejemplo de honestidad, de lucha para ser cada día mejor y de perseverancia, que ya en este momento no pudo acompañarme, pero que desde el cielo lo está haciendo y que hoy también está compartiendo conmigo este logro alcanzado. Gracias Papá.

A mi hija Luisa Yasika, que ha compartido conmigo todas las alegrías y tristezas, los momentos difíciles que he pasado a lo largo de estos años de estudio y siempre ha estado a mi lado. Ella ha sido mi mayor estímulo. Gracias hijita por tu solidaridad.

**Vera Patricia Ibarra González.**

## AGRADECIMIENTO

No pudiéramos nosotros dar por culminado este trabajo, sin antes agradecer a las diferentes organizaciones, instituciones y personas que tan gustosamente nos prestaron su ayuda y colaboración, poniendo a nuestra disposición todo el tiempo necesario y la información disponible para que pudiéramos llevar a cabo nuestra misión. Nuestro agradecimiento a:

- Licenciada Melinda Cuéllar y el Ing. Julio Solórzano, funcionarios de FONDEAGRO.
- Ing. Santiago Dolmus Peralta, Gerente de CAFENICA.
- Lic. René Rizo, Docente de UNAN-Matagalpa.

Y de manera muy especial, a nuestros tutores, Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos y Lic. Ramón Antonio Zeledón Alaniz, quienes siempre estuvieron - animándonos en momentos de flaqueza, estimulándonos a seguir adelante hasta alcanzar nuestra meta.

## INDICE

CAPITULO	CONTENIDO	PAGINA
I	RESUMEN	1
II	INTRUDUCCION AL TEMA Y SUBTEMA	3
III	JUSTIFICACION	6
IV	OBJETIVOS	7
4.1	GENERAL	
4.2	ESPECIFICOS	
V	DESARROLLO DEL SUBTEMA	8
5.1	DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL DE LOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES PRODUCTORES DE CAFÉ.	8
5.1.1	POLITICAS GUBERNAMENTALES	9
5.1.2	SEGURIDAD JURIDICA	14
5.1.3	PAPEL DE LAS ONG'S EN LA ORGANIZACIÓN DEL GREMIO.	17
5.1.4	FINANCIAMIENTO	18
5.1.5	TIPIFICACION DE LOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES PRODUCTORES .	22
5.2	FACTORES QUE AFECTAN A LOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES PRODUCTORES DE - CAFÉ.	25
5.2.1	POLITICOS	26
5.2.2.	ECONOMICOS	29
5.2.3.	CULTURALES	35
5.2.4	SOCIALES	37
5.3	ANALISIS INTERNO Y EXTERNO	43

	5.3.1 ANALISIS INTERNO	44
	FORTALEZAS	44
	DEBILIDADES	46
	5.3.2 ANALISIS EXTERNO	53
	OPORTUNIDADES	53
	AMENAZAS	58
5.4	ESTRATEGIAS, ACCIONES Y METAS A IMPLEMENTARSE PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES PRODUCTORES DE CAFÉ.	61
	5.4.1 ESTRATEGIAS DE PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES PRODUCTORES	63
	5.4.2 CREACION DE AGLOMERADOS (CLUSTER) LOCALES Y ALIANZAS ESTRATEGICAS	79
	5.4.3 ACCIONES PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD	81
	5.4.4 METAS	84
VI	CONCLUSION	87
VII	BIBLIOGRAFIA	90
VIII	ANEXOS	92

## **I.- RESUMEN**

El sector cafetalero nicaragüense aglutina a 30.400 productores aproximadamente, entre pequeños, medianos y grandes productores.

El cultivo del café es de enorme trascendencia económica para el país, como generador de divisas por ser un producto de exportación; es un importante factor de estabilidad social por la alta generación de empleo de esta actividad, es por esto que el impacto de la crisis provocada por la caída de los precios a nivel internacional ha sido tan fuerte y que ha afectado a todos los sectores económicos del país.

Además de la crisis de precios internacionales, el sector enfrenta otros factores que dificultan su desarrollo, entre ellos encontramos Políticas de Gobierno inadecuadas y la poca participación del gremio en la elaboración de ellas, problemas de seguridad jurídica en la tenencia de la tierra, dificultad para acceder al financiamiento. También existen factores sociales, culturales, políticos y económicos que analizamos en este documento y que tienen su impacto en el sector.

Como resultado del análisis, pudimos encontrar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas que se presentan, obteniendo un FODA que nos permitirá proponer algunas acciones y metas a las estrategias planteadas para alcanzar la competitividad de los pequeños, medianos y grandes productores de café.

Para poder lograr una transformación productiva de la caficultura en función de oportunidades estructurales que se presentan en el mercado del café, la Estrategia para pequeños, medianos y grandes productores, está basada básicamente en una mayor y mejor organización en asociaciones que los

representen, la diversificación de sus propiedades en búsqueda de una explotación más eficiente del recurso tierra, alcanzar mayor productividad, teniendo como resultado la obtención de mayores ingresos y mejoramiento del nivel de vida; la búsqueda de nuevos mercados que ha abierto a los productores grandes oportunidades, pero también grandes desafíos; la Certificación para garantizar que la producción cumple con los requisitos de calidad exigidos en el mercado internacional por los comercializadores y consumidores, así también lograr la diferenciación de nuestro producto a través de la creación de marcas; por último, la Capacitación de los Recursos Humanos, que representa la base de las ventajas competitivas. La competitividad va a depender cada vez más de los niveles de destreza y la creatividad de la fuerza laboral.

La formación de Aglomerados (Cluster) de Café y Alianzas Estratégicas, será el resultado del impulso de la diversificación y transformación productiva de la caficultura, que nos permitirá el desarrollo de la calidad, promoción y comercialización, a la vez que dará un impulso a la industrialización y producción de derivados de productos y servicios, dándole un valor agregado al café.



## II.- INTRODUCCION

El Cultivo del Café en Nicaragua representa más que su participación en la actividad económica y exportadora, una actividad con profundas raíces en la población, en la cultura y en el tejido socioeconómico de Nicaragua. El peso de la actividad cafetalera en la economía nicaragüense ha sido significativo por más de 150 años.

El Café es un producto de carácter universal y un importante factor de estabilidad social. Desde el punto de vista ambiental, el café es el más importante cultivo para la preservación del medio ambiente, contribuyendo considerablemente al área forestal del país. Además, es la segunda materia prima más comercializada en el mundo después del petróleo, por lo que una crisis en este sector provoca pérdida de medios de vida, desequilibrios sociales, migración acelerada hacia áreas urbanas e inestabilidad.

El Rubro de Café ha sido la columna vertebral de la economía nicaragüense, por su capacidad de generar divisas y empleos, representado durante el último quinquenio, el 44.7% de las exportaciones del sector agrícola y el 25% de las exportaciones totales. Actualmente, los productores de este rubro, atraviesan una de las peores crisis, ya que el precio del producto ha caído el nivel más bajo de los últimos treinta años, lo que ha incidido en la falta de atención de las plantaciones cafetaleras, que por su naturaleza cíclica de producción y por los problemas de rentabilidad y de liquidez, a causado un alto grado de endeudamiento en los Productores. Los precios están por debajo de los costos de producción para la gran mayoría de los productores. Esta situación es especialmente grave dado que la mayoría de los cultivadores de café son

pequeños propietarios que viven en áreas rurales remotas, y para sobrevivir dependen en gran parte de los ingresos en efectivo procedentes de sus cultivos y del trabajo temporal en la cosecha.

La fase agrícola la realizan unos 30.400 productores aproximadamente, entre grandes, medianos y pequeños. Estos últimos representan el 95% del total de productores de café del país.

Los cambios estructurales en la oferta mundial de café y en las preferencias crecientes del consumidor hacia el consumo de cafés finos, representan una oportunidad para la caficultura nicaragüense, que posee ventajas comparativas, que pueden convertirse en ventajas competitivas, enfatizando calidad, promoción y comercialización. El mercado de Café Especial, especialmente el de Café fino, ha venido creciendo en forma sostenida por encima del 18%, por lo que una de las principales alternativas a la problemática del café, consiste en fortalecer la participación en los nichos de mercados conocidos como Café Diferenciado. Otra oportunidad para los productores puede encontrarse en la diversificación productiva, en el sentido de maximizar el uso de la tierra ociosa.

En este trabajo, se presenta un diagnóstico de la situación actual de los productores de café, quienes han sido afectados directamente por las Políticas de Gobierno, que no les han favorecido en el desarrollo y sostenibilidad del rubro, así como también los problemas de tenencia de la tierra que se ha venido arrastrando desde la implementación de la Reforma Agraria en los años ochenta. El papel que han jugado las ONG en el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores, Los problemas de Financiamiento que enfrentan los Productores en General, ya que desde la desaparición del BANADES, no ha habido un Programa de Fomento a la Producción, pues en el Sistema Financiero Nacional, básicamente son sujetos de crédito los Grandes

Productores, quienes accedan al crédito en condiciones desfavorables, tanto en plazos como en tasas de Interés que no les permiten ser competitivos, así como la tipificación de los productores de acuerdo a áreas cultivadas, productividad y tecnología.

Posteriormente se hace un análisis Interno y Externo que incluye Fortalezas y Debilidades, así como las oportunidades y amenazas respectivamente que presenta el sector cafetalero. El análisis interno y externo se basa en las características geográficas, como en las condiciones en que los Productores de Café desarrollan esta actividad, así como las Oportunidades y Amenazas que enfrentan.

Existen factores de índole general que afectan a los Productores de Café, y que son los Políticos, Económicos, Culturales, Sociales y de Gobierno, que también enfocamos en este trabajo. El análisis del diagnóstico como de los factores generales nos llevan al FODA, o sea, al análisis final de los entornos internos y externos.

Finalmente y como una sumatoria de todos los aspectos abordados anteriormente, llegamos al análisis de las Estrategias existentes de Pequeños, Medianos y Grandes Productores de Café, las cuales muchas de ellas ya están formuladas, pero nosotros pretendemos en este estudio, mostrar cuales fueron los elementos que le dieron origen y también proponemos algunas acciones y metas para alcanzar la competitividad de este sector tan importante en la economía nacional.

### III.- JUSTIFICACION

El Café constituye uno de los más importantes rubros dentro de la producción agropecuaria, representando el 27.4% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector agrícola y contribuyendo en la generación del 5.3% del PIB global, lo que significa USA 100.000.000 en divisas para el País, siendo además, una alternativa productiva sostenible, para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias campesinas ya que es producido por más de 30.400 productores de café, que cultivan ciento treinta mil manzanas que generan 1.800.000 QQ de café y 200.000 empleos temporales y 45.000 empleos permanentes.

Dada la crítica situación y las aún peores perspectivas del mercado mundial de café y con el fin de enfrentar la crisis e intentar garantizar la calidad del producto, con este trabajo se pretende dar un aporte para la comprensión y el entendimiento de las estrategias a los pequeños, medianos y grandes productores que les permita ser competitivos, dentro del marco de la transformación de la estructura productiva y comercial hacia una diversificación, industrialización y especialización, que los lleve a la generación de un mayor valor agregado de forma sostenible y con mayor equidad en la distribución de la riqueza, así como también contribuir con esta investigación, a los estudiantes, profesionales y personas interesadas en el desarrollo de este rubro.

## **IV.- OBJETIVOS**

### **4.1.- OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar estrategias para alcanzar la competitividad de los grandes, medianos y pequeños productores de Café, basados en calidad de producción, diversificación y alianzas estratégicas.

### **4.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- a. Elaborar un diagnóstico de pequeños, medianos y grandes productores de Café.
- b. Identificar las principales oportunidades y amenazas de la caficultura.
- c. Analizar los factores ambientales que inciden en la identificación, implementación y desarrollo de estrategias del sector Café.
- d. Reconocer modelos asociativos y alianzas estratégicas como estrategia genérica para lograr el desarrollo y competitividad de pequeños y medianos productores.
- e. Identificar acciones y metas que coadyuven a la implementación y el control de las Estrategia

## **V.- DESARROLLO**

### **5.1.- Diagnóstico de situación actual de pequeños, medianos y grandes productores de café.**

“El diagnóstico de la economía de un país tiene por objetivo establecer las razones que determinan la tasa de crecimiento de su economía y la distribución del ingreso que el país está obteniendo en el momento en que se inicia el proceso de la planificación. Debe contestar preguntas tales como estas: a) ¿Cuales son los factores principales que inciden sobre el ritmo actual de crecimiento y sobre la distribución del ingreso? b) ¿Que importancia tiene cada uno de ellos? Como se opera su influencia y como se relacionan todos entre si? c) ¿Cuáles son los principales elementos que limitan u obstruyen el logro de una mejor situación? d) ¿Cómo se comportarían cada uno de estos elementos frente a cambios relativamente importantes que se operaran en los demás o frente a decisiones de política económica adoptadas por el gobierno?”<sup>1</sup>

Para contestar estas y otras preguntas semejantes, es necesario analizar con detalle los años recientes de la economía del país y además, considerar una perspectiva histórica muy prolongada que ubique los últimos años en una visión de largo plazo. Es por eso, que para elaborar este diagnóstico, consideramos importante analizar las políticas gubernamentales que inciden directamente en el desarrollo del agro nicaragüense, la seguridad jurídica, el papel que han jugado las ONG en el desarrollo de la caficultura en el país, el financiamiento y la tipificación de los productores de café.

---

<sup>1</sup> Diccionario de economía. Salvador Osvaldo Brand. Febrero 1994. Pag. 267.

### 5.1.1.- Políticas Gubernamentales

“Los efectos que produce el gobierno en los negocios de todos los países y zonas que hemos repasado subrayan la importancia de que los administradores se consideren parte de la relación con los funcionarios del gobierno, tanto en sus países de origen como en cada vez más en todo el mundo. Sobra decir que las políticas gubernamentales de un país dado cualquiera, han influido desde hace mucho en los negocios en aspectos como los impuestos, los permisos y la contratación, también es cierto que los tratados internacionales como el Acuerdo General Sobre Tarifas y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), han influido desde hace mucho en la administración internacional, en este caso lo que se subraya es el grado de intensidad que han adquirido las relaciones entre administradores y gobiernos, lo que apuestan las dos partes, es mucho más que nunca antes.”<sup>2</sup>

El sector público Agropecuario ha venido evolucionando desde inicio de los años noventa, cuando entró a un modelo de economía abierta y desregulada. Siguiendo programas de ajuste sectorial y estabilización de la economía. El Gobierno de Nicaragua, por medio de sus diferentes Ministerios e Instituciones, principalmente el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal (MAG-FOR), apoya el desarrollo y mejoramiento de las condiciones en el intercambio de los cafetaleros. En el año 1996 se instaló la Comisión Nicaragüense del Café, como instancia gubernamental dedicada a facilitar y normalizar la actividad cafetalera, aportando recursos a diferentes programas, oficiales y privados, para desarrollar la investigación y mejorar el servicio y la cobertura de la asistencia técnica.

---

<sup>2</sup> Administración, Sexta Edición, Año Stoner Freeman y Gilbert Jr. Pag. 151.

“Las políticas sectoriales y de reforma macroeconómica no generan un medio ambiente apropiado para los agricultores pequeños y pobres. En la mayoría de los casos el crecimiento agrícola se concentra en el sector comercial y no se ha movido de ahí.”<sup>3</sup>

Las Políticas Macroeconómicas y reformas estructurales, influyen en el comportamiento del agro y las actividades agroindustriales, agroalimentarias del país y de la región. La Integración Internacional tiene ventajas pero también costos, por el lado de los desbalances comerciales, términos desfavorables en la relación de precios de intercambios y movimientos de capitales. El gran desafío para la agricultura es incrementar y consolidar su posicionamiento en países de la región, construyendo una visión de futuro, lograr la inserción de la agricultura en el comercio mundial con una visión de Largo Plazo, su Industrialización y conservación de los Recursos Naturales. La Modernización de las Instituciones pública y privadas en los ámbitos Central, Regional y Local, para acelerar y profundizar su adecuación, articulación, fortalecimiento y acción coordinada, con un enfoque de encadenamiento a lo largo de la cadena productiva.

“Para transformar la caficultura actual en función de oportunidades estructurales que se presentan en el mercado del café, el Gobierno de Nicaragua se ha planteado elaborar un Plan Estratégico que permita la Reconversión Competitiva de la Caficultura Nicaragüense que se enfoque en el desarrollo de la calidad, bajo condiciones de eficiencia y sostenibilidad y a la promoción de esta calidad y la comercialización aprovechando los nichos de mercados especiales. Paralelamente la Reconversión Competitiva de la caficultura debe enfatizar la diversificación productiva y la promoción de sistemas de producción de café sostenible en el que se

---

<sup>3</sup> Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo (CLADES). Pag. 1.



desarrollen mecanismos de certificación que generen credibilidad, posibilidades de verificación y transparencia en el proceso de producción, procesamiento y exportación.”<sup>4</sup>

El Gobierno ha definido como prioridad, la transformación productiva e institucional, la atracción de la Inversión Extranjera directa, teniendo esto como objetivo reducir la pobreza, mejorar escalas de producción, mediante la integración de cadenas productivas y la asociatividad de productores, desempeñando el papel de facilitador y promotor de complejos productivos e industriales, así como de regulador y facilitador de actividades económicas del sector privado y en algunos casos en actividades productivas y de comercialización de pequeños y medianos productores que son estratégicas para el gobierno. En 1998 se introduce la Ley 290 y su Reglamento, que determina la organización, competencia y procedimientos del Poder Ejecutivo para lograr que las entidades gubernamentales no sean juez y parte y que permita transparencia en el manejo de los asuntos públicos. Las instancias encargadas de diseñar políticas y normas, quedaban separadas de las que ejecutan programas y proyectos.

Con la Transformación Productiva se pretende articular la competitividad en el mercado, que cada vez es mas dinámico, esto va íntimamente ligado con el desarrollo Institucional, donde se pretende estimular y facilitar alianzas entre productores nacionales e inversionistas ya sean nacionales o extranjeros, que permitan mayor participación en las redes locales.

Las Políticas de Gobierno, reconocen la importancia de los encadenamientos de valor agregado pero articulados al territorio, en una economía que es intrínsecamente multisectorial, destacando la importancia

---

<sup>4</sup> Estrategia para Reconversión y la Diversificación Competitiva de la Caficultora en Nicaragua. Pag. 6.

de alcanzar objetivos múltiples y articular procesos productivos, a través de conceptos como los Cluster, Cadenas Productivas e Industrias, que incluye la tecnología para incrementar la productividad, a partir de los conceptos de innovación tecnológica y competitividad sustentada en la interacción de aspectos económicos, sociales, culturales y ecológicos.

En las Segovias, Matagalpa y Jinotega, se plantea la transformación competitiva de la Caficultura, desarrollo de Calidad, Promoción y Comercialización de Variedades de Café Especiales de alta calidad para nichos de mercados. Se plantea una diversificación de la producción en zonas productoras de café de baja calidad. Para su desarrollo, el gobierno promueve el uso de tecnologías amigables con el ambiente, tratando de eliminar el uso de prácticas de alto consumo de agua y energía en el beneficiado, para contrarrestar grandes cantidades de cargas contaminantes de material orgánico en el agua de ríos y suelos. El Estado y los grupos preocupados por el desarrollo sostenible, están promoviendo un cambio importante en la tecnología de Beneficiado Seco, para reducir al mínimo el uso de agua en sus instalaciones, lo que puede significar una limitación al 20% máximo del volumen de agua que se usa en la actualidad; se promueve el uso de beneficios mecánicos con perfil ecológico con base en el desarrollo del aglomerado del Café, incorporando el manejo ambiental de las principales Micro Cuencas, incluyendo reforestación, manejo de bosques y promover el cultivo de café bajo sombra; Estudios de Biodiversidad, Ecoturismo, Producción Limpia, Generación de Energía no Convencional, Capacitación y Entrenamiento de Recursos Humanos. El impulso a la Industrialización y Producción de derivados de productos y servicios es prioritario en este sector.

Entre los Objetivos Básicos, el Gobierno se propone: La Transformación y Diversificación Productiva hacia actividades rentables de mayor valor

agregado; Integración de Cadenas Productivas, fomentando la agroindustria, los agro negocios y aglomerados; Asociaciones y Alianzas para incrementar la participación en las cadenas productivas; Fomentar la Tecnificación de la producción, impulsando la productividad, reducción de costos.

