



6 | La historia detrás de los números

Fortalecimiento de los Eslabones de la Cadena de Valor del Frijol en el Norte de Nicaragua



El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es vital para el proyecto PROGRESA.

Sin embargo, dado que el español presenta soluciones muy variadas sobre las cuales los lingüistas no se han puesto de acuerdo y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica del uso de “o/a” para representar la existencia de ambos géneros, en el presente documento se ha optado por utilizar el genérico masculino bajo el entendido que todas las menciones en dicho género incorporan a hombres y mujeres.

Esta publicación es el resultado de un proceso de sistematización participativo facilitado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) para el Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA).

Coordinador:

Santos Palma Munguía, CRS

Facilitadores y Editores:

Érika Eliana Mosquera, CIAT

Jhon Jairo Hurtado Bermúdez, CIAT

Diseño y Diagramación:

Carlos Andrés Polo, CIAT

Daniel Gutiérrez, CIAT

Nicaragua, 2015

Fortalecimiento de los Eslabones de la Cadena de Valor del Frijol en el Norte de Nicaragua

Blanca Membreño, Cáritas Matagalpa

Jimmy Chavarría Salguera, CRS

Augusto Lanuza, FIDER

Norman Padilla, FIDER

Silvio Escoto, Cáritas Matagalpa

Rodolfo Valdivia, CRS

Augusto Vásquez, Cáritas Estelí

Ernesto López, ASDENIC

Elizabeth Morán, Cáritas Estelí

Jaime Gutiérrez, Caritas Estelí

Nubia Castro Rivera, Caritas Matagalpa

Augusto Gutiérrez, Caritas Matagalpa

Antonio Navarrete, FIDER





Magdaleno Pérez, productor de frijol.
Comunidad Santa Rosa, San Fernando.

Fortalecimiento de los eslabones de la cadena de valor del frijol en el norte de Nicaragua

El Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA), es una iniciativa financiada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), cuya ejecución en Nicaragua está liderada por Catholic Relief Services (CRS) y es acompañada por una red de socios, entre los cuales se encuentran la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), la Asociación para el Desarrollo Social de Nicaragua (ASDENIC), Cáritas Estelí y Cáritas Matagalpa, La Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER), la Comisión Nacional Ganadera de Nicaragua (CONAGAN), el Instituto de Promoción Humana (INPRHU) y la Cooperativa de Servicios Múltiples La Unión R.L.

El Proyecto PROGRESA fue diseñado para facilitar la participación efectiva de 4.700 productores en las cadenas de valor de ganado (leche y carne), frijol, y hortalizas y frutas. Para efectos de este documento se estará analizando el desarrollo de la cadena de valor de frijol en los departamentos de Jinotega, Madriz, Matagalpa y Nueva Segovia.

Perfil del caso

El frijol es un alimento que forma parte de la dieta básica de los nicaragüenses –particularmente de la población más pobre–, como la principal fuente de proteína vegetal. El consumo per cápita histórico nicaragüense ha sido de 14 kg por persona por año (FUNICA, s.f).

La producción de frijol en Nicaragua se caracteriza por ser una actividad de pequeños y medianos productores, ubicados en terrenos de laderas y suelos marginales. Estos agricultores hacen poco uso de insumos y sólo algunas fincas destinadas a la producción de semilla, son mecanizadas o irrigadas.

El consumo nacional de frijol se estima en unas 130 mil toneladas por año. Adicionalmente, cerca de 70 mil toneladas son dedicadas a la exportación. Para los ciclos de siembra y cosecha 2014-2015, se estima una producción total entre 200 y 225 mil toneladas de frijol, producto de aproximadamente 280.000 hectáreas establecidas, de las cuales 196.000 son dedicadas al frijol rojo (APEN, 2014).

Cifras de Impacto



- **1.097 beneficiarios** (443 mujeres).



- **619,88 hectáreas** donde se implementaron obras y prácticas de conservación de suelos con la participación de 980 productores (81 mujeres).



