

**Desafíos para mejorar el acceso de
pequeños productores al mercado: *el
caso del Triángulo Minero en la RAAN,
Nicaragua***

Flores Cruz, Selmira

Desafío para mejorar el acceso de pequeños productores al mercado: el caso del Triángulo Minero en la RAAN, Nicaragua/ Selmira Flores Cruz, René Mendoza. -- 1 a ed.—Managua, NITLAPAN-UCA, 2006. 212 P.

ISBN: 99924-0-529-5

1. CADENAS DE VALORES. 2. PEQUEÑOS PRODUCTORES. 3. OPORTUNIDADES DE MERCADOS. 4. ORGANIZACIONES LOCALES. 5. REDES-COMERCIALES. 6. TLC. 7. PROCESOS DE DESARROLLO. 8. INTEGRACION REGIONAL. 9. RELACIONES SOCIALES. 10. COMERCIO-CACAO-MADERA-CERDOS-LACTEOS-QUESO. 11. TRIANQULO MINERO (RAAN-NICARAGUA).

Selmira Flores Cruz
René Mendoza
Investigadores-Coordinadores
Nitlapan

Investigadores:

Ner Artola
Fabiola Alvarado
Yanso Rizo
Eveling Parrales
Silvia Martínez
Yamileth Escobar

Colaboradores:

Eddy Narvárez
Guy Delmelle
Tania Paz Mena

Revisión de texto:

Hebe Zamora

Diseño y diagramación:

Rider Zapata Corea

Impresión:

Impresiones ARCA S.A.

Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapan
Managua, junio 2006

ÍNDICE	
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	10
RECONOCIMIENTOS	11
PRESENTACIÓN	13
INTRODUCCIÓN	15
PARTE 1	
NICARAGUA EN LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EN LA GLOBALIZACIÓN	23
1. INTRODUCCIÓN	25
2. GLOBALIZACIÓN COMO NUEVO ESCENARIO	25
3. EL PROCESO DE INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL CAFTA	27
4. EL DILEMA DE NICARAGUA Y LA BÚSQUEDA DE OPCIONES	30
5. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN LA RAAN	39
6. SINOPSIS SOBRE EL TRIÁNGULO MINERO	41
6.1 Ubicación y reseña histórica	41
6.2 La dimensión política y organizativa del Triángulo Minero	46
7. LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL (REGLAS DEL JUEGO) EN EL TRIÁNGULO MINERO	53
7.1 Ley de Autonomía Regional	54
7.2 Marco jurídico para la exploración y explotación de la minería.	55
7.3 Marco legal para el uso y aprovechamiento de la madera	56
7.4 Producción y comercio de rubros agropecuarios	58
8. ASUNTOS PENDIENTES	59
PARTE 2	
LOS ESTUDIOS DE CADENAS DE VALOR EN PRODUCTOS PRIMARIOS	63
1. INTRODUCCIÓN	65
2. EL CONCEPTO DE CADENAS DE VALOR	65
2.1 ¿Qué es una cadena de valor?	66
2.2 Importancia y aplicabilidad	69
2.3 Mitos que deben superarse.	71
2.4 Restricciones enfrentadas en los estudios realizados	73
3. OPORTUNIDADES DE MERCADO Y POTENCIALIDADES DEL ARROZ	74
3.1 La producción de arroz en Centroamérica y Nicaragua	76