Uno de los desafíos de la economía, es lograr el aprovechamiento adecuado de los niveles de apertura de los países con sus mercados. Los Tratados de Libre Comercio (TLC), son otra expresión del interés de muchos países en acelerar procesos de aperturas comerciales. Nicaragua a firmado tratados de libre comercio con diferentes países, entre ellos México, Chile, República Dominicana y a su vez mantiene procesos abiertos como la Unión Aduanera Centroamericana, Cafta y TLC con Canadá y el mismo Acuerdo Comercial para América Latina, por sus siglas en Inglés ALCA, con el firme propósito de diversificar mercados, dar pautas para potenciar el uso de ventajas competitivas que se consideran oportunidades para el desarrollo económico de Nicaragua.

La trascendencia económica de la actividad cafetalera, como generador de divisas, hace que el Estado mida con mucho cuidado la aplicación de cargas impositivas a las funciones de producción, procesamiento y exportación del café. En ocasiones, las dificultades presupuestarias empujan al Gobierno a recaudar fondos en forma rápida y encuentran la salida en gravar las actividades económicas más importantes, como el café, que tiene como consecuencia una inmediata caída de la producción global, ya que los productores dirigen su actividad a otros rubros.

“La Estrategia debe ser el reducir al mínimo posible las cargas fiscales y por el contrario estimular el desarrollo de nuevas plantaciones y la adopción de nuevas tecnologías”<sup>5</sup>

#### 5.1.2.- Seguridad Jurídica

“Una de las grandes limitaciones para el desarrollo de una agricultura moderna agroindustrializada, que proporciona productos y servicios de calidad mundial e incorpora tecnología moderna, es el problema de la tenencia de la tierra y la inexistencia de un clima de negocios e inversiones adecuado que proporcione estabilidad, seguridad y reglas claras del juego y por otro lado, que permita el desarrollo de la competitividad, para la obtención de rentabilidades adecuadas y no solo de corto plazo que fundamente su sostenibilidad. Las principales limitantes son los problemas de la tenencia de la tierra, leyes, incentivos y regulaciones desactualizadas y confusas, limitaciones en los temas de propiedad intelectual y derechos de autor, ausencia de promoción de negocios e inversiones y elevado nivel de riesgo país y altos costos de operación. El tema de la credibilidad en las instituciones, leyes, incentivos y regulaciones que es poco claro, representa también una fuerte limitante al clima de negocios.”<sup>6</sup>

La propiedad de la tierra en Nicaragua se caracteriza por no estar claramente definida. Se estima que solamente un tercio de las propiedades poseen un título debidamente catastrado y registrado. Este problema es mas grave en el sector rural.

“La política de tierras implementadas están implícitas dentro de diversas leyes, decretos y acuerdos presidenciales, relacionados principalmente con

---

<sup>5</sup> TECHNOSERVE NIC. Análisis del Café,

<sup>6</sup> Estrategia de Desarrollo y Conversión Competitiva de Nicaragua, Gobierno de Nicaragua.Pag. 10.

la reforma agraria y otros aspectos derivados de las mismas, como las políticas de indemnización, titulación y asignación de tierras.”<sup>7</sup>

Se ha determinado que hay en vigencia no menos de 50 leyes, decretos ejecutivos y acuerdos ministeriales que abordan el tema, en muchos casos contradictorios entre sí, ocasionando problemas de superposiciones de derechos por emisiones de diferentes documentos legales. Existen aproximadamente 25 instancias relacionadas con el poder ejecutivo, el poder judicial y de la sociedad civil participando en el proceso de asignación, administración, definición de mecanismos de aseguramiento de tierras, legalización, escrituración, medición, registro, titulación y atención a conflictos sobre propiedad, lo que permite la emisión de manera desordenada de diferentes tipos de documentos jurídicos que crea confusión sobre el derecho legal de una misma propiedad.

Actualmente no se cuenta con políticas de tierra integral que incluya la redistribución y titulación de tierras, la falta de una visión de largo plazo reflejada en la ausencia de políticas de tierras, tiene graves consecuencias en el ámbito social, económico y ambiental.

“Los registros de la propiedad inmueble y mercantil son altamente vulnerables a pesar de las inversiones pública que se han llevado a cabo en este sector, con un funcionamiento frágil y desactualizado, con procedimientos lentos y costosos. Uno de los cuellos de botella más importantes son los aspectos institucionales, la organización de los Registros Públicos y la legislación para su operación. La lentitud para la tramitación, las complicaciones logísticas al tener que trabajar con 16 registros en todo el país y la falta de modernización de los antiguos procesos de inscripción manual hacen imposible que los registros puedan

---

<sup>7</sup> Influencia de la Globalización en la economía Rural, Pag. 65

jugar actualmente un rol preponderante como fedatarios públicos de las ágiles transacciones que se dan en el mercado financiero y en el mercado de café en lo que se refiere a contratos de financiamiento, coberturas, compra/ventas y otros.”<sup>8</sup>

El catastro y el registro son las dos instituciones relacionadas en la regulación de la propiedad. El uso inadecuado y el abuso en la emisión de sentencias judiciales relacionadas con Título Supletorios, Ventas Forzadas, incrementan la inseguridad en la tenencia de la tierra. Los trasposos de propiedad, como compra-ventas, herencias, donaciones, etc., se hacen de manera inadecuada sin cumplir con requisitos mínimos para ser inscritos en el registro de la propiedad.

Al problema de la tenencia de la tierra, se le ha venido dando respuesta de acuerdo a la coyuntura en que se presentan, por ejemplo, en los años 80, para dar respuesta a los problemas de la tierra, se creó el Instituto Nicaragüense de Reforma Agraria (INRA) y las leyes que respaldaban la Reforma agraria; en los años 90 se crearon diferentes leyes e Instituciones para poner orden al problema creado por la Reforma Agraria de la década anterior, como fueron La Corporación Nacional de la Propiedad (CORNAP). Se hicieron esfuerzos para la privatización de fincas estatales, titulación masiva de tierras del estado, y se crearon algunos mecanismos de acceso a la tierra. A partir de ahí, se inicia un duro conflicto por la tenencia de la tierra entre obreros agrícolas y los antiguos propietarios de las tierras, que alegaban tener los títulos legales de las propiedades. Estos problemas aún persisten.

---

<sup>8</sup> Estrategia para la reconversión y la diversificación competitiva de la caficultura de Nicaragua. Pag.41.

“El reto para la economía nicaragüense consiste en que se creen las bases legales que permitan la seguridad económica que necesitan los mercados de capitales”.<sup>9</sup>

Se estima que el 75% del total de fincas tiene algún tipo de irregularidad de tenencia, y que el 70% de los pequeños y medianos productores agrícolas, aproximadamente 250.000, no cuentan con un documento legal de dominio pleno, o si cuentan con algún documento, éstos son inseguros o inciertos. Así mismo, productores grandes tienen algún otro tipo de problema jurídico, como linderos, herencias, desmembraciones, historias registrales, etc. Esta situación desalienta las inversiones en fincas con alto potencial productivo.

Ante la realidad de la problemática de la tenencia de la tierra y los factores que la alimentan, el Gobierno está comprometido en resolver los problemas que atentan contra los derechos de la propiedad, en particular los conflictos y tenencia de la tierra, con el objetivo de sentar las bases para la seguridad jurídica de los derechos de propiedad, tanto individual, colectiva y estatal.

#### 5.1.3.- Papel de las ONG en la organización del gremio.

La disponibilidad de crédito acelera o retarda el crecimiento de los pequeños productores de café. Los medianos y grandes productores de café tienen más posibilidades de acceder a recursos para la atención de sus plantaciones, para el procesamiento e incluso para financiar la exportación del grano de oro.

Los pequeños cafetaleros atienden su plantación conforme a los recursos disponibles, pues en muchos casos deben decidir entre alimentar a la

---

<sup>9</sup> BAGSA INFORMA, Boletín Informativo de la Bolsa Agropecuaria, Nov. Del 2003, Pág. 4.

familia o sostener su cafetal. La falta de garantías y de interés del sistema Financiero formal para atender la demanda de este segmento, condenan a estos pequeños productores a bajos rendimientos y por consiguiente a una baja rentabilidad. Es ahí la importancia del rol que han jugado las organizaciones sin fines de lucro, más conocidas como ONG, dedicadas a financiar a los pequeños caficultores, como por ejemplo ADDAC, ODESAR, etc., las cuales brindan recursos en forma oportuna y eficaz, sin mayores requisitos legales y que han dado resultados satisfactorios para los productores.

Las agrupaciones de pequeños productores, como cooperativas, uniones, asociaciones y sindicatos, tienen mayores oportunidades de obtener recursos financieros de fuentes no convencionales, como son las ONG, Convenios Multinacionales, Cooperantes Internacionales, etc., y prestárselos a sus miembros para que puedan dar atención al cultivo, así como también para acopiar la cosecha e intentar la exportación directa y evitar que esta sea vendida por necesidades económicas a los intermediarios, comercializadoras, ayudando de esta manera a mejorar la rentabilidad de las pequeñas fincas.

Las ONG han asumido en gran parte la transferencia tecnológica, los programas alimentarios, el crédito a los pequeños productores, contribuyendo también el programas de vivienda, nutrición, genero, medio ambiente, organización, salud, agua potable, programas de emergencia, prevención y mitigación de desastres, con una visión más integral y teniendo como objetivo final el mejoramiento de los niveles de vida de este sector. Una de las debilidades de estas instituciones, es la débil capacidad para operar sostenidamente.



#### 5.1.4.- Financiamiento.

“El crédito es un instrumento de política agraria que, por sus propias características, contribuye a resolver problemas socioeconómicos del sector rural; para ello es preciso obviar los problemas institucionales que limitan su eficiencia en la región.”<sup>10</sup>

La política agraria se encuentra enmarcada dentro de la política económica y social. El apoyo financiero a ésta política agraria determina la política de crédito, que permite alcanzar los objetivos económicos y sociales como el aumento de la producción y de la productividad, así como el incremento del empleo, el ingreso y el mejoramiento del nivel de vida.

El crédito permite el acceso al capital, que es un recurso escaso. Un elemento que ha limitado el potencial competitivo de Nicaragua ha sido la falta de acceso al crédito de inversión de mediano y largo plazo, especialmente para los pequeños y medianos productores. Nos encontramos con un sistema financiero con limitaciones institucionales que les impiden la expansión de los servicios financieros, principalmente el acceso al crédito a los pequeños productores, lo que viene a afectar al mayor número de demandantes, estimándose que sólo el 6% de los pequeños productores agropecuarios tienen acceso a alguna forma de crédito, proveniente de Microfinancieras, ONG's, Cooperativas financieras, etc.

“El sistema financiero nacional, atiende a los productores que disponen de solvencia económica y liquidez, desarrollan usualmente actividades complementarias que también requieren el apoyo bancario, y generan

---

<sup>10</sup> Crédito Rural. Jaime Vélez Hernández. 2da. Edición. San José, Costa Rica: IICA, 1984.

operaciones más rentables en su conjunto que las originadas por el simple financiamiento agrícola.”<sup>11</sup>

Lograr que la banca y el sistema financiero general canalicen mayores recursos al campo requiere avanzar en diversos aspectos vinculados al proceso financiero como pueden ser: las garantías, la supervisión y el control de los créditos, la informática para evaluar el riesgo, y la recuperación de los créditos. El crédito agrícola tiene que hacerse más competitivo, lo que supone mejorar su rentabilidad. No podemos ignorar que las especificidades del crédito agropecuario es más complicado ya que posee una serie de características propias de orden ecológico y socioeconómico que acentúan la incertidumbre y el riesgo.

“Los servicios financieros son tradicionales y restrictivos. Además de costosos y escasos, se dedica una pequeña parte al financiamiento del sector agropecuario. La solución a la problemática de crédito y financiamiento no es simple, pues existen múltiples circunstancias de difícil superación, entre ellas están las altas de interés y costos de transacción frente a un sector agropecuario de baja competitividad, una débil política de incentivos a la producción agropecuaria y forestal frente a bancos privados que conforman su portafolios de inversión con base en el riesgo, un marco jurídico inadecuado para promover los servicios financieros rurales frente a las dificultades para cumplir con normas de supervisión y una real competencia en la banca formal y no formal, una baja capacidad de los prestatarios de otorgar garantías adecuadas y suficientes para el repago de los créditos y el crecimiento desordenado de las microfinancieras y el escaso control que existe sobre las actividades que realizan.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Crédito Rural. Jaime Vélez Hernández. Op. Cit. Pag. 10.

<sup>12</sup> Estrategia de Desarrollo del Gob. De Nicaragua.

La falta de financiamiento ha incidido en el retroceso tecnológico, hay proliferación de enfermedades, de forma que hay pérdidas de plantaciones productivas. En los departamentos de Estelí, Madriz y Nueva Segovia, existen 35,600 Manzanas. De 7,000 Productores, el 99% son pequeñas propiedades, y el restante son fincas medianas, las que en su generalidad han carecido de financiamiento para las labores culturales, reflejándose en la baja de la producción de las plantaciones.

La transformación estructural del agro requiere de créditos de fomento que aumenten las oportunidades de los productores de incorporarse con un mínimo de equidad al nuevo sector agropecuario que está más abierto a la competencia económica mundial, lo que los obliga a ser más eficientes. Con esto se trata de elevar la competitividad del sector.

“En Nicaragua, el financiamiento de la actividad cafetalera, incluyendo la demanda de crédito para la siembra, atención del cultivo, renovación de plantaciones, cosecha, procesamiento y exportación, ha constituido desde el siglo pasado, uno de los intereses de la banca estatal y privada, en igual forma que en otros países del área, algunos de los bancos privados fueron constituidos por y para atender las necesidades de grupos cafetaleros.”<sup>13</sup>

La exigencia de garantías reales (Hipotecas), las altas tasas de Interés y la renuencia de los Bancos Privados para financiar a productores pequeños y organizaciones sociales de éstos (Cooperativas), hace que el mayor volumen de la masa financiera se movilice hacia el segmento de medianos y grandes cafetaleros, pues desde la desaparición de la Banca Estatal los pequeños productores quedaron sin ser atendidos en sus demandas de crédito, teniendo que recurrir a Microfinancieras, Comercializadores e Intermediarios, lo que

---

<sup>13</sup> TECHNOSERVE NIC., Análisis del Café, Pág. 15

significa menores posibilidades de desarrollarse por el alto costo de este tipo de financiamiento.

“La Banca tiene que ver al cafetalero como un socio a largo plazo y a la vez tiene que colocar sus riesgos con productores competitivos que producen con calidad y se preocupan por ella.”<sup>14</sup>

Para algunos organismos, como el Fondo de Desarrollo Agropecuario (FONDEAGRO), El Componente de Crédito, aunque no está dirigido específicamente al cultivo del café, 37% del crédito contratado esta contribuyendo a mejorar la productividad y los términos de comercialización del café, brindando nuevas opciones de financiamiento paralelas a las agencias compradoras de café que operan en la zona de influencia de FondeAgro. El Componente de Crédito también esta contribuyendo en la diversificación cafetalera, al colocar el 63% de sus recursos financieros en apoyo a otras actividades productivas, especialmente la ganadería.

“El reto financiero consiste en movilizar nuevos y crecientes fondos que apoyen la transformación del campo. Ello exige financiamiento a largo plazo, tanto para inversiones para infraestructura y equipamiento como para el desarrollo de los recursos humanos y la conservación de los recursos naturales.”<sup>15</sup>

#### 5.I.5.- Tipificación de los pequeños, medianos y grandes productores.

El Sector cafetalero nicaragüense aglutina alrededor de 30,400 productores de café, entre pequeños, medianos y grandes.

---

<sup>14</sup> BAGSA INFORMA, Pág.4.

<sup>15</sup> La Prensa. La nueva perspectiva del crédito bancario en el agro. José A. Poveda Salvatierra. Managua, miércoles 28 de julio, 2004.

La tipificación de los productores se puede hacer de diferentes formas, tomando en cuenta diferentes variables. Se puede tipificar por área, niveles de producción, rendimientos o niveles de tecnología. En este caso lo hacemos aglutinándolos en tres grandes segmentos:

**Pequeños Productores:** Ubicamos en este segmento, aquellos productores que cultivan de 1 hasta 20 Manzanas de café. En este segmento, según la Unión Nicaragüense de Cafetaleros (UNICAFE), se aglutinan la mayor cantidad de productores, encontrando alrededor de 28,745 productores lo que equivale a 94.55% de productores de café a nivel nacional, correspondiendo el 84% (24,220) de ellos, a los productores que cultivan menos de 5 manzanas. En este segmento, se concentra el 57.41% del área en producción, equivalentes a 74,633 manzanas para una producción de 348,062 quintales de café oro, es decir el 24.34% de la producción nacional de café, con un rendimiento promedio de producción de 4.7 quintales por manzana.

Del total de pequeños productores con niveles de producción hasta de 50 quintales de café oro, el 40% de ellos, es decir, 9,600 productores, están localizados en la zona cafetalera de Jinotega; el 33% equivalente a 8,000 productores, se ubican en la zona cafetalera de Matagalpa, lo que significa que en estas dos zonas en conjunto se encuentra ubicado el 73% de este segmento de pequeños productores. En la zona de Las Segovias se encuentra el 19% equivalente al 1,900 pequeños productores y el restante 8%, es decir, aproximadamente 4,720 pequeños productores, se encuentran ubicados en la región del Pacífico y Boaco.

Según entrevista con funcionarios del MAG-FOR,<sup>16</sup> globalmente, los pequeños productores representan el 94.5% de los productores en Jinotega; el 95% de los productores de Matagalpa; el 95% de los productores de Las Segovias; el 92% de los productores en la región Pacífico -Boaco.

**Medianos Productores:** En este segmento situamos a aquellos productores que cultivan de 21 Manzanas. Hasta 50 Manzanas de café. Aproximadamente, según la misma fuente (UNICAFE), se ubican alrededor de 1,492 productores correspondiendo al 4.91% de productores a nivel nacional, con un área de producción de 41,314 manzanas, es decir, el 31.78% del área dedicada al cultivo de café, con una producción de 562,419 quintales de café oro, correspondiendo a un 39.33% de la producción a nivel nacional y con rendimientos promedio por manzana de 13.6 quintales por manzana.

Los medianos productores representan: el 4.7% de los productores de café de Jinotega; el 4.7% de los productores de Matagalpa; el 5% de los productores en Las Segovias; el 7.2% de los productores en la región Pacífico-Boaco.

**Grandes Productores:** Los Productores que cultivan de 50 Manzanas. De café o más. En este segmento es donde encontramos la menor cantidad de productores pero con más altos rendimientos de producción, semejantes a los rendimientos obtenidos en otras zonas productivas de Centroamérica. Estos representan aproximadamente 163 productores, es decir el 0.54% de productores a nivel nacional, lo que significa un área de producción de 14,053 manzanas, equivalentes al 10.81% del área total sembrada de café del país, para una producción de 519,519 quintales de café oro, con rendimientos de 37 quintales por manzana.

---

<sup>16</sup> Fuente MAG/FOR. Matagalpa, Nicaragua.

Los grandes productores representan menos del 1% de los productores en Jinotega y Matagalpa; su número es prácticamente irrelevante en Las Segovias, aunque productivamente tienen un peso del 13% de la producción total de Las Segovias; y el 0.8% de los productores en la región Pacífico-Boaco.

Comparando todo el grupo de los grandes productores contra el total de los 30,400 productores que se estiman en la actividad cafetalera, su peso en términos de personas involucradas en la actividad es equivalente a un 0.5 % y su nivel tecnológico les permite concentrar el 36 % de la producción nacional.

#### Costos de Producción

Los costos de producción por nivel tecnológico se distinguen en su forma y contenido, por la capacidad de afrontar financieramente el desarrollo de una plantación determinada. esta íntimamente vinculada a los niveles tecnológicos y con la tipificación de productores.

- El cultivo Tradicional T-1, con rendimiento de 5 quintales por manzana, es el que posee los mejores costos, estimándose en US\$ 361.98 por manzana para un costo unitario de US\$72.40 por cada quintal oro.
- Los costos totales de la tecnología T-2 (Semitecnificado) con un rendimiento de 12 quintales por manzana, alcanza US\$ 1.017.30 por manzana y un costo unitario US\$ 84.78 por quintal oro.