- **US\$2'309.971** en ventas de frijol.



- **2 Centros de acopio** construidos, con capacidad total de 600 toneladas.



- **3.113 toneladas de frijol** producido con el proyecto al cierre del segundo año.

En Nicaragua, el mercado de frijol está compuesto por intermediarios, asociaciones, cooperativas, productores individuales y exportadores; y bien vale decir que frijol es uno de los rubros donde existe mayor presencia de intermediarios. Actualmente las variedades de frijol más demandadas son: frijol rojo (*Rojo Seda e Inta Rojo*) y frijol negro.

El presente documento sistematiza la experiencia del fortalecimiento de los eslabones de la cadena de valor del frijol en el norte de Nicaragua, en busca de mejorar la competitividad del sector a través de la articulación de los diferentes actores. Además, este recuento recopila los aprendizajes de la Comisión Técnica de Frijol integrada por representantes de los socios locales del Programa: ASDENIC, Cáritas Estelí, Cáritas Matagalpa y FIDER.



Federico Tercero, productor de frijol en laderas que utiliza técnicas de conservación de suelo. Comunidad Quebrada Arriba, Jalaguina.

Situación inicial

El proyecto PROGRESA enfocó su atención en productores pequeños (que tenían entre 0,7 y 2,11 ha), ubicados en la zona norte; los cuales, en general, se caracterizaban por:

- Tener un bajo nivel académico.
- No llevar registros ni controles del manejo de la finca.
- No ser sujetos de crédito, por cultivar un rubro riesgoso (debido principalmente a afectaciones por el clima).
- Alta dependencia económica del rubro (por tradición de siembra y porque lo usan para el consumo).
- Estar ubicados en zonas con problemas de acceso vial.

El levantamiento de la línea base que elaboró PROGRESA para caracterizar a los 1.240 productores de frijol atendidos por los socios locales del proyecto y que se iban a beneficiar, permitió establecer además que: los rendimientos eran de 0,8 toneladas métricas (tm) por hectárea y el valor de la producción era de US\$371/ha; mientras que en lo que respecta al rango de ingresos, el 64% de los productores ganaba menos de US\$335 anuales por su producción de frijol (sin contar aquí la producción para autoconsumo).

1 Los beneficiarios de PROGRESA están tipificados de la siguiente manera: (1) Productor a pequeña escala: de 0,7 a 2,11 ha; (2) Productor a mediana escala: de 2,11 a 3,52 ha; y (3) Productor a gran escala: de 3,52 ha en adelante.

Antes de que se iniciara PROGRESA ya habían existido en la zona algunos esfuerzos para vincular a los principales actores de la cadena de frijol; tal fue el caso del proyecto *Alianza para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agroempresariales (ACORDAR)*², en el que también participaron algunos de los socios ejecutores de PROGRESA, y que apoyó a 4.898 productores con un total de 17.015 hectáreas sembradas. Este proyecto logró avances como:

- *Eslabón productivo*. Alianzas con proveedores de servicios financieros y no financieros para obtener líneas de crédito, validación de insumos y coconversión de fondos de apalancamiento, agilidad en los procesos de adquisición de semilla certificada e implementación de nuevas tecnologías como túneles de presecado, fertirrigación y disminución en distancias de siembras entre cultivos.
- *Eslabón de poscosecha*. Construcción de un centro de acopio en Condega y un Centro Agroindustrial en Sébaco; equipamiento de los centros de acopio de la Sociedad de Productores para el Desarrollo Empresaria Rural -APODER, la cooperativa Ríos

2 ACORDAR fue financiado por USAID durante el período comprendido entre octubre de 2007 y septiembre de 2012. Benefició a aproximadamente 7.700 familias pobres del área rural en 10 departamentos de Nicaragua –un tercio de las municipalidades del país–, y a 724 comunidades pobres, quienes mejoraron sus prácticas de manejo pos cosecha, e incrementaron sus capacidades de comercialización y de uso y manejo del agua para la producción y el consumo. El Proyecto trabajó 5 cadenas de valor: café, cacao, frijol, malanga y hortalizas.

de Agua Viva, la cooperativa Flor de Dalia y la cooperativa Flor de Pancasán.