3.2	Las cadenas identificadas en Siuna.	77
3.3	Los eslabones de la cadena.	79
3.4	Las relaciones sociales en el interior de las cadenas	84
3.5	Formación de precio y renta del arroz	85
3.6	Actividades generadoras de renta	87
3.7	Conclusiones generales.	89
3.8	Propuestas.	91
4.	LA CADENA DE VALOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN SIUNA	95
4.1	El contexto de la ganadería, la leche y sus productos derivados	96
4.2	El mercado internacional y regional de lácteos y sus derivados	96
4.3	Las distintas cadenas que se identifican en Siuna	99
4.4	Los principales eslabones de las cadenas en Siuna	101
4.5	Las intervenciones en la cadena ganadera de Siuna	110
4.6	Conclusión y propuesta.	113
4.7	Conclusiones específicas	114
4.8	Propuesta	115
5.	TEJIDO INSTITUCIONAL Y ROL INDÍGENA EN EL COMERCIO DE LA MADERA	118
5.1	La producción mundial de madera	118
5.2	Producción y comercio de madera aserrada en el país	119
5.3	Antesala del comercio de la madera: pautas de la institucionalidad	122
5.4	Las cadenas de comercialización de madera	128
5.5	Análisis comparativo entre cadenas	136
5.6	Formación de precios en las diferentes cadenas de comercialización	138
5.7	El rol de los dueños de bosque en el comercio de la madera.	140
5.8	Conclusiones	143
5.9	Propuesta	144
6.	¿POR QUÉ VOLVER A LA BEBIDA DE LOS DIOS? El caso del cacao..	149
6.1	Panorama del cacao en la economía mundial	149
6.2	Situación del cacao en Nicaragua	153
6.3	Los canales de comercialización del cacao en Nicaragua	158
6.4	Conclusiones y propuesta	167
7.	¿SE PUEDE PASAR DE UNA ACTIVIDAD TRADICIONAL A UNA COMERCIAL? El caso de los cerdos criollos.	175
7.1	¿Cuánto cerdo produce el país?	175
7.2	Comportamiento del precio de la carne	176
7.3	Canales de comercialización del cerdo en el país	177
7.4	Producción y comercio en el Triángulo Minero	181
7.5	Barreras al comercio de la carne de cerdo criollo	187
7.6	Conclusiones y propuesta	189
PARTE 3		
CONCLUSIONES Y PROPUESTA GENERAL		195
1. CONCLUSIONES GENERALES.		197

2. PROPUESTA GENERAL	204
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	209
ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla 1: Datos relevantes por municipio	41
Tabla 2: Datos de titulación de la propiedad a beneficiarios directos (mestizos)	45
Tabla 3: Titulación a beneficiarios directos según tipo y sexo	45
Tabla 4: Hectáreas en exploración y explotación actual	55
Tabla 5: Exportaciones de arroz en toneladas métricas	77
Tabla 6: Costos de trillado en Yaoya Central (1 qq en granza)	80
Tabla 7: Subproductos obtenidos de un qq de arroz y precios	80
Tabla 8: Marca y calidad del arroz de Agricorp	82
Tabla 9: Formación del precio en C\$ de una libra de arroz importado de la marca Faisán 96-4	85
Tabla 10: Formación del precio de una libra de arroz nacional, calidad 96-4	86
Tabla 11: Formación del precio en libra a través del PAPA	86
Tabla 12: Formación del precio de una lb de arroz trillado según el tipo de trillador	86
Tabla 13: Balance de exportaciones e importaciones de leche y derivados en C.A.	98
Tabla 14: Precios por 40 lts. de leche (= 8.32 libras de queso)	100
Tabla 15: Uso de la tierra en Siuna	101
Tabla 16: Estructura de tenencia y posesión de ganado bovino	102
Tabla 17: producción mundial de madera aserrada por principales países (metros cúbicos)	119
Tabla 18: Exportaciones de madera/principales mercados de destino (mill US \$)	120
Tabla 19: Formación del precio de madera blanca. Rosita m ³ (marzo – mayo, 2003)	138

Tabla 20: Formación del precio de caoba. m ³ Rosita (marzo – mayo, 2003)	139
Tabla 21: Formación del precio, muebles, caoba. m ³ Rosita (marzo – mayo, 2003).	139
Tabla 22: Estacionalidad de la producción mundial de cacao	150
Tabla 23: Precios nacionales de cacao tradicional (C\$/quintal)	155
Tabla 24: Exportaciones de cacao en US\$ según países de destino.	157
Tabla 25: Precio del qq. de cacao según calidad y destino del cacao	162
Tabla 26: Cantidad de cacao en grano transado en los mercados capitalinos	164
Tabla 27: Población de cerdo mayor de seis meses	176
Tabla 28: Cambios de precio según el tipo de transacción (C\$/lb).	184
Tabla 29: Relación costo-beneficio de un cerdo de 80 libras.	184

ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1: Preguntas de investigación por producto estudiado	18
Recuadro 2: Conceptos básicos y puntos críticos del libre mercado	26
Recuadro 3: Prioridades, lógica y resultados de la cooperación.	34
Recuadro 4: Diversidad de modelos vinculados al mercado	35
Recuadro 5: Características y perspectivas de los agentes de la institucionalidad	47
Recuadro 6: Relación de reglas formales con prácticas informales en la minería	56
Recuadro 7: Visión y conflicto de intereses entre diferentes actores	57
Recuadro 8: Síntesis de las reglas del juego para la actividad agropecuaria	58
Recuadro 9: Diferentes formas de renta económica	68
Recuadro 10: Información comparativa entre negocios y generación de ingresos	88
Recuadro 11: Oportunidades para el comercio del arroz de Siuna	90