- La tecnología Tecnificada (T-3), con un rendimiento de 22 quintales por manzana, es la que genera mayores costos por manzana al alcanzar los US\$ 2.318.91 y un costos unitario de US\$105.41 por quintal oro.
- Se calcula que el café orgánico con un rendimiento de 8 quintales por manzana tiene unos costos totales por manzana US\$ 711.99 y un costo unitario de US\$ 89.00 por quintal oro, ocupando una posición intermedia entre el T-1 y T-2. Este tipo de cultivo requiere de mayor cantidad de mano de obra, en relación a las otras formas de tecnología de producción, pero requiere menos aplicación de insumos lo que incide en sus costos, que son en un 28% inferior al café tecnificado.
- Los costos del beneficio son llevados de una forma artesanal por la mayoría de los pequeños y medianos productores cifrándose sus costos entre 1.00 a 1.20 US\$ el quintal uva equivalente en oro.

Según otros estudios, “Se ha determinado que los costos de producción por qq-oro hasta CIF (Costo del artículo embarcado “C”, Seguro Marítimo “I” y Flete “F”) son del orden de US\$ 50, US\$ 52 y US\$ 60; estos son los costos para el café tecnificado, tradicional y semitecnificado respectivamente. Los costos CIF de producción orgánica son del orden de US\$ 60 por qq-oro.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Estrategia de Reconversión. Op.Cit. Pág. 10.



## **5.2.- Factores que afectan a los pequeños, medianos y grandes productores.**

Son muchos los factores que intervienen en la formación de una estrategia. Hay factores sociales, políticos, económicos, culturales. “ Lo que puede y no puede hacer una organización a favor de una estrategia, está limitado por lo que es legal, por lo que se tiene que cumplir debido a las políticas y las reglamentaciones gubernamentales, por lo que se considera socialmente aceptable y por lo que constituye la ciudadanía de la comunidad. Existen también presiones externas que provienen de grupos especiales de interés, el deslumbramiento provocado por los informes de investigación, el miedo hacia una acción política no deseada y el estigma de una opinión negativa.”<sup>18</sup>

### **5.2.1- Factor Político**

La participación activa de la sociedad en la vida política del país, es un factor fundamental para el progreso de los habitantes, de la comunidad, y es muy importante para el desarrollo humano. La constitución y las leyes nos dan el derecho y la oportunidad de participar en la gestión pública. La falta de canales de participación ciudadana, nos deja de alguna forma, sentimientos de impotencia y la falta de credibilidad en la incidencia que pudiéramos tener los ciudadanos en el desempeño de los funcionarios públicos y en la defensa de nuestros derechos. Uno de los avances en materia constitucional y legal es la creación de la Ley 269, por medio de la cual, la ciudadanía puede presentar proyectos de Ley ante la asamblea nacional. Por medio de las reformas hechas a la constitución en 1995, se creó el Consejo Nacional de Planificación Económica Social (CONPES), que ha sido una de las instituciones más notables de participación ciudadana, donde están representados todos los

---

<sup>18</sup> Conceptos y Estrategias de la dirección y administración estratégicas. Autores varios. Pag. 48.

actores sociales y económicos, quienes participan en la formulación de políticas económicas y sociales.

“Los nicaragüenses hacen uso de su derecho a asociarse libremente, participando en diversas organizaciones que constituyen un tejido que conecta a las personas entre sí, y en algunos casos, las comunica con el Estado y sus instituciones para expresar sus opiniones, y canalizar sus demandas.”<sup>19</sup>

La política de desarrollo de los años 80 y 90 no tuvieron éxito, porque fomentaron el conflicto social en el país y eso afectó más a los más pobres, tanto en el campo como de la ciudad. A partir de los años noventa, las principales políticas públicas se han enmarcado en la reducción del tamaño del estado, desregulación de la economía y del mercado laboral y la disminución de papel redistributivo del Estado. Estas políticas únicamente han favorecido a los grupos económicos más fuertes y pudientes, esto ha incidido en el descenso del estándar de vida de las familias más pobres y haciendo más grande la polarización social. Hay que elegir una vía que no estimule la oposición en los ámbitos político, social y económico, sino que construya una concertación entre los actores nacionales: Los campesinos y los finqueros, los industriales y los exportadores. Solo así se podrá conducir el país hacia un desarrollo integral de la sociedad nicaragüense.

La carencia de políticas de desarrollo de mediano y largo plazo, así como inadecuados procesos y estructuras organizativas y su poca participación en los procesos de negociación, elaboración y administración de tratados y acuerdos comerciales, son producto de la falta de armonía, dispersión de esfuerzos y desarticulación que existe entre las Instituciones públicas y el Sector Privado, en especial con el sector agropecuario del país.

---

<sup>19</sup> El Desarrollo Humano en Nicaragua 2002. Las condiciones de la Esperanza. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 1ra. Edición. Managua, PNUD 2002.

Se necesitan incentivos para empujar el cambio. Los empresarios y grandes productores pierden ganancias por su falta de iniciativa en el desarrollo de actividades para la producción y en la formación de los trabajadores. A los pequeños productores y trabajadores, deben estimularlos los grandes beneficios de los que gozarían si logran aumentar la productividad, la producción y la calidad, en coordinación con las empresas exportadoras, industriales, etc.

En lo que respecta a la seguridad en el campo, Nicaragua es uno de los países más seguros de Centroamérica. No hay una gran escala de violencia organizada, hay poca incidencia de violencia reportada, esos casos de violencia se dirigen a dueños de tierra perpetuados por parte de un número de gente armada que integran pequeñas bandas delincuenciales que aún no se integran a la vida civil.

Las familias rurales, en particular las mujeres y la niñez, quedan más marginalizadas dentro de toda la población. Las mujeres y la niñez son los miembros de la familia que ganan la vida como trabajadores en las plantaciones y fincas pequeñas. Estas familias están marginalizadas por los políticos y las élites que controlan la economía basada en agroexportaciones, también existen otros factores socioculturales que les afectan, que incluyen una falta de educación formal e informal, mientras las tradicionales formas de educación en la familia poco a poco está perdiendo su sentido, a causa del imperialismo cultural y económico. La situación en la educación formal, muchas veces marginaliza, pone paredes y esquemas que son difíciles de romper por parte de la población campesina.

Los pobres están excluidos de los procesos de toma de decisiones en espacios públicos, aunque en sus organizaciones rurales, incluyendo cooperativas de

café y sindicatos campesinos, se da una estructura donde se pueda escuchar su voz, en algunos temas claves que afectan su subsistencia y vida no se les permite participación. Recientemente habían algunas movilizaciones donde se ganaron concesiones del gobierno central, apoyando para una mejor educación, servicios de salud y en algunos casos tierra para algunos trabajadores rurales sin tierra. Los pobres están excluidos y les faltan recursos para levantar sus voces en foros y espacios públicos y privados.

Las cooperativas de Café, en particular La Central de Cooperativas de Café de Nicaragua (CECOCAFEN) Y la Sociedad de Productores para la Exportación de Café (SOPPEXCCA), son una de las voces más efectivas en el ámbito político para los campesinos. Estas cooperativas están recientemente formadas, tales como CAFENICA: La asociación nacional de pequeñas cooperativas que producen café, y representan a 6,300 productores.

Dentro de las cooperativas y sindicatos de los trabajadores, sus miembros tienen libertad de culto, pueden ser evangélicos o católicos, así como también pertenecer a diferentes partidos políticos, o participar en diferentes actividades recreacionales, como las ligas campesinas de béisbol.

### 5.2.2- Factor Económico

A partir de los años noventa, se inicia un rápido proceso de liberación de la economía conforme los modelos establecidos por el Banco Mundial (BM) y El Fondo Monetario Internacional (FMI). Las políticas económicas que se han querido implementar, probablemente no han tenido éxito por las limitaciones

existentes en cuanto a recursos humanos calificados y con experiencia, el analfabetismo, la falta de transparencia en la ejecución de la gestión estatal.

La falta de integración y coordinación de las instituciones y sectores involucrados en el desarrollo económico del país no ha permitido desarrollar con éxito los diferentes proyectos y programas de desarrollo, ya sean estos a nivel local, regional o nacional. Por lo general los productores no participan en la elaboración de estos proyectos y programas, en su administración, seguimiento y evaluación de resultados e impacto socioeconómico.

Los productos de exportación proceden en más del 50% del sector agrícola. El café representa el 27.4% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector y el 5.3% del PIB global, habiendo sido, “según Roberto Bendaña, la producción de café del ciclo 2003/2004 se cuantificó en 1.800.000 QQ de café oro, con los que se esperan generar alrededor de US\$ 100.000.000 en divisas para el país”.<sup>20</sup> Según datos estadísticos, “el 41.3 % de la población económicamente activa (PEA), tiene problemas de subocupación y los índices de productividad mantienen una tendencia baja en todos los sectores de la actividad económica.”<sup>21</sup>

Con frecuencia se identifica el desarrollo económico con el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) y del ingreso per-cápita, pero esto puede ser equivocado. Esto lo podemos comprobar con un análisis sectorial. Por ejemplo, en el caso de las viviendas, podemos ver que la mayor inversión es en viviendas suntuarias y una pequeña parte en casas de habitación para los sectores de la población de más bajos ingresos. Es por eso que también no puede tomarse como medida del desarrollo económico del país, el crecimiento promedio del ingreso por persona, porque la distribución de la renta no es

---

<sup>20</sup> La Prensa, Sección Negocios & Economía, Pag. 14 A del lunes 26 de Julio, 2004.

<sup>21</sup> Revista El Caficultor. No. 24. Año 1. Segunda Época. Sept/Oct.2004. Pag.36.

equitativa en la población, pues una minoría concentra la mayor parte de los ingresos y la gran mayoría de la población tiene ingresos bajos o carece de ellos.

Otro factor, es que el Producto Interno Bruto (PIB), no ha sido resultado de un desarrollo sostenido de las exportaciones, sino del oxígeno de la cooperación internacional y remesas familiares, sin embargo, estos recursos no han sido utilizados debidamente para aumentar la capacidad productiva del país, lo que si han aumentado, es el nivel de consumo de la población. Sólo una reactivación sostenida de las exportaciones hará que exista un crecimiento sostenido sano a largo plazo. En los últimos años el crecimiento en la creación de empleo ha sido muy bajo.

“El PIB, como indicador de distribución de la riqueza entre la población, ha bajado drásticamente, en comparación con los años setenta que el PIB ascendía a US\$ 1.000.00 anuales, en el año 2000 el PIB era de US\$ 491.00 anuales, cuando los organismos internacionales consideran que un país es pobre cuando su PIB está por debajo de los US\$ 920.00 anuales; los de ingresos medios están en rangos entre US\$ 920.00 y US\$ 6.000.00 anuales; y los países de ingresos altos, son aquellos que superan el ingreso per-cápita a los US\$ 6.000.00.”<sup>22</sup>

“El desarrollo económico en los diferentes modelos económicos, sólo puede lograrse mediante la acumulación de parte de la producción, para destinarla a inversiones productivas; por el progreso tecnológico; y por la mejora en la organización de las actividades económicas.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> El Desarrollo Humano en Nicaragua 2002. Las condiciones de la Esperanza. Op.Cit. Pag. 105.

<sup>23</sup> Crédito Rural. Jaime Vélez Hernandez. Op. Cit. Pag. 19.

“El café se produce en casi 80 países en desarrollo del mundo, en un área de más de 10 millones de hectáreas, y genera empleo para más de veinte millones de personas, la mayoría pequeños productores, de menos de cinco hectáreas. La mayoría de esta área se siembra bajo sombra, en algunos casos plantaciones selváticas, ubicadas en las regiones biológicas más ricas del mundo. El año pasado se produjeron, a escala mundial, 104.6 millones de sacos de 60 Kg., los cuales generaron \$8 billones de dólares para las economías en desarrollo, y más de \$50 billones para los países consumidores.”<sup>24</sup>

Con miras al futuro, nuestro país debe prepararse para enfrentar un mercado globalizado, incluyendo la globalización de las relaciones comerciales, de la producción, de las finanzas, donde los países atrasados salen perdiendo. Se debe prever como enfrentar el desempleo y la miseria en la gran mayoría de la población. Las fuerzas económicas internacionales son las que marcan la pauta a seguir por las políticas económicas y sociales de cada país que les permita realizar los cambios profundos requeridos para enfrentar una competitividad global.

“La Globalización es la realización de ley de los costos comparativos de producción y distribución a nivel internacional. Es decir cualquier bien, cualquier servicio se producirá donde sus costos sean más bajos. Todo el planeta se transforma así en un gigantesco mercado.”<sup>25</sup>

La globalización brinda, sin duda, oportunidades para el desarrollo. Las estrategias nacionales deben diseñarse hoy en función de las posibilidades que ofrece y los requisitos que exige una mayor incorporación a la economía mundial. Pero, al mismo tiempo, este proceso plantea riesgos originados en

---

<sup>24</sup> CAFÉ DE NICARAGUA: UN CULTIVO SOSTENIBLE. Roberto Bendaña McEwan y Beth Allgood.2004.

<sup>25</sup> Once Años después del Ajuste. Op. Cit. Pag. 21.

nuevas fuentes de inestabilidad (tanto comercial como, especialmente, financiera), riesgos de exclusión para aquellos países que no están adecuadamente preparados para las fuertes demandas de competitividad propias del mundo contemporáneo, y riesgos de acentuación de la heterogeneidad estructural entre sectores sociales y regiones dentro de los países que se integran, de manera segmentada y marginal, a la economía mundial. Muchos de estos riesgos obedecen a dos características preocupantes del actual proceso de globalización. La primera es el sesgo que se aprecia en la globalización de los mercados: junto a la movilidad de los capitales, los bienes y los servicios, existen fuertes restricciones a la libre movilidad de la mano de obra. Esto se refleja en el carácter asimétrico e incompleto de la agenda internacional que acompaña a la globalización, la cual no incluye, por ejemplo, temas como la mencionada movilidad de mano de obra ni mecanismos que garanticen la coherencia global de las políticas macroeconómicas de las economías centrales, pautas internacionales para lograr una adecuada tributación del capital, y acuerdos de movilización de recursos para compensar las tensiones distributivas que genera la globalización, tanto entre países como al interior de ellos.

Una consecuencia de la globalización es la reducción de los costos salariales y los beneficios sociales de los trabajadores, de manera que esto les permita a los países a competir en mejores condiciones con el resto de países, y además para conseguir atraer la inversión extranjera, el gobierno tiene que ofrecer estas facilidades y atractivos.

Las políticas económicas del gobierno deben de ser consistentes con las estrategias de desarrollo y establecer prioridades. Existen muchos desafíos y situaciones muy complejas que se presentan a partir de la crisis internacional generada por los hechos del 11 de Septiembre del 2002. Ya Nicaragua venía siendo afectada por la crisis de precios del café y el alto precio del petróleo. La



débil política crediticia existente, no representa ningún incentivo a la producción agropecuaria, así como las altas tasas de interés y los costos de transacción, todo esto frente a un sector agrícola y rural de baja competitividad, donde tenemos la productividad promedio más baja de los países de la región. La dispersión territorial y la poca asociatividad de los productores limitan en mucho el acceso a la tecnología moderna. Tenemos un nivel mínimo de rentabilidad en actividades productivas, bajos ingresos de los productores, analfabetismo y resistencia al cambio.

“La globalización y la penetración en el mercado conducen a un colapso ecológico que está socavando la sostenibilidad de la agricultura de pequeña escala en general. La degradación del suelo se está acelerando, la organización social y comunitaria está cayendo, los recursos genéticos se debilitan y las tradiciones se están perdiendo. La erosión del suelo y la deforestación son tal vez los síntomas principales del ciclo vicioso de la pobreza y la degradación ambiental. Muchos pequeños agricultores se han convertido en agentes de destrucción, al sobreexplotar los recursos naturales, motivados por la escasez de tierras y la falta de oportunidades económicas.”<sup>26</sup>

Numerosos factores están afectando la viabilidad de los pequeños agricultores, entre los que podemos encontrar: El libre comercio y la competencia desleal de los países del norte, que hacen que los precios de los productos agrícolas bajen; la concentración de las mejores tierras en manos de unos; el control de los principales mercados para algunas corporaciones multinacionales; la existencia de políticas que no favorecen a los pequeños productores y que están a favor de las importaciones, en vez de estimular la producción nacional y poder competir; la privatización de los organismos de investigación y de extensión pública; la orientación hacia la exportación y el enfoque

---

<sup>26</sup> Documento del Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo (CLADES), 2001.

monocultivista de las políticas convencionales; la falta de fondos para proyectos de investigación y desarrollo de una agricultura sostenible.

La insolvencia financiera ha obligado a los productores cafetaleros a desatender sus plantaciones, lo cual tendrá sus efectos negativos en los resultados de la próxima cosecha 2004/2005. “Para Roberto Bendaña, el próximo ciclo sufrirá una reducción de la producción que podría alcanzar el 20 %, debido a que las plantas de café están agotadas, ya que en su mayoría éstas no se han fertilizado ni se han mantenido “adecuadamente”. Los productores decidieron fertilizar menos para poder sobrevivir y generar algún tipo de ganancia en la actividad. Y ahora estamos previendo que los resultados para el próximo año serán más bajos que los de éste.”<sup>27</sup> Esta situación continuará acentuando la crisis social que genera el desempleo en las zonas cafetaleras, se verá reducida la actividad económica, las recaudaciones fiscales, también tendrá su impacto negativo en las exportaciones y podría incluso tener un impacto negativo en el sistema financiero del país.

El trabajo es la principal fuente de recursos para la mayoría de las personas. De ahí la importancia de ligar la búsqueda del crecimiento económico con una estrategia de promoción de empleos abundantes y estables, capaces de generar un ingreso digno para toda la población.

En Nicaragua, la pérdida de dinamismo de la economía en los años ochenta y las dificultades encontradas para su recuperación en los noventa, han dado resultados precarios en materia de creación de empleos satisfactorios. La aplicación del programa de estabilización y ajuste estructural implicó la reducción de empleos en el sector público y la privatización de empresas que durante los años ochenta estuvieron en manos del Estado, también contribuyó a la pérdida de empleos. Adicionalmente, el proceso de apertura externa y la

---

<sup>27</sup> La Prensa, Sección Negocios & Economía, del lunes 26 de Julio, 2004. Pag. 14 A.

desgravación arancelaria consecuente han tenido su efecto sobre el empleo industrial. El crecimiento que ha comenzado a experimentar la economía hacia la mitad de la década, ha devenido en un mercado laboral segmentado, caracterizado por la coexistencia de un sector formal y otro informal de los puestos de trabajo, y una productividad relativamente baja tanto de la fuerza laboral como del capital. Esta situación se expresa en niveles elevados de pobreza y precariedad para los agentes económicos más numerosos.

“El empleo se ha convertido en una preocupación central para los y las nicaragüenses. De su cantidad y calidad dependen la equidad social y la competitividad del país. La reconversión tecnológica impulsada por la mundialización de los flujos comerciales, exige una gran flexibilidad para encarar los cambios permanentes del ambiente, pero la estructura laboral no logra absorber los excedentes de fuerza de trabajo generados por el crecimiento demográfico, induciendo nuevas brechas entre asalariados y desempleados, que se suman y refuerzan a aquellas de género, zona geográfica, medio urbano o rural y nivel educativo, entre otras.”<sup>28</sup>

El Desempleo es un factor que incide mucho en el desarrollo económico del país. El país se desarrolla y enriquece en la medida en que mayores porcentajes de su población económicamente activa hacen uso del derecho al trabajo. Una población con altos porcentajes de desempleo produce un país con graves problemas de desarrollo, mínimas posibilidades de crecimiento económico y social, crecientes niveles de pobreza y pobreza extrema. “Según los indicadores económicos del Banco Central, mientras la Población Económicamente Activa (PEA) creció entre 1990 y 1999 en 505,500 personas, la ocupación absorbió solamente el 82.5 %, quedando el 17.5 % en el desempleo. La falta de ocupación afecta en mayor medida a los pobladores del sector rural y particularmente a las mujeres. La tasa de desempleo en el

---

<sup>28</sup> El Desarrollo Humano. Nicaragua 2000. BCN (2000) <http://www.bcn.gob.ni>

área rural es de 38.1 %, correspondiendo el 42% a desempleo de varones, el 47.10% de desempleo femenino. Así mismo, la tasa de desempleo femenino asciende al 14 % del la PEA del año 1999, y en el campo alcanza el 30%, lo que significa que tres de cada diez mujeres del sector rural se encuentran en el desempleo.”<sup>29</sup>

Algunas de las causas del desempleo en Nicaragua pueden ser: El descenso de la demanda interna, la alta tasa de interés de los créditos, los altos costos de producción y la poca creación de empleo por parte del estado. La solución de este problema, requiere de un cambio en las políticas de gobierno, la regulación del mercado financiero para controlar la especulación y el combate a la corrupción gubernamental.