- *Eslabón de comercialización.* Contribución a la conformación de la Comisión Sectorial de Frijol de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), espacio donde convergieron organizaciones de productores, maquiladores y exportadores para fortalecer las relaciones comerciales en la cadena.

En este punto es importante aclarar que si bien la mayoría de las zonas de incidencia de ACORDAR coincidieron con las de PROGRESA (como Jinotega, en el departamento de Jinotega; Darío, Esquipulas, Waslala, Rancho Grande, La Dalia y San Ramón, en el departamento de Matagalpa; Condega y Palacagüina en el departamento de Madriz; y Quilalí, en el departamento de Nueva Segovia), los esfuerzos de PROGRESA se cuidaron no duplicar acciones, sino complementarlas; así por ejemplo, no se invirtió en infraestructura donde ACORDAR ya lo había hecho.

Además, al finalizar ACORDAR aún se encontraban en la zona mencionada algunos factores de vulnerabilidad, como suelos degradados y prácticas no adecuadas para la producción del rubro, como la quema que se utiliza para limpiar el terreno antes de la siembra.

Por otra parte, al inicio de PROGRESA una gran parte de los productores que serían beneficiarios se encontraba organizada en cooperativas y/o asociaciones, las cuales juegan un papel importante en la cadena porque suministran servicios a sus asociados. Estos servicios consisten en crédito, asistencia técnica y comercialización del frijol, aunque muchas organizaciones también tienen condiciones para el acopio y almacenamiento del producto. En algunos casos, estas organizaciones pertenecen a centrales o uniones de cooperativas que están especializadas en los procesos de comercialización y exportación del grano. Así por ejemplo, Ecovegetales, la Cooperativa de Servicios Múltiples La Trinidad (Coosemtri), la Cooperativa de Servicios Múltiples de Esquipulas (Coosemes) y la

Cooperativa de Servicios Múltiples de Productores de Jinotega (COOSMPROJIN) pertenecen a la Central de Cooperativas de Servicios Múltiples de Exportación e Importación del Norte (Cecoopsemein).

Aunque estas organizaciones presentes en la zona ya contaban con su estructura de trabajo, presentaban limitaciones en su gestión organizativa y empresarial (limitada capacidad de acopio, pocos mercados para ofertar el rubro). Por eso era necesario fortalecer su trabajo directivo, de liderazgo, administrativo y contable.

Otra de las barreras que enfrentaban estas organizaciones era el poco interés de las instituciones financieras para financiar el rubro, lo que hacía aún más vulnerables a los productores frente a la compra anticipada de su cosecha por parte de los intermediarios, a un precio inferior que el del mercado. También el sector privado encontraba pocos incentivos para apoyar la producción y comercialización del rubro, debido a inestabilidad en las políticas del Gobierno (ausencia de normas técnicas para el maquilado de frijol, poco apoyo para la exportación del frijol negro, entre otros).

En cuanto a la generación de valor en la cadena, el principal problema ha sido la marcada cultura de venta de un producto de campo; es decir que el productor no practica la maquila de su producto para venderlo a un mejor valor. Esto ocurre principalmente porque las fincas pequeñas no producen suficiente volumen para el consumo y el mercado, y la falta de un servicio de maquilado en la zona, exigiría que para agregar valor, el productor tenga que incurrir en un costo adicional de transporte que no tiene la posibilidad de asumir individualmente. Por eso parte del papel de los intermediarios es suministrar servicios a los que los productores no pueden acceder, como el transporte, almacenamiento, mercadeo y financiamiento.

Todos estos factores limitaban a los productores y a sus organizaciones para la comercialización del frijol.



Productores que participan en una escuela de campo. Comunidad La Colmena, municipio La Concordia.