Recuadro 12: Prácticas institucionalizadas en el comercio de la madera	124
Recuadro 13: Sectores vinculados al comercio de la madera	125-127
Recuadro 14: Características de los actores claves en las diferentes cadenas	136
Recuadro 15: Funcionamiento de las cadenas en el municipio de Rosita	137
Recuadro 16: Organización de la empresa	148
Recuadro 17: Fortalezas y carencias de la producción de cacao en Bonanza	169
Recuadro 18: Funciones de las entidades acompañantes en la ejecución de la propuesta	174
Recuadro 19: Características de las cadenas de valor identificadas	182
Recuadro 20: Debilidades y potencialidades en la producción y comercio de cerdo	191
Recuadro 21: Debilidades y capacidades de los cazadores	193

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Flujo de inmigrantes y crecimiento poblacional en Rosa Grande-Siuna	42
Gráfica 2: Composición étnica del Triángulo Minero	42
Gráfica 3: Distribución de la tenencia de la tierra por sexo y tamaño del área (No. productores)	43
Gráfica 4: Área de arroz cosechado en los principales países productores en C. A.	76
Gráfica 5: Producción TM arroz granza	77
Gráfico 6: Volumen de producción de leche y cambio porcentual promedio	97
Gráfica 7: Área de cacao sembrada en CA (1900-2004)	151
Gráfico 8: Precio promedio anual del cacao en USD/TM (1995-2005).	152
Gráfica 9: Precio promedio anual del cacao en USD/TM comparativo por mes (1995-2004)	152

Gráfica 10: Importaciones de cacao.	155
Gráfica 11: Exportaciones de cacao.	156
Gráfica 12: Distribución del precio del cacao que se exporta.	163
Gráfica 13: Distribución del precio del cacao que se comercializa en el “Roberto Huembes”	163
Gráfica 14: Precios de carne de cerdo	177
Gráfica 15: Importaciones de carne de cerdo.	179
Gráfico 16: Exportaciones de cerdo congelado según el país destino	180
Gráfico 17: Precio de la carne de cerdo de monte	187

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Dimensión organizativa del Triángulo Minero	46
Diagrama 2: Red de relaciones del PCAC en Siuna	48
Diagrama 3: Red de relaciones del Movimiento de Mujeres “Paula Mendoza”	49
Diagrama 4: Representación del actuar y de relaciones de una organización	50
Diagrama 5: Esquema simple de la cadena de valor	66
Diagrama 6: Cadenas del recurso forestal: madera-Triángulo Minero-RAAN Nicaragua.	66
Diagrama 7: Cadena de valor del arroz producido en Siuna.	78
Diagrama 8: Relaciones entre actores	84
Diagrama 9: Propuesta para crear una empresa comercializadora de arroz oro	91
Diagrama 10: Cadenas de lácteos conectadas a la zona de Siuna.	99
Diagrama 11: Cadena en torno a la extracción de madera blanca.	128
Diagrama 12: Cadena en torno a la extracción de madera roja	130
Diagrama 13: Cadena en torno a la extracción de madera roja con altos niveles	131

Diagrama 14: Cadena en torno a la comercialización de madera blanca	132
Diagrama 15: Cadena en torno al comercio ilegal de madera roja	134
Diagrama 16: Cadena en torno al comercio local de madera – muebles	135
Diagrama 17: Forma en que participan los actores en el comercio de la madera	145
Diagrama 18: Propuesta para escalar en la cadena del comercio de la madera en Rosita	146
Diagrama 19: Cadenas de valor del cacao	159
Diagrama 20: Ruta de venta del cacao de Bonanza	166
Diagrama 21: Propuesta de funciones de la empresa	172
Diagrama 22: Canales de comercialización del cerdo	178
Diagrama 23: Cadena de la carne de cerdo criollo en el Triángulo Minero	181
Diagrama 24: Cadena local del cerdo de monte	186
Diagrama 25: Estructura de las interrelaciones en el Triángulo Minero en el futuro	205