Otro aspecto que hace vulnerable la economía del país, son los altos riesgos debido a la frecuencia con que ocurren los desastres naturales como el huracán Mitch, las erupciones volcánicas, los fenómenos climáticos como el fenómeno del Niño o de la Niña.

### 5.2.3- Factor Cultural

Uno de los principales problemas en el sector rural es el predominio de una cultura tradicional y poco innovativa de la mayoría de productores, además de un nivel de educación relativamente baja, pues el 62% de ellos, que oscilan en una edad entre 15 y 39 años, tienen apenas un nivel de educación primaria, lo que no les permite comprender y aplicar de manera adecuada y rápida las nuevas tecnologías. Con 2.2 años de escolaridad, el nivel educativo promedio de los productores agropecuarios, se sitúa por debajo del promedio nacional

---

<sup>29</sup> La Prensa, Sección Opinión, Pag. 13 A, del martes 3 de Agosto, 2004.

que es de 4.9 años de escolaridad. Esto limita las oportunidades del sector de insertarse con éxito en los circuitos financieros y comerciales.

Es por eso que uno de los principales problemas que enfrenta el sector, es el educativo, “Del capital educativo de la población, es decir, del acervo de valores, conocimientos, habilidades, destrezas incorporadas por las personas y grupos sociales, en el proceso de su educación, depende su capacidad de sobrevivencia, en particular en los momentos de crisis económicas, y sobre todo, sus posibilidades de acceder y mantener un empleo productivo, lo mismo que generar un ingreso que pueda cubrir sus necesidades humanas. De ahí se deriva también, para el país como un todo, la capacidad de enfrentar con productividad y competitividad los desafíos planteados por la inserción internacional de la economía nicaragüense.”<sup>30</sup>

La educación es un insumo básico para el desarrollo humano y el progreso económico. Sin educación, la gente no puede trabajar productivamente, ocuparse de su salud, de su familia o tener una vida enriquecida por la cultura. También del nivel de educación dependen las posibilidades de las personas para lograr integrarse en mejores condiciones en el mercado laboral y alcanzar un mejor nivel de vida para él y su familia, lo mismo que un mayor impacto en la productividad a nivel nacional.

Uno de los problemas en Nicaragua, es que el gobierno no ve la educación como una inversión, sino como un gasto, sin tomar en cuenta que entre más bajo sea el nivel de educación habrá mayor delincuencia, más desempleo, más pandillas, más mano de obra sin calificación.

---

<sup>30</sup> Nicaragua: la educación en los noventa. Desde el presente...pensando el futuro. Juan Bautista Arrién y otros. Managua, Nicaragua, mayo 1997. Pag. 240.

“La educación, deseable por sí misma, es un proceso clave para el incremento de la productividad y la competitividad económica, así como para la sostenibilidad social y política del país. Es un factor crítico para la movilidad social y la reducción de la pobreza y constituye, junto con la inversión en salud, nutrición y vivienda, la mayor contribución a la calidad de vida.”<sup>31</sup>

Según datos del Ministerio de Educación Cultura y Deportes (MECD), para el año 2002, la escolaridad promedio es de 4.6 años, y la tasa de analfabetismo de personas con 10 años o más, es de 18.7%. De la población entre 15 y 45 años, el 36.8% no posee educación primaria completa (981,478 personas), los cuales para todos los efectos prácticos poseen sólo su fuerza física para ganarse la vida. Además, el 71.5% de la población entre 18 y 45 años no posee educación secundaria completa (1,434,567 personas). La población económicamente activa (PEA), alcanza la educación técnica y un 4.7% de la PEA logra educación universitaria. En el país existen todavía rasgos de una cultura jerárquica, fatalista y de desconfianza, síntomas de un bajo capital social.

El analfabetismo va de la mano con la pobreza. El analfabetismo ha venido en ascenso, en 1979 Nicaragua tenía una tasa de analfabetismo del 46.9 por ciento, en 1981, después de la campaña de alfabetización la tasa llegó a 12.6 por ciento, en los últimos años ha crecido hasta un 36.3 por ciento.

La reducida capacitación de Mano de Obra, donde no encontramos programas de adiestramiento y tecnificación de la mano de obra, los centros de enseñanza dirigen la enseñanza hacia carreras tradicionales sin tomar en cuenta los cambios a nivel mundial con la globalización.

---

<sup>31</sup> Políticas de educación básica y media – MECD 2004. Pag. 1.

#### 5.2.4- Factor Social

“El Problema agrario no se debe tanto a una producción agrícola inadecuada, de bajos rendimientos y baja productividad, sino a los bajos ingresos compartidos por una masa de la población, situación que da origen a la miseria rural.”<sup>32</sup>

El estado de postración del agro nicaragüense se muestra en la creciente dependencia del país en rubros en los que antes era autosuficiente y en la vertiginosa caída de la producción agropecuaria. Hemos perdido autosuficiencia alimentaria. Como resultado de las políticas económicas de los diferentes gobiernos en estas últimas dos décadas, tenemos una productividad muy inferior al promedio de la de los países subdesarrollados, el aprovechamiento extensivo de la tierra, buena parte de la población rural empleada en la producción de una alimentación que resulta insuficiente, y una mayoría de la población rural viviendo en condiciones de subsistencia, donde se comen casi todo lo que producen.

La falta de oportunidades económicas en las áreas rurales está provocando la migración a las ciudades, especialmente de hombres y mujeres jóvenes, entre 10 y 20 años de edad. Esto deja el trabajo del campo o parcela familiar en manos de una población envejecida y produce un problema sociocultural.

La escasez de tierra debido a la distribución desigual y al crecimiento de población, está obligando a que los pequeños productores subdividan sus parcelas entre los miembros de la familia, lo que ha provocado una marcada reducción en la relación tierra/persona.

Uno de los problemas sociales más importantes de Nicaragua es el desempleo.

---

<sup>32</sup> Crédito Rural, Jaime Eles. Tercera Edición. Año 1984. Pag.33.

“El mantenimiento de las altas tasas de desempleo en el período comprendido de 1990-2000, se acompaña con descenso muy marcado de empleo en el sector agrícola, creando un flujo migratorio hacia las ciudades y hacia el extranjero, que ven su desempleo aumentado considerablemente. Otro factor que contribuye a este desempleo tan notable es la búsqueda de trabajo por un número creciente de mujeres, niños y jóvenes que quieren incorporarse a la fuerza de trabajo.”<sup>33</sup>

La recuperación económica no ha venido acompañada de una recuperación de los empleos, al mantenerse alto el desempleo e incrementarse el subempleo, se presenta una disminución del poder adquisitivo de los salarios reales. Esto ha favorecido la polarización social al reducir la renta no sólo de los empleados, sino también de los asalariados no calificados, que son los más vulnerables al desempleo. La inversión pública en infraestructura productiva y social, es fundamental para resolver los problemas de competitividad y desempleo.

“La inflación entre 1990 y 2000, fue lo suficientemente alta para producir una caída en el poder adquisitivo de los salarios. Es decir, los asalariados experimentaron una reducción en los ingresos reales y en la capacidad de consumo.”<sup>34</sup> Por ejemplo, en 1991, con un salario mensual promedio se podía comprar 1.44 canastas básicas. En 1999, con el mismo salario promedio solamente se podía adquirir  $\frac{3}{4}$  de ella, y en el 2000 un poco más de  $\frac{1}{2}$  canasta básica. El Ministerio del Trabajo (MITRAB), junto con las diferentes agrupaciones sindicales, reconocen que para cubrir el costo de la canasta básica, son necesarios más de dos salarios mínimos. En la actualidad, el salario mínimo de un trabajador del campo es de C\$ 669.30, lo que equivale a

---

<sup>33</sup> Once Años Después del Ajuste. Op. Cit. Pag. 33.

<sup>34</sup> Once Años Después del Ajuste. Op. Cit. Pag. 53.



C\$ 22.00 al día y C\$ 25.65 diario ya prestacionado, y el valor de la canasta básica es de C\$ 2.800.00.

La caficultura es un importante factor de estabilidad social en los principales escenarios de la pasada guerra civil. Según cifras del Banco Central, datos del Ministerio del Trabajo y Cartas Tecnológicas, nos refleja que la generación de empleo en esta actividad es de 200,000 empleos temporales y 45,000 empleos permanentes. Es un sector altamente vulnerable a las crisis económicas internacionales y a la caída de los precios internacionales, lo que implica un elevado riesgo dado los problemas de mercado, la estructura productiva inadecuada y la composición de nuestro producto exportable, básicamente como materia prima.

En las zonas cafetaleras, las familias campesinas han vivido tradicionalmente del cultivo y las labores culturales del café, trabajando generalmente como obreros agrícolas para las grandes fincas o bien como pequeños productores individuales o asociados. Por esta razón, la drástica caída de los precios internacionales del café iniciada desde 1998, está afectando la economía familiar del sector. La crisis del café se ha extendido rápidamente al resto de los otros sectores, convirtiéndose en una crisis económica que está generando altos índices de desnutrición y situaciones de hambruna en las familias, que han visto perder su fuente principal de obtención de ingresos económicos y tienen enormes dificultades para encontrar alternativas a su situación actual.

En el caso de la hambruna derivada de la crisis del café, la solución no es sencilla ni para este gobierno ni para el próximo. La magnitud del problema del café requiere de inversiones millonarias. Ante esta crisis, el gobierno busco financiamiento del BID y de otras fuentes, que no le respondieron. Finalmente encontró apoyo financiero en el gobierno de Taiwán, solicitándole que fondos destinados a proyectos de riego se destinaran a subsidiar diversos programas

para los cafetaleros, implementándose de forma masiva, el programa de entregar como financiamiento a los productores, 25 dólares por quintal exportado, un crédito altamente concesional, en algunos casos hasta diez años de plazo y sin intereses, prácticamente un subsidio, donde no deja de funcionar el clientelismo político.

Los pequeños y medianos productores están dispersos, con un sistema productivo a pequeña escala, en donde no tienen vínculos que contribuyan a desarrollar organizaciones que les permitan solventar los problemas de manejo y acceso a la tecnología, al almacenamiento, al mercado y sus negociaciones, a la mano de obra calificada, a la capacitación y a las economías de escala para la agro exportación. Esto básicamente es debido al alto índice de analfabetismo y la falta de confianza en la creación de organizaciones exitosas estables debido a malas experiencias y hechos fraudulentos ocurridos.

Otro problema social es el trabajo infantil. Los niños representan una proporción importante y creciente de la mano de obra agrícola tanto en los países en desarrollo como en los países industrializados. Además de las disposiciones generales que piden a los empleadores que proporcionen un medio ambiente de trabajo seguro, es común que los códigos de trabajo reglamenten el trabajo de los niños y de las mujeres embarazadas o lactantes, a fin de velar por su seguridad y salud.

La Constitución Política consigna el derecho de los niños y niñas a ser protegidos contra la explotación en el trabajo y el riesgo de cualquier actividad que pueda ser dañina para su salud o su desarrollo y que impida su educación, en la práctica el trabajo infantil tiene una larga tradición en Nicaragua, especialmente en el campo.

En muchos países existe la prohibición de emplear a niños menores de 14 años. Los niños en grupos de edades comprendidas entre los 14-16 y 18 años

tienen prohibido realizar ciertos trabajos peligrosos, incluidos el trabajo nocturno y de altura. Conciernen particularmente a la agricultura las disposiciones que prohíben a los jóvenes realizar trabajos que los expongan a los efectos de productos químicos tales como fertilizantes y plaguicidas, y trabajos en los que tengan que levantar cargas pesadas (por ejemplo, en Costa Rica, Lituania, Nicaragua y Suecia).

El Código Laboral aprobado por la Asamblea Nacional en 1996, establece la prohibición del trabajo antes de los 14 años. Sin embargo, según datos del Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censo (INEC) en 1998, más de 75,000 niños y niñas con edades entre 10 y 14 años desempeñan algún tipo de trabajo durante un promedio semanal de 30 horas. El 76% son varones, pero posiblemente el trabajo de las niñas está parcialmente escondido bajo la denominación de labores domésticas.

Mientras exista pobreza en Nicaragua, los niños se verán obligados a trabajar, que se verá más extendido mientras mayor es la dependencia económica de la sociedad. La actitud de los empresarios privados tiene mucho que ver con el trabajo infantil, pues lo justifican afirmando que hacen un favor a las familias pobres aumentando sus ingresos, pero la realidad es que es una mano de obra barata, fácilmente sustituible y que no reclaman ningún tipo de beneficio laboral. Todos los estudios indican que la causa principal del trabajo infantil está asociado a la pobreza, es el resultado a la falta de recursos económicos que tiene la población. Las estadísticas del gobierno reconocen que en Nicaragua hay un alto porcentaje de menores que trabajan no sólo en las calles, sino en el campo, en la industria y en los hogares, como obreros agrícolas en las haciendas de café o en las labores culturales del campo, otras emigran a la ciudad y laboran como empleadas domésticas.

Los estudios de NITLAPAN sobre el sector informal urbano (SIU), de finales de los años 80 y mediados de los 90, confirman que a medida que vino creciendo el desempleo, la mano de obra adulta se fue integrando y fueron desplazando a los niños trabajadores de los semáforos. De tal manera que las ventas de agua helada, chicle, caramelos, pasaron a ser asumidas por personas adultas y los niños y las niñas fueron desplazados hacia la mendicidad, la venta de su cuerpo, es decir, a actividades lícitas e ilícitas en donde están expuestos a ser explotados, tanto en su integridad física y psicológica. “Es por esto que decimos, que la profundización de la pobreza no ha llevado sólo al crecimiento numérico de niños que trabajan, sino a crear peores formas de trabajo infantil. Entre algunas de las peores formas de trabajo infantil, por ejemplo, está la elaboración de ladrillos, en el tabaco, el trabajo de los guiriseros en las minas, la pesca de moluscos (larva de camarón), el trabajo de la pesca a pulmón libre de la langosta, la ganadería en la región central del país, etc. También podemos hablar de el trabajo el los basureros, no solamente el de La Chureca, sino en los centenares de basureros que hay en el resto del país, en donde los niños están sobreviviendo de la recolección de la basura.”<sup>35</sup>

Por lo tanto, No puede haber desarrollo si no se erradica el trabajo infantil.

### **5.3.- Análisis interno y externo**

El análisis interno y externo se basa en los aspectos analizados anteriormente, como son el diagnóstico de situación actual y los factores que afectan a los pequeños, medianos y grandes productores. Esto nos ha permitido obtener datos relativos al ambiente general, operativo e interno, proporcionándonos la

---

<sup>35</sup> Revista ANGEL DE LA GUARDA. Save the Children. Edición N° 56, Viernes, 16 de Julio 2004. Pag. 2

materia prima que nos permita ver la situación actual y futura de la organización, y en este caso que estamos analizando, la situación actual y perspectivas de futuro de los pequeños, medianos y grandes productores de café. En este análisis encontraremos las Fortalezas y Debilidades, así como las Oportunidades y Amenazas que enfrenta el sector cafetalero de Nicaragua.

Las oportunidades y amenazas se presentan de manera específica para una organización e influyen de manera importante en la formulación de la estrategia. Esta estrategia necesita formularse y que abarque todas las oportunidades de crecimiento importante, en especial las que mejoren su posición competitiva y su rentabilidad a largo plazo. La Estrategia debe concordar con los puntos fuertes y débiles y con las capacidades competitivas.

El objetivo de este análisis es entender mejor la situación actual de la organización o del gremio y la obtención de las conclusiones o el análisis FODA, para poder dar una respuesta positiva a las estrategias que son de mayor importancia y de interés para alcanzar su desarrollo sostenible y ser competitivos.

### 5.3.1.- Análisis interno

“Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal y se establecen en comparación a la competencia y con objetivos de la propia empresa.”<sup>36</sup>

Aquí analizaremos todas las fuerzas que actúan dentro del sector que son sus puntos fuertes y débiles y que pueden influir para alcanzar los objetivos que se proponen.

---

<sup>36</sup> Curso de Organización. Mee. José Domingo Espinoza García. Managua, Agosto del 2001. Pág. 317.

FORTALEZAS: Entre las principales fortalezas podremos encontrar:

- Condiciones Agroecológicas Optimas: Según el experto en Agro negocios de Fondeagro, Ing. Julio Solórzano, “Nicaragua posee las condiciones agro ecológicas óptimas para producir un café de buena calidad. Sin embargo, una buena parte de estas calidades superiores son afectadas por inadecuadas prácticas culturales, ineficientes procesos de beneficiado húmedo y seco, así como el indebido almacenamiento y ausencia de patrones de calidad que impiden ofrecer al mercado internacional de café, calidades homogéneas y consistentes”. Esta es una de las grandes fortalezas que los productores de café tienen a su favor y que deben explotar.
- Experiencia en la producción de café para el mercado internacional. La actividad cafetalera en Nicaragua se ha desarrollado por más de ciento cincuenta años, lo que le ha permitido a los productores cafetaleros acumular una grande y rica experiencia, que los lleva al ahorro de tiempo y recursos en experimentos sobre el cultivo, ya que conocen a la perfección las condiciones agroecológicas de sus propiedades.
- Bajos costos de producción sobre todo en los pequeños productores: Según el Ing. Marcos Guido, técnico responsable de Formunica, se han hecho diversas estimaciones de costos en Nicaragua, y muestran que los costos promedios en la producción agrícola, son más bajos en explotaciones pequeñas que en explotaciones grandes.

- El cultivo de café genera empleo en el área rural, aún cuando la ocupación más intensiva se observa en la época de cosecha, que consiste en casi cuatro meses del año. Muchos pobladores nacieron como resultado de la permanencia de grupos humanos alrededor de fincas cafetaleras, esperando una contratación eventual, marcada mayormente por la renovación de los cafetales o bien por la expansión de las siembras existentes. En la época de corte es frecuente observar el desplazamiento de enormes cuadrillas de personas de todas las edades hacia las zonas cafetaleras. Esto lleva a los productores a preparar sitios para la alimentación y alojamiento, para asegurar la estadía necesaria de su mano de obra. La ocasión es propicia para estudiantes, pues la temporada de vacaciones escolares coincide con el período de cosecha lo cual les permite emplearse en forma temporal.
- Las labores de mantenimiento de la plantación, como la deshierba, la fertilización, la poda y el control de plagas y enfermedades demandan mucho menos empleo y por lo general esta tarea se encomienda a varones, superando el 85%. Mientras tanto, la participación de la mujer es más visible en otras faenas como en la cosecha, donde supera el 60% de los jornales, o en el beneficiado húmedo que representa el 30%, en el Beneficio seco significa casi el 90% del número total de puestos y en la exportación tan sólo el 25%. Pero como en muchas otras actividades agrícolas, por lo general, la mano de obra de la mujer se considera un aporte familiar por lo que no es compensada y en muchos casos ni siquiera la contabilizan dentro de los costos de producción.

## DEBILIDADES

- Pobreza rural. “El hambre se pasa, se hereda, y una vez que engulle a alguien, se ensaña en mantenerlo atrapado, hundiéndolo más y más en un círculo vicioso que le lleva del hambre a la pobreza y de ésta, otra vez e ineludiblemente, a más hambre.”<sup>37</sup> El estado de postración del agro nicaragüense se muestra en la creciente dependencia del país en rubros en los que antes era autosuficiente y en la vertiginosa caída de la producción agropecuaria. A nivel macroeconómico nuestra miseria se refleja en el hecho de que el ingreso per capita aún no llega a ser ni la mitad de lo que era en el año anterior a la guerra (1978) y es aún menor de lo que era al final de la guerra (1990). La mayoría de la población rural vive en condiciones de subsistencia. “Por todos lados se ve que no sólo no hay avances, sino que hay un grave y evidente retroceso. Estamos cincuenta años atrás en un entorno distinto y más adverso.”<sup>38</sup>

Los trabajadores de las fincas cafetaleras que quedaron sumidas en la crisis económica por el desplome del precio del grano en los mercados internacionales, salen a las carreteras a pedir dinero para sobrevivir. En algunos casos sobreviven con una dieta de frutas, como bananos y el poco arroz que pueden comprar con el dinero recolectado en los plantones. A partir de esta crisis en las comarcas aledañas a las fincas cafetaleras, se han generado éxodos de familias campesinas hacia las ciudades exigiendo una respuesta a su situación: Necesitan trabajo, necesitan tierras, servicios de salud, vivienda y alimentación.