Proceso de implementación

El proceso de intervención de PROGRESA inició a partir de septiembre de 2012. Después de haber realizado el estudio de línea de base, se seleccionaron uno o varios representantes de cada socio local, y ellos, acompañados por dos asesores de CRS, conformaron la Comisión Técnica de la Cadena de Valor del Frijol. Esta comisión técnica fue capacitada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) para la construcción de una Estrategia de Competitividad³ que orientaría las intervenciones en la cadena, y para la implementación de la Metodología LINK⁴ con el fin de medir los niveles de inclusión en la relación comercial existente entre la Cooperativa Ecovegetales y su cliente, Esperanza Coop.

Apoyándose en la Estrategia de Competitividad, la Comisión Técnica de la Cadena tuvo además el reto de facilitar relaciones público-privadas con actores gubernamentales, gremios, proveedores de servicios financieros y no financieros; establecer alianzas con compradores para la comercialización de frijol; y

promover inversiones en finca para hacer frente al cambio climático, como obras de captación de agua para su uso en producción⁵ y obras de conservación de suelos y agua.

A continuación se detallan los apoyos de PROGRESA para el fortalecimiento de cada eslabón de la cadena de frijol: producción; acopio y maquila; y comercialización. Simultáneamente, el proyecto fortaleció las capacidades de gestión de 12 organizaciones de la cadena en temas empresariales, de manejo operativo y financiero, de dirección, gobernabilidad y transparencia⁶.

Producción

PROGRESA se planteó como objetivo incrementar la productividad de la cadena; y para ello se enfocó en aumentar los rendimientos productivos mediante la adopción de prácticas de producción sostenible (que garanticen la conservación de suelo y agua).

Como parte del fortalecimiento productivo PROGRESA les entregó a los beneficiarios organizados en cooperativas y asociaciones, un total de 1.634 quintales de semilla certificada de frijol para el establecimiento de un total de 1.450 hectáreas repartidas de la siguiente manera:

3 La Estrategia de competitividad es un documento que recopila los principales resultados de varios ejercicios de análisis y planeación que lideró la Comisión Técnica con actores de la cadena, como mapeos, árboles de problemas, y la construcción de un camino lógico, a partir de los cuales se planificaron actividades a corto, mediano y largo plazo para combatir las problemáticas o aprovechar las oportunidades identificadas en conjunto.

4 Esta metodología desarrollada por el CIAT, permite evaluar el estado de los modelos de negocio actuales entre un vendedor (que puede ser una organización de productores, bien sea asociación, cooperativa o grupo informal de primer, segundo o tercer grado) y un comprador (que puede ser un intermediario, minorista o mayorista); y desarrollar de forma conjunta modelos de negocio más incluyentes con los productores a pequeña escala, cuyos cambios sean mensurables. Para descargar la metodología completa, ir a: <http://bit.ly/MetodologiaLINK>

5 Para mayor información, ver el informe de sistematización de PROGRESA sobre su experiencia en la construcción de tres tipos de obras de captación de agua para su uso en la producción: obras para la cosecha de agua (lagunetas y reservorios), pozos excavados a mano y pilas de captación de agua desde manantiales.

6 Para mayor información sobre esta experiencia, consulte el documento de sistematización de PROGRESA sobre el tema de Graduación de Cooperativas.

- 413 ha establecidas en los municipios de Jinotega, La Concordia y Yalagüina, con semilla entregada por FIDER.
- 412 ha establecidas en los municipios de Terrabona, Ciudad Darío, San Dionisio, Esquipulas y Sébaco; a través de Cáritas Matagalpa.
- 371 ha establecidas en los municipios de Totogalpa, Jícaro, San Fernando y Jalapa; a través de Caritas Estelí.
- 254 ha establecidas en los municipios de Palacagüina, Telpaneca, Somoto, Ciudad Antigua y San Lucas; con semilla entregada por ASDENIC.