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Acicafoc	Asociación Coordinadora Indígena-Campesina de Agroforestería Comunitaria
Agricorp	Corporación Agrícola
ALBA	Alianza Bolivariana para las Américas
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
ANAR	Asociación Nicaragüense de Arroceros
Bagsa	Bolsa Agropecuaria S.A.
BICU	Bluefields, Indian and Caribbean University
BM	Banco Mundial
Cenagro	Censo Nacional Agropecuario
Cidra	Centro de Investigación de la Costa Atlántica
Coopeminas	Cooperativa de Servicios Múltiples de las Minas
CV	Cadena de valor
DR-Cafta	Dominican Republic - Central American Free Trade Agreement
Fadcanic	Fundación para el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua
Furca	Fundación para la Unidad y Reconstrucción de la Costa Atlántica
Inafor	Instituto Nacional Forestal
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
IVA	Impuesto al Valor Agregado
Magfor	Ministerio de Agricultura y Forestal
Mific	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
ONG	Organización no gubernamental
Onudi	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAPA	Programa de Apoyo al Productor Arrocerero
PCAC	Programa Campesino a Campesino
PND	Plan Nacional de Desarrollo
Profonicsa	Proyecto Forestal de Nicaragua S. A.
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
Uraccan	Universidad Regional Autónoma de la Costa Caribe de Nicaragua
WWF	World Wildlife Fund

RECONOCIMIENTOS

La publicación que aborda los desafíos existentes para mejorar el acceso de pequeños productores al mercado, tomando como base el caso del Triángulo Minero (Siuna, Bonanza, Rosita) en la Región Autónoma Atlántico Norte (RAAN), se inscribe dentro de las líneas de trabajo en la que convergen Nitlapan y Oxfam Gran Bretaña en Nicaragua. Ambos organismos están trabajando para mejorar los vínculos de pequeños y pequeñas productoras con el mercado a través de acciones de investigación y desarrollo (incluyendo la dinámica del mercado). Cabe destacar que Oxfam GB como parte de la familia de Oxfam Internacional toma parte activa en la Campaña Internacional “Comercio con Justicia”, la cual se alimenta de los resultados de investigaciones como la que compartimos en esta publicación.

El tema de acceso a mercado tomó relevancia en el contexto de la firma de Tratados de Libre Comercio los cuales traen consigo amenazas y oportunidades. Para pequeños y medianos productores urbanos y rurales, los tratados pueden significar más riesgos o amenazas que beneficios, dada la baja productividad y los escasos servicios de apoyo para el desarrollo de capacidades competitivas con las cuales ellos y ellas podrían mejorar su posición en el mercado y vivir con estabilidad social y económica en el corto y mediano plazo. Motivados por esta preocupación, mujeres y hombres (productores, intermediarios, representantes de organizaciones no gubernamentales) en el Triángulo Minero dispusieron de su tiempo para comentar, opinar y debatir respecto a los desafíos en el acceso al mercado. Sin su participación y apoyo decidido a los y las investigadoras, este trabajo no hubiese sido posible.

De igual manera, los resultados de este trabajo tampoco se hubiesen podido alcanzar sin el apoyo decidido de instituciones locales en el Triángulo Minero como la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua (URACCAN), Unión de Cooperativas Agropecuarias de Siuna, la Secretaría Técnica de Bosawas con sede en Bonanza, el Programa Campesino a Campesino de la UNAG-Siuna, de FURCA y FADCANIC en Rosita.

Un especial reconocimiento, por su destacada participación en las discusiones y elaboración de propuestas, a líderes mayangnas de la comunidad de Wasakin, así como al microempresario de la rama de la ebanistería, señor Evenor Rodríguez.

Otro reconocimiento meritorio es para los miembros del equipo de investigación de Nitlapan, particularmente para los jóvenes investigadores Fabiola Alvarado, Erling Medina, Yanso Rizo, Eveling Parrales, Silvia Martínez y Yamileth Escobar. Igualmente, a los colegas Ner Artola y Eddy Narváez.

Finalmente también un reconocimiento para Oxfam-Intermoon por su aporte y colaboración en el estudio país.