---

<sup>37</sup> ONCE AÑOS DESPUES DEL AJUSTE. Oscar Rene Vargas. 3ra. Edición, 2001. Pag. 157.

<sup>38</sup> Envío Digital. Documento Internet.



- Migración de Mano de Obra. Los nicaragüenses frente a una situación económica difícil, donde existen pocas oportunidades que les permita tener una vida digna, buscan estas oportunidades fuera de las fronteras nacionales. La cifras de emigrantes son altas, algunas personas lo hacen de forma estacional, especialmente en tiempos de cosecha emigran hacia Costa Rica. “Doscientas personas cruzan diariamente por alguno de los 210 kilómetros de frontera que nos separa de la vecina Costa Rica.”<sup>39</sup>

Como una alternativa al desempleo provocado por la crisis cafetalera ha resultado la migración de obreros agrícolas, principalmente hacia Costa Rica. Según el Productor Eduardo Rizo es difícil cuantificar a los desempleados, aunque estima que serian unos 30.000 trabajadores permanentes. En las dos ultimas temporadas de cultivo, la mayoría de los desempleados tuvo sólo trabajo temporal durante el período de tres meses en que se corta el café.

- Endeudamiento de los productores: Los productores tienen deudas significativas con diversas instituciones públicas y privadas. Tienen deudas acumuladas del pago de impuestos como son el pago del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI), equivalente al 1% del valor de la propiedad; el 1% por QQ Oro sobre ventas como Impuesto Municipal; las cotizaciones del INSS y del INATEC. Además acumulan deudas con beneficiadores, exportadores y proveedores de agroquímicos, fuera de las deudas con las Instituciones que le facilitaron financiamiento. La suspensión del programa de renovación financiado durante el período 1990-1995, por el Banco

---

<sup>39</sup> El Desarrollo Humano en Nicaragua 2002. Las condiciones de la Esperanza. (PNUD). 2002.

Centroamericano de Integración Económica (BCIE), agravó la crisis financiera que ha venido afectando el sector cafetalero en los últimos años.

- Limitado poder de gestión y negociación de los productores: Un dato importante, es el conocer que a pesar de que alrededor de unos 14,000 productores de todo el país están asociados o agremiados en distintas organizaciones, tan solo unos 6,600 que se agrupan en Cooperativas logran exportar directamente, la mayoría vende su cosecha a empresas integradas y a los exportadores por medio de intermediarios o beneficiadores. La principal razón para que suceda este fenómeno es la falta de capacidad de gestión de la mayoría de estos productores.
- Tecnología e información dispersa y no disponible. Las actividades productivas muestran un bajo nivel de integración, poco valor agregado en los productos, tanto de consumo interno como de exportación, y los servicios requeridos para la agroindustria, como pueden ser empaque, etiquetado, control de calidad, pruebas fitosanitarias, certificación, etc., son insuficientes, limitados y costosos. El nivel de agroindustrialización del agro es el más bajo de Centroamérica. La disposición y uso de tecnología que permita el incremento de la producción y productividad es muy limitado, esto debido a la falta de asistencia técnica a la producción, a su dispersión y falta de asociatividad de los productores que hace más difícil el acceso a la tecnología

- Altos costos de certificación de café orgánico, ecológico y otros. El desarrollo agroindustrial y de productos requiere de una industria avanzada de apoyo y servicio de control de calidad, etiquetado, empaçado y certificación que permita cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales para su transformación y comercialización, pero esta rama de servicios está poco desarrollada por la falta de información, adecuación legislativa y los altos costos que ello implica.

Para asegurar a los consumidores que un producto que lleva un sello de garantía realmente cumple con los estándares que éste representa, es necesario un sistema de control y verificación completo e independiente para evitar conflictos de interés. De esta manera, se logra la aceptación y el éxito de un sello de calidad.

### 5.3.2.- Análisis externo

“Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.”<sup>40</sup>

Los componentes de este análisis tienen consecuencias concretas e inmediatas en el desarrollo de los productores y el sector en general. En este análisis veremos las Oportunidades y Amenazas que se nos presentan y cómo la estructura de las relaciones de estos componentes determinarán

---

<sup>40</sup> Curso de organización. Op.Cit. Pág. 116.

la rentabilidad potencial del sector cafetalero y las perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

## OPORTUNIDADES

- Creciente demanda de café finos: El Mercado Internacional de Café esta a las puertas de experimentar grandes cambios, los países productores de las variedades suaves, están intentando ganar espacio en los compradores, para cimentar e incluso ampliar la demanda, por el ejemplo con el Café Gourmet, lo que abre oportunidades a Nicaragua. La demanda per-cápita ha disminuido en el caso de Estados Unidos pero tiende a estabilizarse en los países Europeos. El mercado asiático podría constituirse en la opción para sostener el crecimiento del mercado, siendo China el nuevo agente de comercio globalizado. En Nicaragua se produce principalmente café de tipo Árabe Lavado. Las calidades menores de este tipo de café son las que compiten directamente en el mercado internacional con el tipo de café Robusta y Árabe No lavado, que se produce en Vietnam y Brasil, bajo estructuras de costos significativamente más favorables. Actualmente la demanda y consumo de productos orgánicos se esta incrementando de manera generalizada, principalmente en los mercados de mayor capital. Esto se debe a que los consumidores están adquiriendo conciencia de la importancia de tener a su alcance un producto que conserve la salud humana, la biodiversidad y el medio ambiente. Los consumidores de Japón, Europa, Estados Unidos y Canadá, están pagando un sobreprecio por un producto limpio, ecológico, orgánico y certificado, esta situación impulsa al desarrollo del café orgánico certificado y a la vez incidirá en la promoción de un sistema sostenible para la producción de café. Los cambios estructurales en la oferta mundial de café y en las

preferencias del consumidor hacia el consumo de café fino, representan una oportunidad para la caficultura nicaragüense.

- Demanda Internacional de protección al ambiente: Captura de bióxido de carbono, agua y liberación de oxígeno: “La preservación del medio ambiente es un elemento clave para la sostenibilidad de la producción agrícola. El café como sistema de cultivo, tiene la gran propiedad que su desarrollo es compatible con el medio ambiente. El café bajo sombra, las prácticas limpias y ecológicas, el beneficiado ecológico, la diversificación forestal y el ecoturismo son compatibles, se refuerzan mutuamente y contribuyen a la sostenibilidad ambiental.”<sup>41</sup>

Además de la producción en sí, para lograr el nuevo concepto, los productores de café, deberán establecer un sistema de producción sin la contaminación del medio ambiente. A esto hay que agregar la utilización de los subproductos. El objetivo es producir un café limpio y saber sacar provecho a la pulpa y las aguas mieles, sin que estos subproductos perjudiquen a los cuerpos de agua aledaños, que son utilizados para consumo de los pobladores, especialmente el Matagalpa y Jinotega, donde es utilizada como agua potable. Los subproductos ya están siendo convertidos en abono orgánico y las aguas mieles usadas como herbicidas, en fertilizantes foliares y para el control de plagas y enfermedades de las plantaciones. Un logro del cultivo del café fue que cuando en su auge desplazó a la tierra árida y a los pastizales, también recobró la vegetación propia de la montaña, haciendo los suelos más firmes y evitando la erosión de los suelos.

---

<sup>41</sup> Estrategia para Reconversión y la Diversificación Competitiva de la Caficultura de Nicaragua. Gobierno de Nicaragua. Pág. 24

- Promoción de café orgánico, ecológico, comercio justo, reinversión de utilidades y otros: El nuevo concepto del rendimiento cafetalero, contiene un elemento muy importante que puede definirse como la venta de café de calidad. Esto se consigue cuando pequeños, medianos y grandes productores no ven simplemente la venta del grano por número de sacos o quintales, sino que piensan sobre todo en la venta de calidad, dirigido al cada vez más exigente consumo interno y a la exportación.
- Promoción del consumo interno y externo de calidad: El cambio en los gustos y preferencias del consumidor y el desarrollo del mercado tiene que ir acompañado de un programa de Promoción del Consumo Interno; la promoción del consumo interno debe estimular el conocimiento de la calidad por parte de los productores y el fomento del consumo de café de calidad en hoteles y restaurantes del país, para establecer relación entre el turismo y el consumo de café; esto hace necesario la capacitación del personal clave en las universidades, hoteles, restaurantes, centros turísticos, así como también inversión en equipo básico necesario para el procesamiento del café con calidad. Esta campaña de promoción debería también llevarse a cabo en Instituciones públicas, especialmente las que están vinculadas con el exterior, como son el Ministerio de Relaciones Exteriores, El Ministerio de Industria y Comercio, la Cancillería y la misma Presidencia de la República. Todo esto debe convertirse para la caficultura nicaragüense una gran oportunidad para vender mejor su café en el mercado de cafés especiales. Los consumidores necesitan conocer más del café, de la alta calidad, de las fincas y zonas donde se producen y de Nicaragua en general, la imagen general de Nicaragua en los países consumidores deben transformarse para obtener buenos resultados, en cuanto a la educación de los tostadores y consumidores. Debemos convertir en

nuestro el eslogan del orgullo de consumir café de calidad y esa es la imagen que debemos vender al mercado internacional.

- Impulso al comercio por Internet, incluyendo subasta electrónica: La Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua (ACEN), ha venido trabajando en promover y proyectar la imagen de calidad del “Café de Nicaragua” en los mercados internacionales, lo que ha venido teniendo resultados, al incrementarse año con año el volumen de café vendido en el mercado de especialidades. La intención es la venta de café de calidad y no solamente pensando en sistemas de producción ecológicos o comercio justo, sino que reúna las características demandadas por el mercado, ya sea cultivado en sombra, montaña y otros. La Taza de la Excelencia y la Subasta Electrónica de Café de Calidad (Subasta “Q”), son mecanismos de comercialización vía Internet, que pretende desarrollar los estándares de calidad que permitan comercializar los cafés de calidad de toda la región centroamericana, con precios interesantes y que permiten la promoción mundial de los cafés. El incremento de estas acciones y sobre todo el escalonamiento industrial y la obtención de derivados industriales del café, permitirá sin duda competir exitosamente en los mercados. La taza de la Excelencia, es sin lugar a dudas el mejor ejemplo para promocionar y apoyar la calidad del café nicaragüense. El resultado de la Taza de la Excelencia, no sólo es el precio que les pagan, sino la posibilidad de ser reconocidos como buenos productores y fomentar la calidad en otros productores.

“FondeAgro esta apoyando a ACEN, co- financiando, el desarrollo de mecanismos de comercialización, los que están siendo desarrollados con el apoyo técnico de la Asociación de Cafés Especiales de los Estados Unidos, a través de su brazo técnico el Coffee Quality Institute (CQI). Con este nuevo mecanismo de comercialización vía Internet, se pretende desarrollar los

estándares de calidad que permitan comercializar los cafés de calidad de toda la región Centroamericana. Adicionalmente se aspira a la creación de un nuevo Contrato - “Q”, paralelo al actual Contrato - “C” de la Bolsa de Nueva York. Se pretende que los productores atendidos por FondeAgro utilicen este mecanismo para la comercialización de su café.”<sup>42</sup>

- Nuevas formas de organización para la organización y gestión de empresas cafetaleras de pequeños y medianos productores: “Frente a la crisis estructural del comercio del café, se hace indispensable la reunión de esfuerzos de los caficultores, a fin de reducir el impacto generado por la misma crisis, resultando las asociaciones cooperativas, como la alternativa asociativa y promocional inmediata, en la que se han agrupado los pequeños cafetaleros de Nicaragua, con el propósito de facilitar, coordinar e integrar la interacción de los participantes, proyectar la competitividad como sistema y contribuir al desarrollo sostenible del sector y de las familias integrantes de las organizaciones asociadas”.<sup>43</sup>

La organización efectiva de los productores es un factor clave para su integración en el mercado internacional y para tener acceso a los nichos de mercados. La consolidación de las cooperativas como modelo empresarial necesita un marco institucional y el rol de las instituciones del Estado en función de la promoción y capacitación de las cooperativas.

- Diversificación de las fincas hacia el turismo ecológico, energía y otros usos de infraestructura para generar ingresos. “Café como opción turística es un negocio de diversificación que requiere mucha inversión

---

<sup>42</sup> Fundamentos para el apoyo de FONDEAGRO para el sector cafetalero. Mayo 2004.

<sup>43</sup> Asociación de Cooperativas de Pequeños Productores de café de Nicaragua. Pág. 3



con beneficios a largo plazo, pero que pueden significar una alternativa a la crisis que afecta al rubro.”<sup>44</sup>

- El Agroturismo tiene un enorme potencial en Nicaragua tomando en consideración las bellezas naturales que nos ofrecen las zonas montañosas del Norte y del Pacífico Sur del país. La mejor oferta turística que podemos ofrecer son los ambientes boscosos con aire limpio, algunos de los cuales son nebliselvas, donde encontramos aves migratorias y locales.

#### AMENAZAS

El precio del café está a los más bajos niveles de la historia; la sobreproducción mundial ha provocado la acumulación de reservas y la competencia se intensifica. Aunque los precios de hoy son más altos que en el 2002, las perspectivas a largo plazo para la recuperación del precio del café no son muy alentadoras. Es más, la crisis actual parece de naturaleza estructural y se modifica con los cambios en la demanda y en la oferta. Los precios están por debajo del costo de producción para la gran mayoría de los productores. Esta situación es especialmente grave dado que la mayoría de los cultivadores de café son pequeños propietarios que viven en áreas rurales remotas, y para sobrevivir dependen en gran parte de los ingresos en efectivo procedentes de sus cultivos y del trabajo temporal en la cosecha. Es por eso que una crisis en este sector provoca pérdidas de medios de vida, desequilibrios sociales, migración acelerada hacia áreas urbanas e inestabilidad social.

---

<sup>44</sup> COFFEE TOURS: NICARAGUA NO APROVECHA SUS PASEOS DEL CAFÉ, by Marie-Christine Lacoste, 28 November 2002. Pág. 1.

- Sobreoferta mundial de café convencional: Según Ing. Julio Solórzano, de Fondeagro, la incorporación de Vietnam como segundo productor de café del mundo, el que pasó de producir 3.5 millones de sacos de 60 Kg. Durante su cosecha 1994/1995, a 13 millones de sacos de 60 Kg. Durante la cosecha 2001/2002; y el traslado de las zonas cafetaleras en Brasil a lugares menos propensos a sufrir heladas, incorporando nuevas tecnologías, que le han permitido reducir sus costos de producción; han generado una sobre oferta de café en el mundo, lo que ha provocado una caída en los precios internacionales del café.
- Limitado acceso de productores a servicio de catación y nichos de mercados. La mayor parte de los agricultores operan en función de la oferta, con escaso vínculo a los mercados internos y externos, esto facilita la constitución de oligopolios. Existe una mínima promoción e incentivos a la exportación. Todavía existen una gran cantidad de trámites de exportación y la ineficiencia en el desempeño de las aduanas. Los sistemas de información de precios y mercados son limitados y su acceso para los productores es mínimo., Todas estas limitantes se convierten en mayores costos y menos competitividad.
- Todos los países productores promoviendo calidad y compitiendo en la búsqueda de nichos de mercados. En la medida que el mercado de café se vea saturados de café convencional y los gustos y preferencias de los consumidores sea más exigente en calidad. Los países productores de café se ven empujados al mejoramiento de la calidad de su producción y búsqueda de los mejores mercados para ella. Esto puede convertirse en una seria amenaza para los productores de café

nicaragüense, sino logran fortalecer sus bases asociativas y alianzas estratégicas en la búsqueda de nichos de mercados internacionales.

- Mayor producción de Brasil y Vietnam. El cultivo del café enfrenta enormes retos a raíz de la caída de los precios internacionales, debido a la excesiva oferta, principalmente proveniente de nuevos participantes en el mercado mundial como es Vietnam y las nuevas áreas cafetaleras al norte de Brasil. Esta sobre-oferta de café, estimada en más de 10 millones de sacos, ha saturado los inventarios de café.
- Deficiencias de productores para asimilar la globalización y los cambios de mercado, Nicaragua no es un país aislado. La globalización es un fenómeno que puede gustar o no, con consecuencias positivas para unos países y sectores, y negativos para otros. Pero esta ahí y negarlo es un error. Lo que Nicaragua tiene que hacer es reconocer esa realidad y desarrollar una estrategia que le permita sacar ventajas de la misma y minimizar los impactos negativos. En Nicaragua las economías de aglomeración son bastantes bajas por diferentes razones: porque las economías de aglomeración dependen directamente de la existencia y desarrollo diferenciado de aglomerados de empresas. Y la realidad nicaragüense es que debido a su baja población, no existen todavía aglomeraciones poblacionales y de empresas; no gozamos de economías de aglomeración generadas por divulgación de información entre agentes económicos que propicien la proximidad geográfica; no contamos con economías de aglomeración generadas por la presencia de proveedores de insumos especializados, incluyendo el de investigación, como son las universidades y centros de investigación; tampoco se cuenta con economías de aglomeración para el surgimiento y la formación de mano de obra especializada y altamente calificada asociada con el desarrollo de aglomeraciones productivas.

- Limitada inversión pública y débil infraestructura vial y de comunicaciones: La infraestructura vial y productiva, así como servicios de comunicaciones y electricidad, son insuficientes y no permiten un proceso dinámico de acceso a mercados de forma competitiva y ágil. Las carreteras y caminos se encuentran en mal estado, la mayoría de los caminos ya cumplieron su vida útil, razón por la que más del 80% de la red vial se encuentra en un estado entre regular a malo. Además no se incluye en el presupuesto gubernamental un flujo estable de recursos para el mantenimiento, en vista de que cualquier mantenimiento o creación de red vial, es financiada primordialmente con préstamos internacionales, significando un mayor endeudamiento del Gobierno. La red es limitada, impiden una vinculación entre áreas de producción con centros de consumo y puertos. Se eleva el tiempo de movilización de carga, costos de transporte y se deteriora la calidad de los productos. “Según el indicador del número de kilómetros por habitantes, la red vial del país ocupa el lugar número 55 dentro de un grupo de 62 países. El 62% de los caminos, pueden ser utilizados en todo tiempo y sólo el 40% en época de verano. El 18% es pavimentado, la velocidad de carga de un camión que atraviesa la región es de 14 kilómetros Por hora, bastante menor que en el resto de Centroamérica, reflejando el bajo dinamismo económico y comercial del país.”<sup>45</sup>
- Las comunicaciones son costosas, lo que limita el acceso a medios modernos como Internet, fax, teléfono, etc. Aunque los costos de comunicaciones telefónicas internas en Nicaragua han disminuido significativamente, gracias a la promoción de la competencia dentro del ramo de telefonía celular y las comunicaciones internacionales también

---

<sup>45</sup> .Documento base de Estrategia de Desarrollo Rural Productivo. Pág. 54

han bajado por las comunicaciones telefónicas por computadora e Internet, estos medios no están accesibles a toda la sociedad, sino a un grupo muy reducido y el costo de la telefonía internacional corriente, continúa siendo prohibitivamente alto, debido a la falta de competencia en este segmento. Se requiere que agentes privados, públicos y gremiales asuman el compromiso de promover una cultura de la información. De lo contrario, “los productores seguirán dejando pasar oportunidades y lo que es peor aún, continuarán reaccionando tardíamente ante los problemas. Se debe de entrar en la era de la informática, es decir, usar todas las tecnologías de acopio, procesamiento y transmisión de información con el uso de la computadora.”<sup>46</sup> Los productores pierden la oportunidad de obtener utilidades con la venta de futuro del café nicaragüense en el exterior, pues no existen las condiciones reales ni de información ni de organización, que les permitan aprovechar las ventanas de mercado que marcan precios altos de futuro y por el contrario, se tienen que ajustar a lo que algunas exportadoras de café les permiten.