A la par del establecimiento de las parcelas de frijol se fomentó con los productores el establecimiento de Obras de Conservación de Suelo y Agua (OCSA), con el objetivo de mejorar el estado de los suelos degradados y lograr un mayor aprovechamiento de los nutrientes para el cultivo.

Estas OCSA consistieron en el establecimiento de barreras vivas, acequias, barreras muertas, diques y curvas de nivel, para las cuales se utilizaron materiales propios de las unidades de producción, como piedras, rastros y material vegetativo. Uno de los aspectos importantes que incidió para que esta actividad tuviera buenos resultados, fue la disposición de parte de los productores para la adopción de estas tecnologías.

Por otra parte, PROGRESA apoyó la contratación de 12 técnicos de campo encargados de brindar asistencia técnica desde las organizaciones socias del proyecto, en el manejo agronómico; y desarrolló 10 Escuelas de Campo (conocidas popularmente como *ecas*⁷) y 11 Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL⁸), como estrategia de transferencia y seguimiento al manejo agronómico del cultivo. Los períodos de siembra de frijol con los cuales se estuvo trabajando fueron: primera, postrera y, en algunas zonas, apante.

El establecimiento de frijol para el ciclo de primera del año 2013, se caracterizó por ser en mayor proporción de frijol negro. Esto se debió a la alta demanda de este producto, con un precio superior al frijol rojo. Para este ciclo, los precios de frijol

negro alcanzaron hasta 31,5 dólares, mientras que el frijol rojo llegó hasta 23 dólares. Ante esta situación de bajos precios, otra alternativa que el proyecto impulsó para la generación de ingresos en los hogares productores de frijol rojo, fue la siembra de chíca en 105 hectáreas, con la cual se obtuvieron 47.640 kg de grano.

Al final del año 2013 e inicios del 2014, se produjo un incremento del precio del frijol rojo y los pequeños productores se motivaron a producir nuevamente estas variedades. Para ello, el programa entregó semilla de frijol rojo y realizó preparación para el ciclo de siembra de primera. Sin embargo, el Gobierno estableció una alerta roja para la zona norte, debida al fenómeno climático de sequía “El Niño”. Los precios del frijol negro se mantuvieron estables, mientras el quintal de frijol rojo alcanzó hasta los 96 dólares.

Producto del fenómeno de El Niño, el 2014 fue un año de sequía, la cual afectó mayormente el ciclo de primera y la zona seca de Nicaragua. Ante la severidad de este fenómeno, PROGRESA implementó un plan de emergencia de atención a las familias afectadas, al cual denominó Plan Sequía. Este plan consistió en la provisión de semillas para su cultivo en lugares donde había disponibilidad de agua. Conforme a este plan, se proveyó semilla de frijol y sorgo tortillero para consumo humano.

En el marco del plan sequía, el proyecto distribuyó semilla certificada adicional de frijol a 1.076 familias para la producción de 756 hectáreas en 16 municipalidades de Matagalpa, Jinotega, Madriz y Nueva Segovia; así como semilla de sorgo tortillero a 772 familias para la producción de 542 hectáreas en 11 municipios de estos mismos departamentos.

Acopio y Maquila

Si bien el acopio del frijol se realizaba mayormente a través de las cooperativas, en la Estrategia de Competitividad se identificó como limitante la falta de organización para garantizar ese acopio; por eso el programa fomentó que las cooperativas llevaran un control con el número de manzanas sembradas, realizaran visitas técnicas para calcular la cosecha y establecieran una ruta de transporte para el producto.

Así mismo, se fomentaron relaciones con supermercados nacionales, exportadores, empresas internacionales y espacios de incidencia como la Comisión Sectorial de Frijol de APEN, en la búsqueda de contactos de mercado para el producto maquilado, teniendo en cuenta que uno de los

7 Las Escuelas de Campo describen un proceso de enseñanza y aprendizaje en zonas rurales, bajo el método de aprender haciendo, que sirve para la transferencia de tecnologías. Para mayor información sobre las *ecas*, ver: <http://bit.ly/2aVb3Xr>

8 Los Comités de Investigación Agrícola Local son grupos de productores de una comunidad que realizan investigación participativa para resolver problemas productivos en sus cultivos. Para mayor información sobre los CIAL, ver: http://bit.ly/Metodologia_CIAL

mayores problemas de la cadena es la falta de demanda de producto con este tipo de valor agregado.