PRESENTACIÓN

Con mucha satisfacción damos a conocer esta investigación, la que se puede considerar como un trabajo muy relevante y pertinente para las realidades, necesidades y aspiraciones de las poblaciones del Triángulo Minero de Nicaragua: relevante porque aporta una mayor comprensión sobre las dinámicas de cadenas productivas de rubros --como el arroz, los lácteos, madera, cacao y cerdos-- que tienen un gran potencial para vincular a pequeños productores al mercado local, nacional e internacional, y pertinente, porque las propuestas tanto políticas como técnicas y metodológicas que emanan del estudio parten, principalmente, desde los actores locales, realzando su protagonismo en los procesos de desarrollo local y en el devenir de sus modos de vida.

Tanto las *preguntas* de investigación como los *objetivos* del estudio, revelan un compromiso ético con el cambio en políticas y prácticas a favor de las mujeres, hombres y jóvenes pobres de la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) de Nicaragua. En este esfuerzo se abordan las oportunidades y no los problemas, las potencialidades y no los obstáculos, las redes de relaciones entre procesos y actores y no las relaciones lineales de causalidad, la innovación y no el mimetismo tecnológico e institucional. Por estas razones y otras, el estudio es un esfuerzo de alto valor y osadía intelectual.

El estudio contiene tanto desafíos como propuestas para la forma de realizar investigaciones, intervenciones de desarrollo, construcción de capacidades y organización social. Desafiando teorías y métodos tradicionales, el estudio hace un viaje exploratorio --de *aprendizaje por descubrimiento*-- inspirado en la epistemología de la contextualidad y en los enfoques y métodos del constructivismo crítico.

El enfoque contexto-céntrico del estudio crea espacios para la innovación tecnológica e institucional. *Primero*, la *participación* ha permitido que los diversos actores sociales claves vinculados a los procesos de desarrollo de la RAAN puedan participar e incidir en el propio diseño e implementación del estudio. Esto se convierte en un elemento que brinda mucha coherencia y legitimidad a las propuestas que emanan del esfuerzo, así como un alto potencial de que éstas puedan ser apropiadas y llevadas a la implementación. *Segundo*, el reconocimiento de que la realidad del desarrollo es compleja ha presionado para que se trabaje desde *perspectivas multidisciplinarias*, donde los actores locales se convierten en "expertos contextuales" capaces de compartir su conocimiento tácito y socializarlo, a través de procesos metodológicos de construcción y apropiación colectiva, lo que conlleva una mayor consistencia y aprendizaje en torno al proceso de investigación. *Tercero*, el estudio aprovecha la riqueza y diversidad del conocimiento y la información existentes, y utiliza múltiples enfoques para su análisis y posterior validación de conceptos y metodologías que son reconfigurados a partir del aprendizaje y la experiencia, con los actores locales, en sus propios contextos.

Una premisa clave de este esfuerzo de investigación es que el futuro no existe sino que se construye a través de procesos de interacción social. Esta premisa moldea las herramientas analíticas, los procesos metodológicos para la facilitación de la conexión entre actores claves, y la naturaleza, igualmente interactiva y participativa, de las propuestas de cambio.

Desde el punto de vista de los contenidos, el estudio aborda muchos de los desafíos centrales que enfrentan los esfuerzos de desarrollo nacional, regional y local. Ejemplo de esto lo constituyen los análisis sobre integración regional, impactos y oportunidades de tratados de libre comercio, los retos de la pequeñez económica y la consecuente vulnerabilidad que esta última representa en el marco de la globalización y la apertura económica.

Un estudio como el presente no peca de lo que muchos otros sobre cadenas productivas y mercados hacen: establecer dualismos, dicotomías y límites en torno de las posibilidades de los pequeños productores de participar en los mercados; ignorar los contextos e institucionalidades específicas; y no prestar suficiente atención a las relaciones de poder entre los actores de las cadenas.

Por el contrario, este estudio comparte información y experiencias para entender mejor la institucionalidad del Triángulo Minero de la RAAN, las relaciones de poder entre actores de las cadenas productivas estudiadas, como en el caso particular de las cadenas de lácteos y madera, y establece propuestas claras sobre las potencialidades de participación en el mercado por parte de los productores de la zona, a través de esfuerzos de transformación tecnológica, agregación de valor y organización social.