- Instituciones públicas: “En el marco de la institucionalidad, es decir de las reglas del juego y jugadores, los actores tanto del sector pública como privado y la propia cooperación externa, no actúan ni interactúan con base en planes consensuados, articulados e integrales, por lo que la dispersión, desarticulación, duplicación e ineficiencia es grande. En general las instituciones del sector público y privado agropecuario carecen de un sistema que les permita interrelacionarse de manera armónica, para que las políticas, estrategias, programas y proyectos

---

<sup>46</sup> La Prensa, Sección Opinión. José Antonio Poveda Salvatierra. Managua, miércoles 11 de Agosto, 2004. Pag. 10 C.

para el sector contribuyan de manera articulada con el desarrollo productivo rural del país.”<sup>47</sup>

- Debilidad de Registros de la Propiedad y comerciales: Los registros públicos y su sistema actual de funcionamiento e inscripciones, son frágiles y desactualizados, con procedimiento lentos y costos altos. La actual ley que rige los registros de propiedad, no permite la utilización de medios electrónicos. Solamente el 20% del país, principalmente en el pacífico, tiene alguna forma de registro catastral y en muchos casos la información esta desactualizada y la armonización entre la informaciones catastrales y registrales es muy deficiente.
- Deterioro de la inversión cafetalera. Toda la inversión productiva y de infraestructura para el cultivo y manejo de la producción de café se ha visto afectada por la caída de los precios internacionales, la misma naturaleza cíclica de la producción y por problemas de rentabilidad y liquidez de los productores. Su alto endeudamiento y falta de financiamiento, no ha permitido el mantenimiento y menos el mejoramiento de estas inversiones que cada días se encuentran en peores condiciones.
- Falta de programas de diversificación y asistencia técnica. Existe diversificación en las fincas cafetaleras, sin embargo esta producción no es competitiva frente a los estándares de calidad que hoy exigen los mercados. Los pequeños productores producen granos básicos, plátanos, hortalizas, leche, cerdos, aves, leña, cultivos ornamentales, pero todo esto es consumido en el mercado local. La diversificación moderna implica producir para el mercado de calidad, buscar acceso a

---

<sup>47</sup> Estrategias de Desarrollo. Pág. Internet.

los mercados a través de acciones especializadas de comercialización y de un mayor conocimiento de las exigencias del mercado, de los compradores y los consumidores.

#### **5.4.- Estrategias, Acciones y metas a implementarse para alcanzar la competitividad de los pequeños, medianos y grandes productores de café.**

“Estrategia: término usado en la teoría de los juegos para describir el conjunto de opciones que un jugador dispondrá en cada grupo posible de circunstancias.”<sup>48</sup>

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. El establecimiento de estos objetivos debe ser un proceso de arriba hacia abajo y no tanto de abajo hacia arriba para poder guiar a las unidades de niveles inferiores hacia objetivos que apoyen a la empresa en general y a los objetivos de la compañía.”<sup>49</sup>

El enfoque que se da a una estrategia de desarrollo, tiene que ser exclusivamente científico, con el fin de conocer la realidad y descartar posiciones meramente ideológicas basadas en apreciaciones emocionales.

---

<sup>48</sup> Diccionario Económico. Salvador Osvlado Brand. 1ra. Edición. Febrero 1994. Pag. 335.

<sup>49</sup> Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégica. Pag. 14-15

Una estrategia Corporativa, se refiere a los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios diversificados.

Una buena estrategia tiene que estar bien adaptada a la situación externa, ya que, conforme se presenten cambios externos importantes, hay que hacer ajustes a la estrategia. Para que una estrategia sea fuerte, debe contener una serie de movimientos y enfoques capaces de producir una ventaja competitiva duradera. “Los tres enfoques competitivos básicos son: Luchar por ser el fabricante de menos costo en la industria que le dará una ventaja competitiva basada en costos, sobre los rivales; Buscar una diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo o superioridad tecnológica; y, especializarse en un nicho de mercado limitado, y obtener una posición competitiva, gracias a la realización de un mejor trabajo que el de los rivales en el sentido de satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores del nicho.”<sup>50</sup>

Adam Smith (1937) recalcó la importancia del libre comercio para incrementar la riqueza de todas las naciones comerciantes. De acuerdo con Adam Smith, “el comercio mutuamente beneficioso se basa en el principio de la Ventaja Absoluta. Un país puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente que otro en la producción de otros bienes. Independientemente de la causa de la diferencia en la eficiencia, ambos países se pueden beneficiar si cada uno se especializa en la producción de aquello que puede hacer más eficientemente que el otro. El declaró que es la máxima de todo jefe de familia prudente nunca intentar tratar de producir en casa lo que le costaría más producir que comprar.”<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégica. Autores Varios. Pag. 42.

<sup>51</sup> Economía Internacional. Miltiades Chacholiades. Segunda Edición. Colombia, 1996. Pag.15.



Así también, David Ricardo y Robert Torrens, mostraron que el libre comercio puede ser beneficioso entre un país avanzado y una nación en desarrollo cuando desarrollaron el principio de la ventaja comparativa: “Cuando un país se especializa en la producción de un bien en el cual tiene una ventaja comparativa, la producción total mundial de cada bien necesariamente se incrementa (potencialmente), con el resultado de que todos los países obtienen un beneficio.”<sup>52</sup>

#### 5.4.1.- Estrategia de pequeños, medianos y grandes productores

Para alcanzar una alta competitividad, en un mundo que está sufriendo cambios acelerados, el reto de los agricultores, en especial los productores de café, es incrementar y consolidar su posicionamiento en la economía, la sociedad nicaragüense y en la región. La productividad es el elemento fundamental de la competitividad y depende de la capacidad del sector para adoptar innovaciones tecnológicas, integración de cadenas productivas, formación de aglomerados para la implementación de Economías de Escala.

“Si hay un futuro para el café de Nicaragua, está en la producción de café de calidad. La competitividad de los pequeños países productores depende del trabajo continuo y dirigido en mejorar la calidad del grano e invertir en la penetración de mercados alternativos donde los valores del producto son más altos.”<sup>53</sup>

Los principales elementos de una estrategia para alcanzar la competitividad del sector, se basa en:

---

<sup>52</sup> Economía Internacional. Op. Cit. Pag. 21.

<sup>53</sup> Ted Lingle. Director Ejecutivo de la Asociación de Café de Especialidades de América. LA PRENSA. 9/Abril/2003. Suplemento de Negocios.

## Organización

“Organizar es determinar las actividades necesarias a realizar para alcanzar los objetivos; es estructurar el organismo en función de los medios humanos y materiales disponibles con el fin de obtener una eficiente ejecución del trabajo.”<sup>54</sup>

La organización de productores, es el lógico resultado de la tendencia actual de los países subdesarrollados, de unificar esfuerzos para lograr una cooperación económica efectiva que les permita alcanzar un nivel más alto de desarrollo y mayor independencia y poder de negociación.

“La Sociedad y las personas se necesitan mutuamente. Dotar a la gente de recursos materiales y simbólicos permite que éstas desarrollen sus capacidades, impriman un sentido a su vida y cuenten con la voluntad y motivaciones necesarias para participar activamente en las transformaciones que requiere la comunidad y el país en que viven.”<sup>55</sup>

“Es evidente que existe una débil conciencia de las ventajas concretas que tiene actuar juntos para incrementar la competitividad nacional. Y la realidad es que, actuando individualmente, aún la empresa más exitosa pone en peligro su crecimiento a largo plazo, porque reduce oportunidades que sólo la fuerza colectiva puede producir, y porque la inserción que se logra individualmente, en un mercado internacional donde los compradores se mueven muy rápidamente de un país a otro en busca de las mejores condiciones, es una inserción muy frágil.”<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Diccionario Económico. Salvador Osvaldo Brand. 1ra. Edición. Febrero 1994. Pag. 567.

<sup>55</sup> El Humano en Nicaragua 2002. Las condiciones de la Esperanza. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 1ra. Edición. Managua, PNUD, 2002.

<sup>56</sup> CAFÉ Y AJONJOLI: VIAS PARA SALIR DE LA CRISIS. Nicaragua, Revista. Pag. 13.

La confianza es fundamental para incentivar la participación política y el fortalecimiento de las organizaciones democráticas de un país. Los pequeños y medianos productores del sector, se encuentran muy dispersos, con sistemas productivos a pequeña escala y sin vínculos que favorezcan para desarrollar las organizaciones de los productores que les ayuden a solventar problemas como el acceso y manejo de nueva tecnología, almacenamiento, mercadeo y negociación, mano de obra calificada y capacitación. Una de las limitantes para la organización de los productores, es el alto índice de analfabetismo y la falta de confianza en las organizaciones gremiales como estatales.

“Los nicaragüenses muestran poca confianza interpersonal y en el entorno que les rodea, pero al mismo tiempo, tienen una alta disposición a participar en organizaciones y a cooperar con los demás. Esto posiblemente sea el resultado de la falta de reglas claras y de aplicación igual para todos, lo que impide hacer más efectiva la participación ante la falta de condiciones institucionales que la incentiven y sustenten los compromisos contraídos.”<sup>57</sup>

La organización efectiva de los productores es un factor clave para la integración de estos productores al mercado internacional y para tener acceso a los mercados nichos de café y otros productos. Por lo tanto la promoción de modelos empresariales exitosos es clave para que los productores se puedan articular con el mercado internacional.

Además, la crisis económica por la que atraviesa el sector cafetalero y que repercute en la disminución de la producción, los rendimientos y los volúmenes de exportación; su falta de capacidad de cumplir con sus compromisos financieros; el deterioro ambiental como efecto de la pobreza, los lleva a la conclusión de que el único camino es el de la unidad monolítica de los

---

<sup>57</sup> El Desarrollo Humano en Nicaragua 2002. Las condiciones de la Esperanza. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 1ra. Edición. Managua, PNUD 2002.

cafetaleros, independientemente que sean grandes o pequeños productores, porque la unidad es la fuerza para producir los cambios que se consiguen a través de la integración beligerante de cada una de las asociaciones o gremios cafetaleros. Es una obligación histórica de consolidar las organizaciones existentes en cada una de las zonas, municipios, departamentos y a nivel nacional.

“La consolidación de las cooperativas como modelo empresarial, necesita un marco institucional sólido, por lo tanto se necesita revisar la ley de cooperativas entre lo que se debería incluir el marco institucional y el rol de las instituciones del Estado en función de la promoción y capacitación de las cooperativas y los mecanismos de registro, certificación y control de las mismas.”<sup>58</sup> Las cooperativas no deben intentar ser las mejores, sino ser singulares, destinando recursos a la innovación, descubrir nuevas necesidades de los socios, etc. Estas nuevas experiencias de la solidaridad están derribando los viejos modelos empresariales para construir nuevas cooperativas, donde estos nuevos ejecutivos al servicio del cooperativismo están rompiendo las reglas que permitirán la competencia externa que es necesaria para mejorar sus estrategias.

La asociatividad entre pequeños y medianos productores y con grandes empresarios, conformando alianzas que permitan economías de escala en la producción, almacenamiento, industrialización, comercialización y mercadeo.

“Economías de Escala: Rendimientos positivos de ganancias aumentadas o disminución de costos, obtenidos a través del aumento en el tamaño de la planta, empresa o industria. Los costos por unidad de producción descienden

---

debido a que los precios de los factores bajan si se compran en grandes cantidades.”<sup>59</sup>

La Alianza entre torrefactores y productores, es decir, una integración hacia atrás, que significa desarrollar una red de oferta interna, es un elemento clave de sostenibilidad de la calidad, que resultaría en un gran atractivo para la penetración de nuevos mercados. Estas alianzas se pueden desarrollar en diferentes grados, que pueden ir desde el desarrollo de marcas de fincas, hasta la participación accionaria en empresas tostadoras. Se debe aspirar a tener más producción con valor agregado debido a que esto permitirá mejorar el ingreso.

El establecimiento de Alianzas con Cadenas Distribuidoras, o sea, una integración hacia delante que permita desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus consumidores finales, esto permite desarrollar alianzas con empresas que manejan sistemas de distribución en los mercados consumidores.

“Los espacios de acción entre los distintos actores de la cadena no existen sólo en las relaciones verticales. También son posibles y beneficiosas las relaciones horizontales entre los procesadores. Por ejemplo, todas las plantas almacenan el producto por largo tiempo, a veces por más de seis meses, con costos de vigilancia y de bodega, con intereses sobre préstamos y con pérdidas de calidad. Si se coordinaran mejor con los otros actores de la cadena o entre ellos mismos, podrían reducir tiempos y pérdidas. Por qué? Se puede organizar una bodega común, que permita ahorrar costos de almacenamiento, de vigilancia, etc. Aumentando la competitividad de la

---

<sup>59</sup> Diccionario Económico. Salvador Osvaldo Brand. 1ra. Edición. Febrero 1994. Pag.295.

industria y de la cadena y aumentaría las oportunidades de incrementar las inversiones globales y, por esto, los ingresos y el empleo.”<sup>60</sup>

## Diversificación

“Las compañías diversificadas tienen definiciones empresariales más extensas que las empresas con un solo negocio. Por lo general, sus declaraciones de misión usan términos limitados para definir las áreas actuales de clientes-mercados-tecnologías, pero son suficientemente flexibles y abiertas para incorporar la expansión a sus deseados nuevos negocios.”<sup>61</sup>

La diversificación no es reemplazar al café, sino maximizar el uso de las tierras ociosas alrededor de las plantaciones. El desarrollo de la calidad, promoción y comercialización de variedades de café especiales de alta calidad para nichos de mercado, obteniéndolo con el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, tratando de eliminar el uso de prácticas de alto consumo de agua y energía en el beneficiado, para contrarrestar grandes cantidades de cargas contaminantes de material orgánico en el agua de ríos y suelos. Diversificar es desarrollar o introducir otro tipo de cultivos a la actividad económica, que compense sus propias fortalezas y debilidades.

Según Roberto Brenes, experto en comercio internacional, los productores cafetaleros en medio de la dificultad económica provocada por la crisis internacional, diversificaron los productos de sus fincas y ahora están más concentrados en el cultivo de algunos cultivos no tradicionales, por lo que el estima que lo ideal sería que además de la diversificación, los productores mantuvieran cantidad y calidad en el cultivo del café, para que las

---

<sup>60</sup> CAFE Y AJONJOLI: VIAS PARA SALIR DE LA CRISIS. Nicaragua – revista en Pag. 12.

<sup>61</sup> Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas. Op. Cit. Pag. 5.

exportaciones crezcan más, ya que este producto encabeza la lista de bienes exportables del país.

Fondeagro, está apoyando la diversificación productiva en las fincas, actualmente con la introducción de colmenas y capacitando a técnicos y productores en la producción y procesamiento de la miel de abejas. Adicionalmente y con el componente de patio, se está mejorando las condiciones de vida de los productores, atendidos por el programa con introducción de cultivos de hortalizas y la adquisición de animales (especies menores). Además de estar valorando la introducción de otros cultivos para apoyar la diversificación en las zonas cafetaleras.

“Con miras a la diversificación de sus cultivos para asegurar el autoconsumo alimentario y solventar las crisis de precios, el Instituto Interamericano de Cooperación a la Agricultura (IICA), desde noviembre del año pasado implementa parcelas demostrativas con árboles frutales, cítricos, árboles maderables y arroz, con varias fincas cafetaleras del municipio de Yalí.”<sup>62</sup>

Actualmente la demanda y consumo de productos orgánicos se está incrementando de manera generalizada, principalmente en los mercados de mayor capital. Esto se debe a que los consumidores están adquiriendo conciencia de la importancia de tener a su alcance un producto que conserve la salud humana, la biodiversidad y el medio ambiente. Los consumidores de Japón, Europa, Estados Unidos de América y Canadá están pagando un sobreprecio por un producto limpio, ecológico, orgánico y certificado.

Nicaragua inició la exportación de café orgánico certificado a los Estados Unidos en el ciclo 1995/1996, con un volumen total de 280 quintales oro producido en Matagalpa, calidad S.H.G., el cual fué certificado por la

---

<sup>62</sup> LA PRENSA, Managua lunes 28 de Junio, 2004. Pag. 11B.

Asociación para el Mejoramiento de Cultivos Orgánicos (OCIA), con asesoría del Programa USAID/CLUSA-Nicaragua. En este ciclo, los mercados del café de Europa y Estados Unidos, pagaron hasta US\$ 50.00, por encima del precio de referencia del Contrato “C” de la Bolsa de New York, por cada quintal oro de café orgánico certificado.

Parte de la diversificación es el movimiento de Comercio justo. “Las iniciativas de Comercio Justo buscan cambiar las estructuras o las normas del mercado internacional y mejorar las condiciones económicas y sociales del pequeño productor.”<sup>63</sup> Ofrecen la posibilidad al pequeño productor de tener acceso directo al mercado en condiciones comerciales más favorables. Conceden así la posibilidad que el pequeño productor opere independientemente de intermediarios, además, los mercados justos dan algunas de las herramientas básicas para que el pequeño productor pueda conducir su propio proceso de desarrollo.” Esta iniciativa es conducida en Inglaterra por Fairtrade Foundation, cuyo objetivo fundamental ha sido promover un comercio internacional que aporte beneficios económicos a todos los actores en la cadena de producción y comercialización, concentrando esfuerzos en la situación de pequeños productores organizados en cooperativas. El comercio justo ha evitado los canales existentes creando fuentes de distribución nuevas que cumplen con normas socioeconómicas o convencido a compradores británicos a comprometerse con dichas normas. En Inglaterra el movimiento para promover mejores estándares de trabajo incluye ahora la Ethical Trade Initiative (Iniciativa Ética de Comercio), apoyada por el gobierno pero impulsada por grandes compañías, ONG’s y sindicatos. Estas campañas forman parte de un progreso a nivel macro encaminado a cambiar la naturaleza de los mercados globales, en donde se negocian los productos éticos y los convencionales. En Holanda se inició este movimiento de Comercio Justo en el

---

<sup>63</sup> Primer encuentro internacional de Campesino a Campesino sobre Certificación Orgánica. Chiapas, México, 27 de Enero de 1997.



año 1988 y se fundó la primera red de Comercio Justo Max Havelaar. A través de una campaña de concientización de la problemática de los pequeños productores y una solución en la forma del mercado justo, llegó a un 90% de reconocimiento entre los consumidores de café en Holanda. Y el producto con sello Max Havelaar hoy en día se encuentra en la mayoría de los supermercados holandeses. Con estas buenas muestras del interés por parte del consumidor, se fundó Trans Fair Internacional en Alemania en el año 1992. Siguiendo la lógica de estas tres iniciativas, se han extendido los mercados justos a nueve países europeos, a Japón y Canadá y ahora están trabajando para abrir mercados justos en los Estados Unidos.

El objetivo principal de las iniciativas de Comercio Justo, es ofrecerles precios justos y estables por su café; desarrollo económico, organizativo, social de manera integral; formular estrategias de desarrollo sostenible; garantizar la participación de la mujer; y, el mejoramiento de la calidad de la producción. Para alcanzar estos objetivos se autorizan compañías tostadoras a vender café con uno de los sellos autorizados, por ejemplo, el de “Max Havelaar, TransFair o Fair Trade Federation, a consumidores que simpaticen con los mismos objetivos. El producto con sello garantiza a los consumidores que este café ha sido comprado directamente de organizaciones de pequeños productores bajo términos comerciales más favorables: o sea que los productores han recibido un precio y trato justo. El registro internacional de productores de Café del Comercio Justo, es un catálogo compartido por todas las iniciativas de comercio alternativo, donde están inscritas aquellas organizaciones de pequeños productores que cumplen con los criterios de selección. El café a venderse con sello del Comercio Justo, solamente puede ser café comprado a las organizaciones inscritas en el mencionado registro. “Las organizaciones que califican para la inscripción en el Registro de productores, cumplen con los siguientes criterios: La mayoría de los miembros de la organización son pequeños productores de café; la organización es

independiente y democráticamente controlada por sus miembros; la transparencia administrativa y el control efectivo de los miembros y la Junta Directiva sobre la gestión de la organización están asegurados, minimizando el riesgo de fraude; la filosofía que motiva la organización está basada en el concepto y la práctica de la solidaridad entre sus socios y entre organizaciones hermanas; no se practica ninguna forma de discriminación por razones políticas, raciales, religiosas o de sexo; la organización es políticamente independiente y existe garantía suficiente de que la organización no se convierta en un instrumento de algún partido o interés político.”<sup>64</sup> Al importador se le facilita la importación directa y justa de un café de calidad. Desde los años 90 se muestra como el decenio del consumo con conciencia ética, esto quiere decir, que en los estudios de mercado y en la práctica se está demostrando que hay una fuerte minoría de consumidores en los países del Norte, dispuestos a pagar más por su gusto del buen café y por lo que es justo, o sea, que aunque en la Bolsa de Valores de Nueva York el precio baja, el gusto que tiene el café para el consumidor sigue igual o está subiendo y el consumidor está dispuesto a pagar por él, porque es justo. Además la promoción de relaciones comerciales estables, no solo el productor, sino también el importador pueden planificar con mayor seguridad su negocio.