Además una de las apuestas de PROGRESA fue aprovechar la infraestructura instalada en la zona para darle valor agregado al frijol. Así por ejemplo, el proyecto fomentó las relaciones entre las organizaciones productoras de frijol y el Centro Agroindustrial de Frijol del Norte⁹, ubicado en Sébaco, para el servicio de maquilado, y en algunos casos, para la comercialización a través de su marca “Frijol Gran Valle”.

Comercialización

Los factores del entorno que se presentaron durante la ejecución del proyecto, como la fluctuación de los precios, el prolongado periodo de sequía (que acompañó al proyecto durante casi un 70% de su extensión) y la consecuente escasez de semilla y grano para el consumo, limitaron los alcances de PROGRESA en este eslabón, pues la prioridad fue resolver el problema de seguridad alimentaria desencadenado por el fenómeno de El Niño.

Sin embargo, una experiencia para resaltar en este eslabón fue la promoción que hizo PROGRESA para fortalecer la relación comercial entre una cooperativa y su comprador, mediante la aplicación de la metodología LINK. Como parte del fortalecimiento empresarial que Cáritas Matagalpa ofrecía a la Cooperativa Ecovegetales en el marco del proyecto, se vio la oportunidad de fortalecer la alianza comercial entre dicha cooperativa y Esperanza Coop (única empresa exportadora de frijol negro en el país), para formar parte del Programa Frijol Nica, enfocado en la comercialización de frijol negro para la exportación.

El objetivo principal fue crear un espacio conjunto, para que tanto el vendedor (la cooperativa) como el comprador (Esperanza Coop) reflexionaran sobre el desempeño de cada uno en su ejercicio comercial y el nivel de inclusión que caracterizaba la relación, para definir acciones de mejora que les permitiera fortalecerla.

⁹ Cecoopsemein es el propietario del Centro Agroindustrial de Frijol del Norte, en donde se brinda el servicio de procesamiento a todos los productores y comerciantes del País que puedan pagarlo. Este centro fue construido por ACORDAR en el 2009, con una inversión de US\$614.075, de los cuales US\$612.060 fueron aportados por USAID y US\$2.014 fueron fondos propios de las organizaciones de productores socias de Cecoopsemein.



Miguel Ángel Sáenz, productor de frijol con plástico *mulch* y sistema de riego. Comunidad Las Torrez, Palacagüina.

Situación actual

Según la línea de base de PROGRESA, la cadena de frijol se caracterizó por agrupar un mayor porcentaje de hogares pobres (extremos y no extremos) que las otras cadenas con las que trabajó el proyecto. Y adicionalmente, durante la implementación, el 96% de los productores de frijol enfrentaron problemas de sequía, lo que condujo en un 23% de los hogares, a que miembros que no trabajaban salieran a buscar empleo, a que un 11% cambiara sus prácticas agrícolas y a que un 11% más gastara todos sus ahorros, entre otras consecuencias.

Producción

Ahora bien, teniendo en cuenta la importancia que tiene el frijol en el consumo interno de Nicaragua y dadas las condiciones climáticas que azotaron el país durante la implementación del proyecto, uno de los logros más importantes de PROGRESA fue haber respondido a la crisis con un plan concreto de resiliencia, el Plan Sequía, que contribuyó a mejorar la seguridad alimentaria de las familias beneficiarias, quienes en algunos casos perdieron hasta su semilla.