El estudio es consciente de que el abordaje del desarrollo en la RAAN de Nicaragua, debe trascender los límites de la ciencia tradicional, de los esquemas de comercialización también tradicionales impuestos por "el mercado" y el modelo neoliberal de globalización, de las intervenciones eminentemente concebidas y lideradas desde los estados, de modelos de cooperación internacional para el desarrollo vertical. El estudio no escatima en innovar y comparte propuestas que son desarrolladas desde el contexto de la aplicación y con la participación y protagonismo de los actores de la zona, enfatizando la formación de redes entre actores, lo que equivaldría, y de hecho así se propone, al establecimiento de espacios y mecanismos más democráticos, de trabajo en red, para el debate, negociación y concertación --*entre fuerzas sociales, políticas y económicas*-- del tipo de desarrollo más pertinente, relevante y sostenible que requiere la zona. El gran valor del estudio, está precisamente, en este espíritu emancipador, empoderador y participativo.

Invitamos a los lectores y actores del desarrollo a estudiar las perspectivas, conceptos y métodos de investigación innovadores compartidos en este trabajo, aprender de ellos, reconfigurar los conocimientos, y aplicarlos en sus propios contextos en beneficio de otras iniciativas de desarrollo en Nicaragua, cualquier otro país de Centroamérica y más allá.

Juan Cheaz
Oxfam GB
Coordinador Regional de Políticas
Centroamérica, México y el Caribe

INTRODUCCIÓN

Una pregunta sobre la cual Nitalpan y Oxfam GB han venido reflexionando desde 2001 es si quedan espacios y oportunidades para que los pequeños productores/as puedan acceder al mercado. La búsqueda de respuesta llevó a un primer estudio que culminó con el informe titulado “Espacios, oportunidades y experiencias de pequeño/as productores para acceder al mercado” realizado por René Mendoza y Selmira Flores, ambos investigadores de Nitalpan. El mismo se desarrolló en una relación de reflexión-discusión-aprendizaje entre los investigadores y los actores sociales (pequeños productores organizados) vinculados a ocho productos: maíz, marañón, ajonjolí, café, queso, arroz, hortalizas y madera.

Ese estudio reveló que existen oportunidades y espacios, pero más que cambiar políticas, medidas macroeconómicas, términos de intercambio u otras, es necesario mirar a las empresas, entender sus relaciones y prácticas, dado que el aprovechamiento de esas oportunidades depende de cómo se sitúa la empresa de los productores en el contexto. Por tanto, era necesario avanzar en el estudio de algunos productos a partir de la cadena de valor y de las oportunidades de mercado. Así se avanzó hacia un segundo estudio que produjo el informe titulado “Oportunidades de mercado y potencialidades productivas en el Triángulo Minero”, también realizado por Nitalpan.

Otros estudios parten de la premisa de que para lograr mejor vínculo con el mercado hay que trabajar desde la noción de las ventajas comparativas, y proponen medidas para mejorar la actividad productiva, de ahí la preocupación y las propuestas relacionadas, de un lado, con aumentar volumen de producción o mejorar condiciones para que llegue la inversión extranjera, y, de otro, con facilitar recursos técnicos, financieros, de capacitación o de otra índole. Sin embargo, desde la perspectiva de Nitalpan el tema es cómo acceder a ese mercado y cómo salir de la trampa de estar en función del mismo. Esa insistencia nos llevó a dar más importancia al enfoque de cadenas y de analizar el rol de los actores en sus relaciones (transacciones).

Con ese nuevo enfoque descubrimos que existen espacios, oportunidades y experiencias de pequeños productores para acceder al mercado, aunque los mismos se vuelven invisibles cuando se les observa con los lentes del neoliberalismo en su perspectiva de dualismos: global-local, mercado dinámico-mercado campesino tradicional. Por otra parte, si estas experiencias, espacios u oportunidades son vistas con unos “nuevos lentes”, que por un lado retoman la misma experiencia histórica de la globalización de combinar roles entre el mercado, el Estado y las empresas (aunque se diga lo contrario), y por otro se ven en la red de relaciones sociales que van construyendo los actores en el país, el escenario que salta a la vista es una diversidad de productos y subproductos en manos de pequeños y pequeñas productoras que pueden tener potencialidad competitiva.