El Agroturismo tiene un enorme potencial en Nicaragua, tomando en consideración las bellezas paisajísticas de las zonas montañosas del norte y pacífico del país. El café como opción turística es un negocio de diversificación que requiere mucha inversión con beneficios a largo plazo, pero que puede significar una alternativa a la crisis que afecta al rubro. Por ejemplo, algunos lugares como el mombacho, anidan mas especies que países enteros en el viejo continente. Las condiciones ecológicas y fisiográficas de las zonas cafetaleras, tienen un gran potencial para la generación de energía hidráulica,

---

<sup>64</sup> Primer encuentro Internacional de Campesino a Campesino sobre Certificación Orgánica. Chiapas, México, 27 Enero 1997.

también cuenta con condiciones para la generación de energía eólica y solar. El coffee tours es un paseo turístico en el que principalmente se ofrece al turista la oportunidad de conocer cómo se hace el café en una finca y se alterna con actividades en las que puede entrar en contacto con la naturaleza. Una vez en la hacienda, el turista es trasladado a las plantaciones de café donde un guía turístico explica que el café, de acuerdo a los registros históricos, fue descubierto en Etiopía, y aceptado como bebida social en Arabia y Persia en el siglo XIV y después de largos años a través de la Iglesia Católica su consumo se masificó en Europa, hasta que en 1736 fue traído a Puerto Rico y en el siglo XVIII fue introducido en Nicaragua y plantado en Carazo. Posteriormente se enseña al turista a cortar el café y todo el proceso del corte y beneficiado húmedo y se le explica como se procesa hasta convertirlo en bebida. Adicionalmente a esto, se le ofrece al turista el contacto con la naturaleza, ver la flora y la fauna existente en la zona, cabalgatas y si es posible el canopy que está de moda.

### Nuevos Mercados

La búsqueda de mercados es fundamental, sobre todo tomando en cuenta que la competencia internacional crece a medida que más países promueven sus exportaciones. Es por esto, que los productores, individualmente o en conjunto, deberán interrelacionar su logística interna y externa, así como sus métodos de producción, para generar nuevas opciones de entrada a los mercados. En el largo plazo, es esencial diversificar los mercados de exportación, lo que sólo es posible con transporte e infraestructura apropiados.

“El café es producido en zonas del mundo que mantienen una gran cantidad de biodiversidad ecológica y arraigos culturales vinculados a la historia y las comunidades indígenas, de igual manera el 70% del café en el mundo es producido por productores que tienen menos de 5 hectáreas de tierra. Los

países industrializados consumen el 80% de las exportaciones de los países productores, principalmente Estados Unidos (25%), Unión Europea (25% y Japón (8%).”<sup>65</sup>

La Búsqueda de nuevos mercados ha abierto a los productores grandes oportunidades, pero también grandes desafíos, lo que nos indica de la necesidad de una nueva estructura productiva orientada al mercado, altamente diversificada y competitiva, con alto valor agregado y de calidad mundial, tomando en cuenta las perspectivas de la demanda de los mercados internacionales y nacionales a largo plazo.

La modernización de la actividad cafetalera hace necesario establecer nexos estrechos entre el productor y el mercado, y estos se hacen efectivos a través de la vinculación de los productores con el principal mecanismo de liquidez y cobertura de riesgo de los cafés arábigos, como es la Bolsa de Nueva York.

Se deben realizar acciones de focalización sobre territorios claves en mercado internacional. Por ejemplo, La Florida que tiene la ventaja que es un mercado en desarrollo, y en California que es un mercado donde se consumen cafés de alta calidad y con mucha tradición. La focalización consistiría en realizar estudios de mercado, identificando las características y preferencias de los consumidores y tostadores, identificar los principales canales de distribución, identificación de los principales puestos de ventas. Este análisis daría la oportunidad a los empresarios para impulsar acciones de penetración de mercados, a través de una Integración Vertical de Café tostado y Molido.

“Desarrollo de Mercados de Calidad: Paralelo a apoyar la participación de Nicaragua en eventos internacionales de Café de Calidad, tales como los organizados por SCAA, ACEE, ACEJ; FondeAgro ha venido trabajando para

---

<sup>65</sup> Primera Feria del Café, Matagalpa 2003. Desarrollando Oportunidades. Pag. 2.

desarrollar contactos con potenciales compradores de cafés especiales, del café que en forma organizada y de calidad puedan ofertar grupos de productores atendidos por el Programa. Concretamente FondeAgro, con el apoyo de la Embajada de Nicaragua en Suecia y de la Embajada de Suecia en Nicaragua, ha venido desarrollando una potencial relación con la empresa tostadora Sueca “Arvid Nordquist”; adicionalmente se han realizado contactos preliminares con Starbucks, Holand Coffee, entre otros.”<sup>66</sup>

Hay que conocer los mercados internacionales y su dinámica. Hoy se requiere de contactos cara a cara entre el exportador nicaragüense y el comprador Internacional, puesto que paralelamente a los cambios en los costos de transporte y de comunicaciones, existen aumentos y cambios dramáticos en la sofisticación y exigencias de los consumidores. Han aumentado significativamente la variedad, cantidad y complejidad de información del mercado que necesita un vendedor o exportador para ser competitivo. Esta creciente sofisticación y sus exigencias en los consumidores ha tendido dos efectos: Ha aumentado las exigencias en términos de calidad, aspecto, atributos físicos o nutritivos del producto, así como la confiabilidad en términos de su entrega oportuna. También ha aumentado la cantidad de información que es importante para la toma de decisiones, producto del creciente mercado de consumo moderno. Esto le permite a un suplidor continuar siendo competitivo en el mercado receptor.

La promoción internacional debe hacer uso de todos los espacios internacionales para promover el café de Nicaragua, como son: Las participaciones en las Convenciones Nacionales e Internacionales, entre ellas las más importantes como La Convención Anual de la Specialty Coffee Association of America, la Specialty Coffee Association of Europe, La Semana

---

<sup>66</sup> Fundamentos Para el apoyo de FONDEAGRO al sector cafetalero. Mayo 2004.

Internacional del Café en Costa Rica, Ferias especializadas en el comercio con Centro América, como la feria de Taiwán; la Organización de visitas de tostadores de países compradores; La determinación de denominaciones de Origen y Certificación; La organización de Subastas permanentes ya sea en Nicaragua o en Internet, como la subasta electrónica de la Taza de la Excelencia.

### Certificación y Creación de Marcas

El desarrollo agroindustrial y de productos en general, requiere del acompañamiento de una industria avanzada de apoyo y servicio de control de calidad, etiquetado, empaçado y certificación, que permita cumplir con las regulaciones internacionales y nacionales en la transformación y comercialización de los productos agropecuarios y forestales.

“La Certificación es el proceso por el cual se realiza la inspección, verificación y dictamen, respecto al cumplimiento en la aplicación de insumos, métodos, técnicas y prácticas para la producción y transformación de productos. Las normas que rigen a las agencias de certificación, tienen su fundamento en las normas básicas de la Internacional Federation for Organic Agriculture Movement (IFOAM).”<sup>67</sup>

La certificación de una finca es necesaria porque garantiza que la producción cumple con los requisitos que exigen los comercializadores y los consumidores de productos orgánicos. Existen distintos niveles de certificación: La certificación de la producción primaria y la certificación de los procesos. Hay básicamente tres formas de certificar: Certificación Directa, que es la que realizan instituciones internacionales, a su vez acreditadas ante IFOAM, ellos

---

<sup>67</sup> Estrategia para la Reconversión y Diversificación competitiva de la caficultura en Nic. Op.Cit. Pag. 32.

realizan las inspecciones directas con personal extranjero, siendo las principales agencias certificadoras internacionales OCIA y NATURLAND; Co-Certificación, se realiza cuando una agencia internacional supervisa a una agencia local que hace la certificación. En Centroamérica existen experiencias de co-certificación a través de la empresa MAYACERT de Guatemala, la que puede certificar café orgánico, café amigable con las aves, y café BPA (Buenas Prácticas Agrícolas); La Certificación Local se realiza cuando una agencia local se acredita ante IFOAM y realiza sus propias certificaciones. Este tipo de experiencia tiene menos éxito dada la necesidad de vinculación de la certificación con el mercado.

La decisión de crear Marcas Éticas, se está convirtiendo rápidamente en global, sobretodo en los países desarrollados, donde los consumidores están sobresaturados de información sobre alimentos saludables y prácticas empresariales dudosas por parte de compañías poderosas. Es razonable pensar que las empresas que quieran fortalecer sus mercados deberán centrarse cada vez más en su legitimidad social como herramienta para distinguir su producto ideando una relación de marca corporativa fuerte a través de un mayor grado de satisfacción del cliente y conectando con los consumidores a nivel personal a través de marcas emocionales. Las compañías son más capaces de hacer frente a posibles amenazas de su imagen de marca, como la retirada de productos o una percepción negativa de sus actividades en temas sociales. Al mismo tiempo, un más amplio empleo de estrategias de creación de marcas social y ambientalmente conscientes, demuestra que las principales empresas de distribución están reconociendo que existe una tendencia por parte del consumidor de identificar aspectos de los alimentos que van más allá de precio y el sabor, y que incluyen estándares éticos y de salud.

La certificación Orgánica garantiza a través de un proceso de verificación y control, que la producción en el campo y el procesamiento industrial se han realizado conforme a lo establecido dentro de las normas de la agricultura orgánica y del procesamiento de productos orgánicos. La certificación da cuenta del origen orgánico del producto para que pueda ser vendido y comprado como producto orgánico por los consumidores que pagan un sobre precio por estos productos. La certificación es una garantía para los consumidores, del producto que están comprando.

Uno de los principales problemas para la certificación, es la dependencia de empresas certificadoras extranjeras. Esto trae como consecuencia, altos costos por todas las actividades de inspección en cada productor y en toda la organización, ya que cada certificadora tiene modalidades distintas de verificación, por ejemplo, La OCIA, insiste en visitar todas las comunidades en donde se tienen socios, esto requiere el ordenamiento de la información por parte de la organización. En cambio, la empresa Naturland, se limita a revisar una muestra de los trabajos en ciertas comunidades, pero todas requieren de un control interno muy bueno.

#### Capacitación de Recursos Humanos

La educación, la capacitación y la información, representan la base de las ventajas competitivas dinámicas de nivel internacional para las empresas, las economías y la sociedad en general y a su vez están transformando cualitativamente las condiciones en la agricultura y el medio rural a nivel mundial. Muchas de las exigencias que hoy se imponen a la agricultura ampliada, pasan por el desarrollo de los recursos humanos y el aumento de la capacidad agro-empresarial, el desarrollo tecnológico, la información y la comunicación.



“El proceso de diversificación de la caficultura nicaragüense, demanda la rehabilitación de la fuerza laboral por medio de programas de capacitación y recalificación de la mano de obra para enfrentar las nuevas tareas y mejorar su desempeño<sup>68</sup>.”

Invertir en recursos humanos es positivo para los dueños de plantas industriales, de fincas, de empresas comercializadoras y exportadoras, porque se alcanza una más alta productividad del trabajo. Y es positivo para los trabajadores del campo y de las plantas, por el salario más alto que ganan y por la formación que alcanzan. Se crea así un círculo virtuoso entre productividad y flexibilidad operativa. Por ejemplo: Entre más produce o procesa el trabajador, las procesadoras o exportadoras tienen capacidad de dar respuesta ágil y adecuada más rápidamente, tanto en calidad como en cantidad a los compromisos adquiridos con sus clientes o consumidores nacionales o extranjeros. Esto tiene como resultado, mayores ganancias en las cuotas de mercado, tanto para las empresas como para el país. Es por eso que en los países industrializados como Alemania y Japón, el lema es que el desarrollo o involucra a todos o no es desarrollo. Es por eso, que la educación debe ser orientada no sólo al ciclo de educación primaria, sino a la educación secundaria y formación profesional, ya sea una carrera técnica agrícola o universitaria, lo que nos llevaría a un verdadero alivio de la pobreza y desarrollo.

“En un mundo globalizado, donde la mayoría de los insumos y tecnologías en el proceso de producción se intercambian libremente, la competitividad va a depender cada vez más de los niveles de destreza y la creatividad de la fuerza laboral.”<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Estrategia para la Reconversión y Diversificación Competitiva de la caficultura en Nicaragua. Op.Cit. Pag. 39.

<sup>69</sup> Plan Nacional de Desarrollo. Pag. 87.

Los países más desarrollados están dejando atrás el paradigma industrial de la organización fordista, donde los trabajadores son considerados como un costo, se les paga lo menos posible y se les dedica a trabajos rutinarios, para incursionar en el paradigma postfordista, donde los trabajadores son considerados recursos importantes para el éxito de las empresas, capaces de aportar innovaciones y de aumentar la productividad.

Incentivar el desarrollo del capital humano del sector, con perspectivas de género, generando mayores habilidades y alta capacidad empresarial, innovativa, de generación de riqueza y empleo multifuncional.

#### 5.4.2.- Creación de aglomerados (Cluster) locales y alianzas estratégicas

“Un Cluster, es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones dentro de una región o área geográfica determinada, asegurando la formación de esquemas de asociatividad entre productores y comercializadores de bienes de consumo y/o servicio de un sector económico determinado. Proveedores de los insumos y/o servicios requeridos para la producción y/o comercialización. Proveedores de la infraestructura económica”<sup>70</sup>

Si se toma en cuenta las perspectivas de la demanda y los mercados internacionales y nacionales en el largo plazo, además considerando el potencial de la caficultura nicaragüense, las ventajas comparativas que posee y que puede desarrollar en los próximos años, además de la capacidad que se pueda tener para aprovechar las oportunidades de nuevos mercados que pueda generar la integración centroamericana y los tratados de libre comercio, en los próximos quince años deberán consolidarse al menos doce (12) cadenas agroindustriales y/o conglomerados productivos, entre ellos el de café, que

---

<sup>70</sup> Comisión Presidencial de Competitividad. [www.ecodes.org](http://www.ecodes.org)

tendrán un alto impacto en la economía nicaragüense y deberán estar ya posicionados en el mercado nacional e internacional.

“Los aglomerados mejoran la competitividad en tres formas: Primero, tienen el potencial de reducir los costos de operación de las empresas; Segundo, los aglomerados aceleran el proceso de transferencia tecnológica y promueven la innovación; y Tercero, los aglomerados estimulan la formación de nuevas empresas de todo tamaño.”<sup>71</sup>

Según el Ing. Santiago Dolmus Peralta, Gerente de CAFENICA, en Nicaragua las economías de aglomeración son bastante bajas por tres razones en particular. Las economías de aglomeración dependen directamente de la existencia y desarrollo diferenciado de aglomerados de empresas. Y la realidad nicaragüense es que, debido a su baja población y aún más baja densidad poblacional, no existen todavía aglomeraciones poblacionales y de empresas. No gozamos de economías de aglomeración generadas por la divulgación informal de información entre agentes económicos, que propicia la proximidad geográfica de las firmas entre sí; No gozamos tampoco de economías de aglomeración generadas por la presencia de proveedores locales de insumos especializados, incluyendo investigación aplicada y útil por parte de Universidades y centros de investigación; Tampoco gozamos de economías de aglomeración producidas por el surgimiento de una masa crítica de mano de obra especializada y altamente calificada asociada con el desarrollo de aglomeraciones productivas.

El impulso de la diversificación y transformación productiva de la caficultura nos llevará al desarrollo de la calidad, promoción y comercialización de variedades de cafés especiales de alta calidad para nichos de mercados, que ligado al impulso a la industrialización y producción de derivados de productos y

---

<sup>71</sup> Plan Nacional de desarrollo. Pag. 103.

servicios, nos permitirá darle un valor agregado al café, que solo se podrá alcanzar con la formación de los aglomerados del café.

#### 5.4.3.- Acciones para alcanzar la competitividad

“Una estrategia de negocio es poderosa si produce una ventaja competitiva importante y duradera; es débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva. Con una ventaja competitiva, cualquier compañía tiene buenas expectativas para obtener una rentabilidad y un éxito superiores al promedio en la industria. Sin una ventaja competitiva, una compañía corre el riesgo de perder frente a rivales más fuertes y de conformarse con un resultado mediocre.”<sup>72</sup>

Entendiendo que la competitividad es un proceso dinámico, el cual está expuesto a una serie de fuerzas internas y externas, que la favorecen o limitan en determinado momento, ésta se basa principalmente en el desarrollo de recursos humanos, nuevos productos y procesos de producción, así como la adopción de nuevas tecnologías.

“La competitividad de la caficultura nicaragüense depende de aprovechar las ventajas comparativas que posee la caficultura nacional, especialmente en lo que respecta a potenciar la calidad del café, comercializando a mejores precios la calidad superior del “Café de Nicaragua”; e incrementar la productividad y reduciendo los costos de producción por unidad producida; por lo consiguiente incrementando los ingresos y la competitividad de la caficultura nicaragüense”.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas. Op. Cit. Pag. 42.

<sup>73</sup> FONDEAGRO, Fundamentos para la intervención de Fondeagro en apoyo a los pequeños y medianos productores de café en los municipios de Wiwilí y el Cuá, en el departamento de Jinotega, Mayo 2004. Pag.4.

Para ser más competitivos, hay que mejorar la productividad, la que generalmente es medida por persona ocupada, y lo que en los últimos años no ha mostrado variaciones significativas. La productividad de un factor de producción, es la medida que expresa la producción como una proporción de la cantidad de insumo requerido para producirlo.

En el sector agropecuario, a pesar de su importancia se observa como uno de los menos dinámicos de la economía nicaragüense. “En términos de generación de empleo, se mantiene su capacidad de absorción de fuerza de trabajo. Sin embargo, la productividad sigue resultando una cuestión crucial para el agro nicaragüense. Según algunos estudios, en los últimos cuarenta años, la agricultura ha crecido básicamente por un aumento en el área cosechada: en la década de los noventa el 31 por ciento del crecimiento económico podría ser explicado por mejoras en la productividad y el 69 por ciento restante, por incrementos en el área cosechada.”<sup>74</sup>

Es necesario mejorar la competitividad del sector cafetalero para sustituir eficientemente las importaciones de productos terminados e incrementar sensiblemente las exportaciones, mediante la diversificación e industrialización del rubro. Es por esto que se plantea, primero, superar la debilidad institucional para el fomento del comercio y, segundo, mejorar el acceso a los mercados, especialmente en los procesos de negociación y acuerdos comerciales internacionales.

Para alcanzar la competitividad de pequeños, medianos y grandes productores de café, logramos identificamos algunas acciones, como son:

---

<sup>74</sup> El Desarrollo Humano en Nicaragua 2002. Las Condiciones de la Esperanza. Op. Cit. Pág. 91.

- Capacitación en asistencia técnica productiva, para que se transformen en empresarios agrícolas e industriales.
- Desarrollo y Capacitación de Recursos Humanos. Este elemento es clave para promover la equidad social y la competitividad. El desarrollo pleno del individuo, está relacionado directamente con la creación de una fuerza de trabajo con destrezas, habilidades y creatividad.
- Fomentar todas las formas asociativas, desde el cooperativismo hasta la agricultura de contrato asociada con la agroindustria.
- Apoyo a los medianos y pequeños productores para que se vinculen a los mercados internacionales, fuentes de financiamiento y de información tecnológica.
- Disminuir costos de transacción y burocracia que afecta al sector productivo a través de una reestructuración y descentralización del sector público. El gobierno, a través de sus instituciones, tiene la función de reducir las barreras administrativas para la inversión y la exportación de nuestros productos.
- Mejorar la seguridad de la tenencia de la tierra a través de reformas o la presentación de una nueva ley que garantice la seguridad jurídica de la propiedad; así como la modernización y fortalecimiento del Registro público y el catastro
- Reformar el sistema de justicia que garantice y asegure la validez y cumplimientos de contratos entre las empresas, productores y trabajadores.

- Impulsar el seguro agrícola, que es un instrumento importante para bajar el riesgo del sector y a la vez incentiva a que el sector bancario, proveedores e inversionistas puedan entrar al sector agropecuario con mayor garantía y menor riesgo, lo que generará un desarrollo mayor en este sector. La agricultura está sujeta a riesgos. Aunque se realice una asistencia técnica adecuada, circunstancias ajenas a su voluntad pueden determinar pérdidas parciales o totales de los cultivos, ya sea esto provocado por sequías, intensos inviernos o cualquier otro fenómeno natural impredecible. Todas estas pérdidas de plantaciones pueden ocasionar dificultades en el cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas. Es por eso la importancia de un seguro agrícola que por lo menos garantice el valor de las inversiones realizadas con el crédito y le permita al productor conservar su finca para seguir trabajando y le dará estabilidad al patrimonio familiar.