En total, PROGRESA benefició a 1.097 productores (entre ellos 443 mujeres), lo que representó un área de 5.867 hectáreas de frijol establecidas. Además, el proyecto promovió la agricultura de conservación (cobertura permanente del suelo, mínima labranza y rotación de cultivos) en 22 parcelas, con un área de 11 hectáreas; e implementó obras y prácticas de conservación de suelos (barreras vivas, barreras muertas, diques, acequias, labranza mínima, no quema y abonos verdes) en 619,88 ha (247.952

metros lineales) con la participación de 980 productores (81 mujeres).

A raíz de la participación de los productores en las ecas y los CIAL, actualmente los productores están mejorando las prácticas de distancia de siembra, dosificación de fertilizantes, producción y uso de semilla certificada, selección de mejores variedades, manejo de coberturas para recuperación de suelos y conservación de humedad, y prácticas poscosecha.

Acopio y Maquila

Con el proyecto se fortalecieron las prácticas sanitarias tanto en las plantas de procesamiento, para el manejo de la maquinaria; como en los centros de acopio, para el manejo y almacenamiento adecuado del frijol. Así, por ejemplo, se logró que el secado de granos se hiciera sin presencia de contaminantes (terrones, gorgojo, animales domésticos y roedores).

También se construyó un centro de acopio, a través de Caritas Estelí, con la Cooperativa de Servicios Múltiples Sabana Grande (Coosemusagra), del municipio El Júcaro, Nueva Segovia. En este centro se recibe frijol para la comercialización en el mercado nacional. Los socios beneficiados con el centro de acopio son 55; no obstante, este centro atiende a 155 productores adicionales como clientes. Además, Coosemusagra tiene alianza con la Cooperativa 15 de Mayo, de Pueblo Nuevo, Estelí, para la limpieza y el empaque del frijol. La capacidad de almacenamiento del centro de acopio es de 350 toneladas.

Otro centro de acopio que se apoyó esta ubicado en la Cooperativa Señor de Esquipulas, en la comunidad de Chagüite Grande del municipio de Jinotega. La capacidad de este centro de acopio es de 250 toneladas. En él se almacenará maíz y frijol proveniente de los dos ciclos productivos: primera y postrera; y se brindará el servicio a 54 asociados y a un aproximado de 150 clientes adicionales. La cooperativa Señor de Esquipulas habilita por ciclo 140 hectáreas y trabaja con el Programa de gobierno Cristiano Socialista y Solidario (Crisol) y con Esperanza Coop.

Comercialización

A pesar del impacto negativo de las pérdidas ocasionadas por la variabilidad climática, PROGRESA reportó un valor de ventas de US\$2'309.971 al momento de escribir este informe, lo que representa un 104% del cumplimiento de la meta que el proyecto tenía con este rubro, que era de US\$2'222.428. Debe señalarse que este resultado se debió principalmente al incremento del precio por quintal, ya que los niveles de producción sufrieron una drástica caída por efectos de la sequía. De tal manera, al cierre del segundo año del proyecto se habían producido 3.113 toneladas, lo que representa el 64% del logro de la meta fijada, cuyo valor es 4.858 toneladas.

Por otra parte, el fortalecimiento de las estructuras organizativas mediante el acompañamiento empresarial que tuvo lugar dentro del proceso de Graduación de cooperativas, les ayudó a las organizaciones a mejorar su desempeño frente a las exigencias del mercado. Una experiencia exitosa fue la de la Cooperativa Señor de Esquipulas (Jinotega), donde se conformaron comisiones integradas por los mismos socios. Estas comisiones tenían como responsabilidad gestionar todos los procesos en la cadena de valor, desde la siembra, el manejo, la recolección y poscosecha, hasta colocar la producción en el mercado; y lograron

habilitar créditos a sus socios por US\$43.736 para el establecimiento de 107 hectáreas de frijol negro, a partir de las cuales se cosecharon 162 toneladas, que se entregaron bajo contrato a la empresa Esperanza Coop, y generaron ingresos por US\$76.203. De manera que la cooperativa pudo acceder a una mejor opción con el mercado formal.

La Estrategia de Competitividad elaborada por la Comisión Técnica de la Cadena de Valor de Frijol de PROGRESA fue presentada a la Comisión Sectorial de Frijol de APEN, donde PROGRESA garantizó la presencia de productores para fortalecer los espacios y procesos de incidencia en las políticas públicas referidas al sector. Uno de los logros importantes de la Comisión de APEN fue la aprobación y puesta en vigencia de la norma técnica nicaragüense para la calidad del frijol. Esta norma está siendo utilizada por todos los exportadores de frijol en Nicaragua y contribuye a la disminución del contrabando del grano a países del istmo centroamericano.

En cuanto al piloto que se desarrolló para aplicar la metodología LINK en la relación comercial entre la Cooperativa Ecovegetales y su cliente Esperanza Coop, este proceso permitió que los actores acordaran un plan de mejoramiento conjunto que se enfocaría en: (1) establecer un contrato formal con los productores que habían demostrado ser confiables en la entrega del producto; (2) reducir el costo de maquila por parte de Ecovegetales; y (3) mejorar la calidad del producto mediante asistencia técnica y la inversión en pequeñas estructuras para bajar los niveles de humedad. Lamentablemente, el desarrollo de este proceso se estancó debido a que el comprador empezó a tener problemas con su mercado en Venezuela y disminuyó la demanda de frijol negro, razón por la cual Ecovegetales regresó a la producción de frijol rojo.



Escuela de campo sobre frijol.
Comunidad El Naranjo, Nueva Segovía.

Lecciones aprendidas

Metodologías como las ecas y los CIAL son eficaces porque permiten la integración de los productores bajo un enfoque de “aprender haciendo”, lo que genera que los conocimientos sean reforzados a través de la investigación y la aplicación.

El enfoque de construir alianzas debe mantenerse, puesto que las relaciones con actores clave contribuyen al desarrollo de negocios más sostenibles e incluyentes. Por ejemplo, la alianza entre Esperanza Coop y Ramac para el acceso a insumos y semillas, a la cual se integraron los productores atendidos por PROGRESA, facilitó la producción y comercialización del frijol hacia mercados más seguros.

Con PROGRESA se identificó que en Nicaragua existen estructuras para hacer incidencia sobre las políticas dirigidas al frijol. La comisión de frijol de APEN; la Mesa Sectorial de Frijol del gobierno, dirigida por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC); y diversas organizaciones que representan los intereses de los actores de la cadena, tales como la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), la Unión Nacional de Productores Agropecuarios de Nicaragua (UPANIC), las cooperativas, tienen espacios que podrían aprovecharse mejor para incidir en políticas. Debe fortalecerse la participación de las organizaciones de

base en la elaboración de propuestas y el ejercicio de incidencia para definir estrategias nacionales que mejoren la situación del sector.

Es necesario buscar un mecanismo para que la aplicación de metodologías como la Estrategia de Competitividad y LINK (para construir negocios incluyentes), continúen siendo implementadas después de finalizado el programa, ya que estas son herramientas que facilitan la definición de acciones concretas por parte de las organizaciones de productores para fortalecer sus vínculos con los compradores.

Otros procesos que deberían reforzarse en la cadena son la investigación e inversión en tecnologías y la gestión de fondos de acopio de frijol. Para incrementar la capacidad de enfrentar el riesgo climático y de mercado, la investigación e inversión debe enfocarse en la formación de bancos de semilla a nivel comunitario y cooperativo, agricultura de conservación, adopción de variedades tolerantes a la sequía y siembra de nuevas variedades con potencial de mercado. Por su parte, un fondo de acopio (capital de trabajo que les permita a las cooperativas retener la cosecha de los productores) facilitaría los procesos de comercialización directa y evitaría la intermediación para garantizarle un mejor precio a las cooperativas y a sus productores.

REFERENCIAS

Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN). (2015). *Informe Asamblea Anual de la Comisión Sectorial de Frijol de APEN*.

Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA). (n.d.). *Análisis de la cadena subsectorial del frijol*. Accessed at <http://www.funica.org.ni/docs/Analisis-frijol.pdf>