#### 5.4.4.- Metas para alcanzar la competitividad

La meta de esta estrategia, es transformar el sector agrícola cafetalero en Nicaragua, en un sector agroindustrial productivo, estable y fructuoso, que provea un producto de calidad mundial que el mercado demanda, posicionándolo como líder de café Sostenible a nivel internacional.

- Alcanzar una alta productividad y competitividad en un 40% de los productores de café. Esto se podrá llevar a cabo, si logramos una agricultura altamente productiva y competitiva que produce productos y servicios bajo la lógica de producir y comercializar al más bajo costo unitario y con calidad internacional.

- Fortalecer y promocionar en un 80% la asociatividad entre los pequeños y medianos productores. Esto a través de transformar el minifundio y la pequeña producción en la asociación de productores, estableciendo alianzas con empresas que les permitan economías de escala en la producción, almacenamiento, industrialización, comercialización y mercadeo.
- Desarrollar al menos 5 modelos empresariales de promoción, comercialización y asistencia técnica, mediante la conformación de cadenas agro-productivas integradas, industrializando la agricultura conformando las agroindustrias y cadenas productivas que generan productos y servicios con alto valor agregado y diferentes presentaciones.
- Desarrollo del ecoturismo y manejo sostenible de la caficultura principalmente en la zona norte del país, lo que permitiría obtener otros ingresos al productor que no sea de la producción del café, además de la generación de mayor empleo y divisas para el país.
- Mejorar condiciones sociolaborales en el 75% de las plantaciones cafetaleras del país, dándole mejores condiciones de alojamiento a los trabajadores, servicios de salud, educación, seguridad laboral, mejoras en la dieta alimenticia, lo que se verá reflejado en mayores y mejores rendimientos en el desempeño de su trabajo.
- Mejoramiento de la calidad de la producción de café en un 40% de los productores, a través de normas, registros y controles establecidos a nivel mundial.



- Mejoramiento de prácticas de producción limpia de café y reducción de costos en un 40% de las fincas de producción cafetalera. La agricultura moderna aporta la base para la conservación productiva de los recursos naturales y la restitución del ambiente y la salud. Permite incluso el desarrollo de servicios ambientales como la fijación de carbono, la generación de oxígeno, al agroturismo, la agro diversión, en general la producción natural sin contaminantes.
- Diversificación de un 25% de las zonas productivas cafetaleras, y el uso intensivo de tecnología de punta. Es una agricultura que tiene una estructura productiva altamente diversificada en campo y en industria, para evitar el monocultivo y el mono producto, aprovechando la diversidad de la demanda y de los mercados, además incorpora los avances tecnológicos modernos para apoyar la productividad y la competitividad.
- Fomento de mecanismos crediticios que permitan mayor oferta del crédito agrícola, así como de un sistema financiero rural de bajo costo y cobertura nacional

## **VI.- CONCLUSIONES.**

El consumo mundial del café es un punto de convergencia entre la población, sin embargo, hay que entender los procesos de miseria en los que se ve envuelta la producción del café para entender el problema que los involucra. Se trata de un proceso económico mal organizado que se refiere a un problema estructural desde la creación del modelo. El problema está en la distribución y el mercadeo, donde se deben revisar los eslabones de acceso al proceso de industrialización y comercialización del café. Los intermediarios son los que compran el café y lo venden en las tostadoras. Se deben impulsar campañas de concientización para productores y consumidores.

Nicaragua es uno de los países que se caracteriza por tener mayor cantidad de braceros con un mínimo de sindicatos. Se ha provocado una superproducción del café, la oferta sube más que la demanda. Se propone establecer vínculos entre productores y consumidores para producir el café en condiciones justas (hablando de derechos humanos y de precios) pero se carecen de estímulos para crear estas condiciones.

Aún persisten problemas de tierras. Conflictos individuales, colectivos y estatales. Es necesario que se creen bases legales que permitan la seguridad de la inversión que llevará a un desarrollo económico sostenible del país.

No existe una política de crédito favorable para los pequeños, medianos y grandes productores de café, que permita el sostenimiento productivo del sector. Las ONG's han jugado un papel determinante en la atención financiera a los pequeños productores de café. Sólo el 6% de los productores agropecuarios tienen acceso al crédito.

El 73% de los productores de café a nivel nacional que cultivan entre 50 o más quintales de café oro, están concentrados en Jinotega y Matagalpa.

Entre las fortalezas del sector cafetalero se encuentra que tiene las condiciones agroecológicas óptimas para la producción de café, experiencia de los productores y la generación de empleo.

Algunas de las debilidades son los bajos precios, la sobreoferta mundial, el limitado acceso de los productores a servicios de catación, pobreza rural, migración de mano de obra, falta de financiamiento, condiciones inadecuadas de infraestructura, alto endeudamiento de los productores, limitado poder de gestión y negociación, poco acceso a la información, falta de programas de diversificación, asistencia técnica, altos costos de certificación de café.

Existen oportunidades para los caficultores, como puede ser el crecimiento de la demanda del café fino, nuevas formas de organización del sector en busca de nuevos mercados, diversificación de su producción como forma alternativa en la búsqueda de otros ingresos, promoción del agroturismo.

Entre las amenazas se cuenta con la existencia de otros países con mayor volumen de producción, como Brasil y Vietnam, promoviendo calidad y en búsqueda de nichos de mercados, la dificultad de los productores de asimilar la globalización, falta de apoyo y coordinación con las Instituciones gubernamentales y el deterioro de la infraestructura cafetalera.

Se plantea algunas acciones y metas que permitan a los productores alcanzar la competitividad, partiendo de una estrategia basada en el fortalecimiento de las organizaciones de los productores, el establecimiento de cadenas productivas, alianzas estratégicas, certificación y creación de marcas que

garanticen una producción de calidad, creación de aglomerados, la diversificación de la producción en la búsqueda de nuevos mercados, y la capacitación de los Recursos Humanos que representan la base de las ventajas competitivas de una organización.

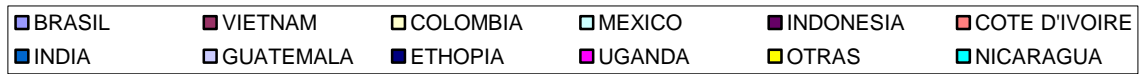
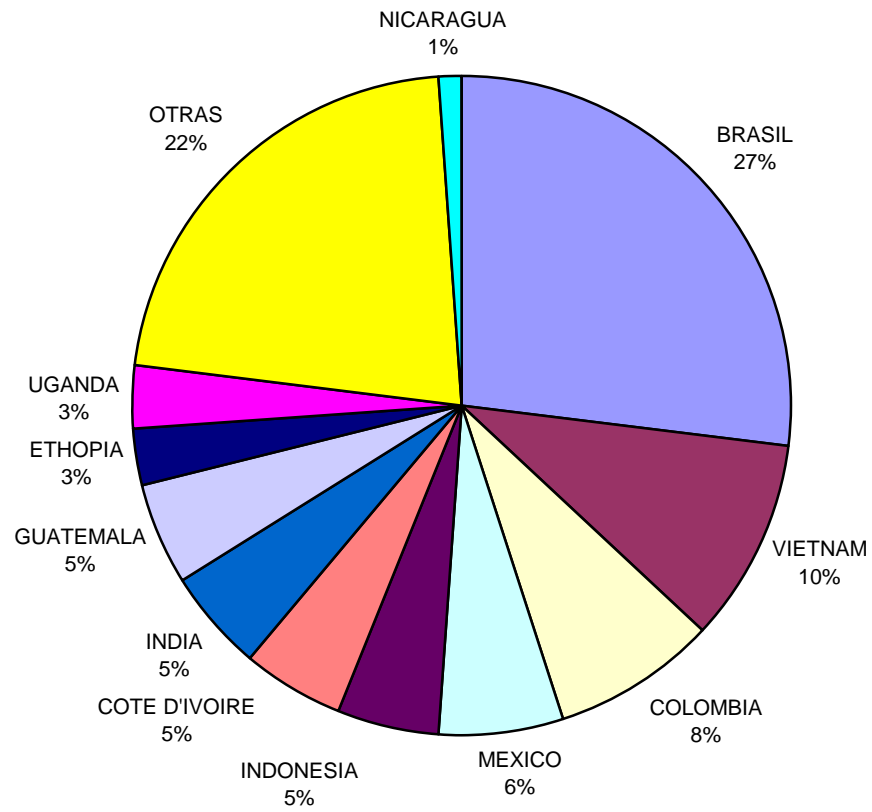
## BIBLIOGRAFIA

1. Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo (CLADES), 2001.
2. Políticas de Educación Básica y Media –MECD
3. El Desarrollo Humano en Nicaragua 2002. Las condiciones de la Esperanza. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-1ra edición. Managua, PNUD, 2002.
4. Once Años después del Ajuste. Oscar Rene Vargas.
5. Crédito Rural. Jaime Vélez. Tercera Edición. Año 1984.
6. Café de Nicaragua: Un Cultivo Sostenible. Roberto Bendaña McEwan y Beth Allgood. 2004. internet.
7. Diccionario Económico. Salvador Osvaldo Brand. 1ra. Edición. Febrero 1994.
8. Plan Nacional de Desarrollo. Gobierno de Nicaragua.
9. Primer Encuentro Internacional de Campesino a Campesino sobre Certificación Orgánica. Chiapas, México, febrero de 1997.
10. Estrategia para Reconversión y la Diversificación Competitiva de la Caficultura en Nicaragua. Gobierno de Nicaragua.
11. COFFEE TOURS: Nicaragua no aprovecha sus paseos del café. Marie-Christine Lacoste. 28 Noviembre 2002.
12. Emergencia Café: La FAO ayuda a los pequeños productores nicaragüenses. Oficina de Prensa de la FAO.
13. Primera Feria del Café, Matagalpa 2003. Desarrollando Oportunidades. Cafenica, Matagalpa.
14. Conceptos y Técnicas de la dirección y administración estratégica.
15. La USAID responde a crisis del café hoja informativa. Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (AID). Enero de 2003.
16. CAFÉ Y AJONJOLI: VIAS PARA SALIR DE LA CRISIS. Revista mensual de análisis de Nicaragua y Centroamérica.
17. Lanzarán campaña “Café de Nicaragua”.  
Lohanna.arguello@laprensa.com.ni
18. El Caficultor. Publicación de la Unión Nicaragüense de Cafetaleros (UNICAFE). Año 4/Nº 17. Abril-Septiembre 1997.
19. El Buen Café es bueno para todos. [WWW.buencafe.org](http://WWW.buencafe.org)
20. Enlace. Número especial. Año 12, 2002.
21. Balsa Informa. Boletín Informativo de la Bolsa Agropecuaria. Volumen 1 Nº 3. Noviembre del 2003.
22. Cafenica. Los Artesanos del Café de Nicaragua.  
Phaslam@ibw.com.ni
23. Fondeagro. Informe de Julio C. Solórzano. Marzo 9-12 del 2004.
24. Excelencia del café nica a prueba.  
Lohanna.arguello@laprensa.com.ni

25. Organización Internacional del Trabajo. [Oit@oit.org.pe](mailto:Oit@oit.org.pe)
26. El Caficultor. Revista del Productor. Año 1. N° 24. Segunda Época Sept/Oct.
27. Políticas de Educación Básica y Media (Versión Preliminar) – MECD 2004. Managua, Nicaragua.
28. Administración Una Perspectiva Global. Harold Koontz – Heinz Weihrich. Décima Edición. Septiembre de 1994.
29. Administración. James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. Sexta Edición. 1996.
30. UNICAFE: Informe Cafetalero anual. Ciclo 1995/1996. Managua, Diciembre 1996.
31. Economía Internacional. Miltiades Chacholiades. Segunda edición. Colombia, 1996.
32. Revista ANGEL DE LA GUARDA. Save the Children. Edición N° 56. Viernes, 16 de Julio 2004.
33. La Prensa, Managua, Jueves 24 de Junio, 2004.
34. La Prensa. Managua, lunes 26 de Julio, 2004.
35. La Prensa. Managua, miércoles 28 de Julio, 2004.
36. La Prensa. Managua, lunes 9 de Agosto, 2004.
37. La Prensa, Managua, miércoles 11 de Agosto, 2004.

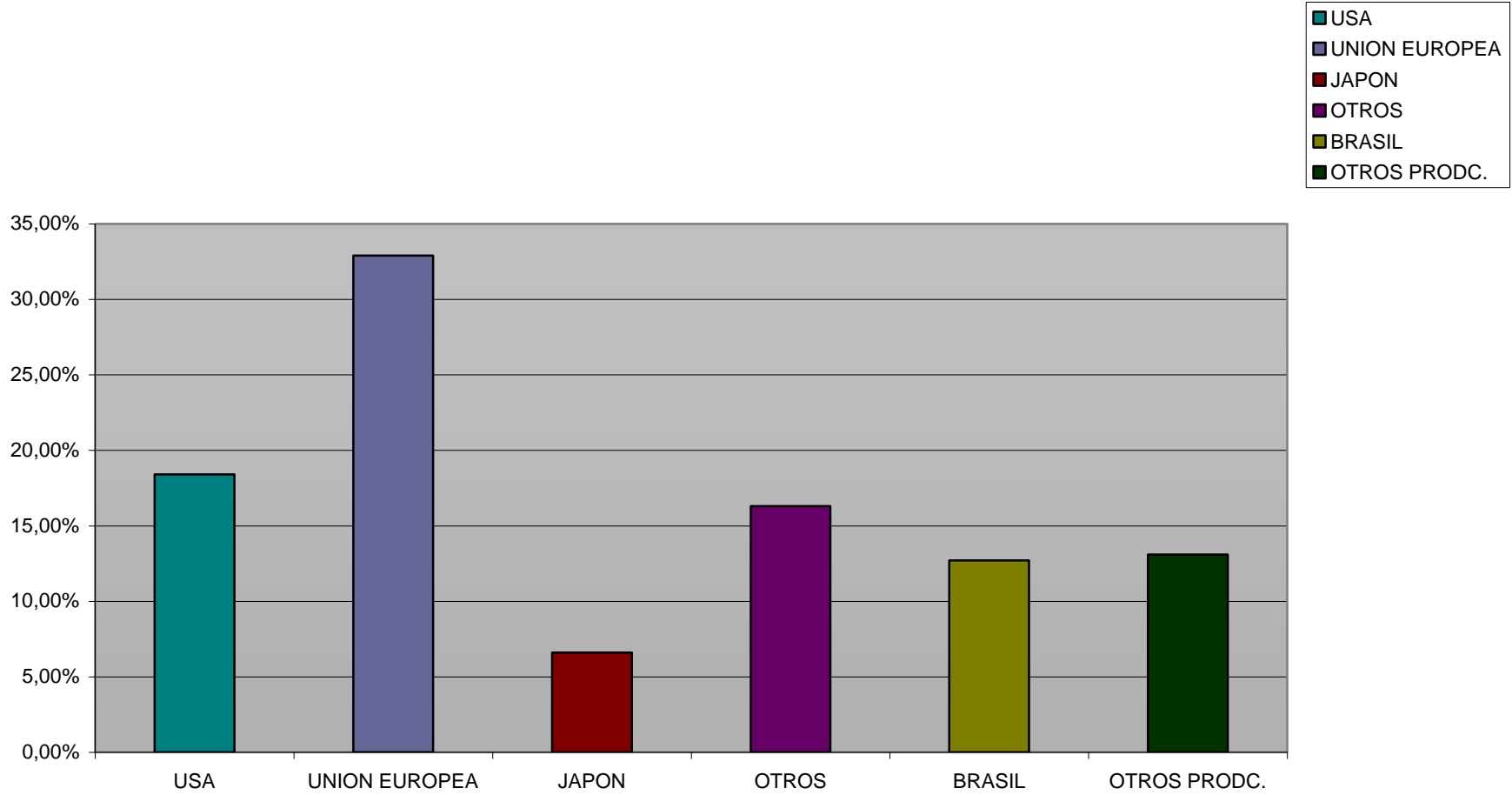
# ANEXOS

### PRODUCCION MUNDIAL DE CAFE

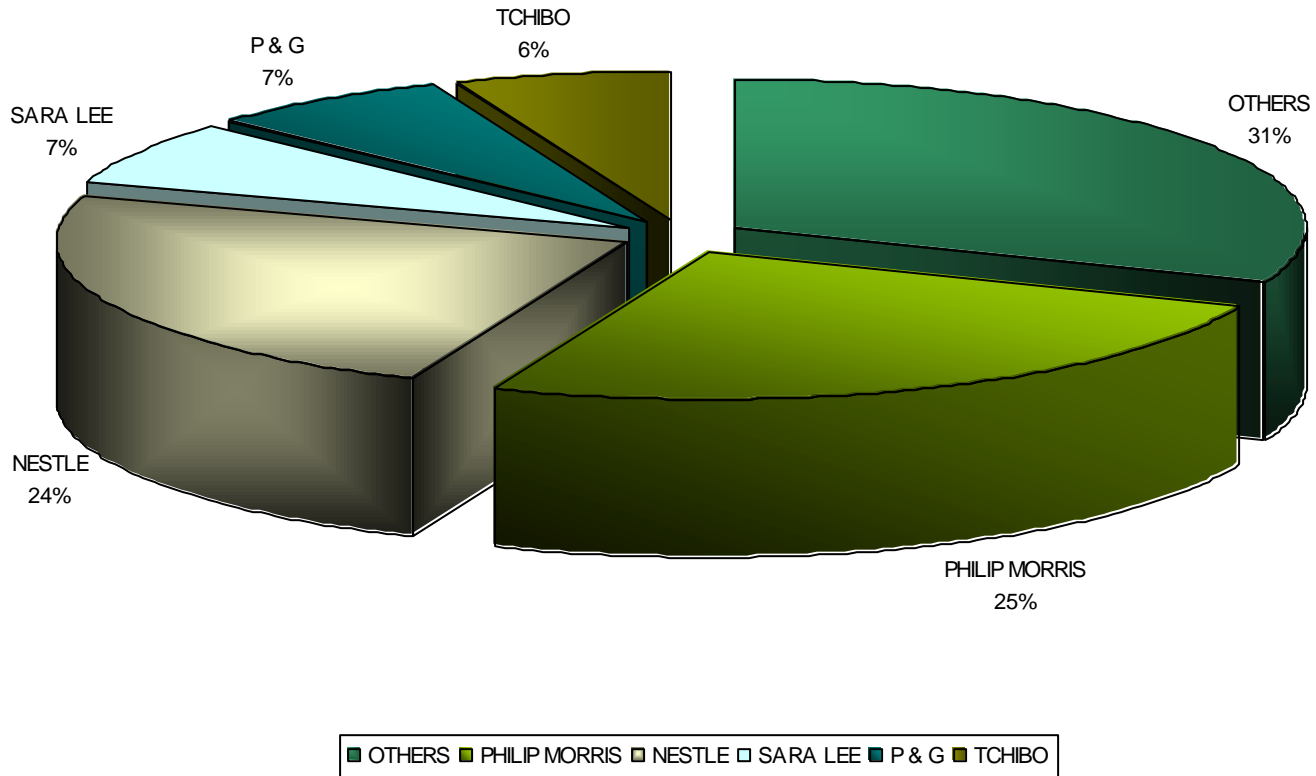




### CONSUMO DE CAFE



### CONCENTRACION DE TORREFACTORES EN EL MERCADO



<b>TIPOLOGIA DE PRODUCTORES Y PESO PRODUCTIVO</b>							
	<b>PRODUCTORES</b>		<b>AREA</b>		<b>PRODUCCION</b>		<b>RENDIMIENTOS</b>
<b>TIPOLOGIA</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>	<b>MANZANAS</b>	<b>%</b>	<b>QQ</b>	<b>%</b>	<b>QQ ORO/MZ.</b>
PEQUEÑOS	28.745	95	74.633	57	348.062	24	5
Hasta 50 Mz.							
MEDIANOS	1.492	5	41.314	32	562.419	39	14
21 - 50 MZ.							
GRANDES	163	1	14.053	11	519.519	36	37
< 50 MZ.							
TOTALES	30.400	100	130.000	100	1.430.000	100	18