De este análisis, la lección derivada es que se necesita hacer un cambio de lentes para ver y analizar la realidad productiva y de vínculo con el mercado de los pequeño/as productores. Requerimos cambiar paradigmas, como aquel que dice que sólo a través de exportaciones se puede ganar, cuando los productores siempre terminan recibiendo la menor proporción del precio final que recibe el producto, y, por otro lado, el mercado nacional paga algunos productos mejor que el mercado internacional, ejemplos en este sentido son el azúcar, el cacao y la miel, o bien el

caso del café instantáneo en el mercado nacional, en donde los consumidores pagan un precio bastante alto al comprar sobres de una onza. De ahí que la lección es aprender a descubrir más oportunidades de mercado en todos los niveles (local, nacional, centroamericano e internacional) y no sólo en uno.

Síntesis de la problemática en el Triángulo Minero

El Triángulo Minero, por su ubicación geográfica en el Atlántico Norte del país y su alta concentración de recursos naturales, es una zona que atrae los intereses del Estado, empresas privadas nacionales e internacionales, así como a pobladores rurales y urbanos que busca crear mejores condiciones de vida, con una consecuente ampliación de la frontera agrícola y presión sobre la zona núcleo de la Reserva de Biosfera de Bosawás.

La abundancia de tierra, la baja densidad poblacional,¹ el desplazamiento de segmentos de población del resto de país, y las concesiones a empresas que buscan oportunidades de negocios, ha creado un conflicto permanente entre el ecosistema, la población indígena, mestiza² y el Estado nicaragüense en sus diversas expresiones: gobierno central, gobierno regional, gobierno municipal y gobierno comunal.

Siuna presenta mayor diversidad interna en su combinación de mezclas culturales; se ubica como la cabecera del Triángulo con un consecuente desbalance entre los otros dos municipios en cuanto a capital humano calificado, acceso a servicios básicos, y, en general, en la conexión con los mercados principales. La poca concentración poblacional y la dispersión de la misma hacen que el mercado local parezca pequeño o inexistente, frente a otros mercados del Pacífico o del interior del país.

Ser municipios de frontera agrícola origina una serie de tensiones y de violencia a partir del choque de visiones entre nativos del lugar e inmigrantes, lucha por espacios de poder sobre la tierra y otros recursos que va provocando conflictos entre familias nativas, mestizas, empresarios privados y entidades del Estado. Reflejo de estas tensiones se encuentran en hechos como los siguientes: los inmigrantes trasladan una práctica productiva de carácter altamente extensiva que deforesta el bosque,³ las empresas de capital extranjero se ubican como enclaves que buscan extraer los recursos sin provocar desarrollo en la zona; el Estado interviene creando leyes prohibitivas que restringen el aprovechamiento de los recursos y los indígenas defienden su derecho ancestral del dominio de su tierra.

Por otra parte, el comercio en la zona se distorsiona y funciona con irregularidad en los precios, en la medida en que extrae los excedentes de producción para darles cierto tipo de procesamiento fuera de la zona, para luego reincorporarlos con mayor valor agregado: casos del arroz trillado y de los muebles de madera, entre otros.

La región ha pasado por un proceso de cambio institucional (reglas del juego) inconcluso o de difícil perfilamiento a partir de los cambios de las reglas del juego del país en las últimas tres

1 El 31% de la población de la RAAN se concentra en Siuna, y cerca del 70% del total de población del Triángulo Minero. Siuna tiene 14 habitantes por km cuadrado, mientras Rosita registra cuatro y Bonanza siete.

2 Para los mestizos provenientes del interior del país, el Triángulo Minero es como la tierra prometida, donde la abundancia de recursos naturales les atrae, pero entran en contradicciones con la población indígena por la visión que unos y otros tienen sobre los recursos y los derechos de propiedad del territorio.

3 Así la ganadería es uno de los rubros de mayor importancia, después de que lo agrícola tuvo peso, y antes de esto, la minería.

décadas. Hasta 1979 era una región ignorada por la mayoría,⁴ durante la década de los 80 se intentó recuperarla en un marco de autonomía administrativa, pero la intervención del Estado creó conflictos bélicos que trascendieron a la década de los 90 en una lucha por respeto a su identidad cultural y a la autonomía.

A mediados de la década de los 90 se presenta una gran heterogeneidad de organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación con incidencia local, con distintas visiones, ideas, conceptos y prácticas de proyectos de desarrollo, llevadas en su mayoría desde el Pacífico, sin entender bien la dinámica local, pero con la intención de contribuir a disminuir los conflictos internos y posibilitar mecanismos de ruptura con la pobreza, resultados que a la vuelta de los años no son satisfactorios.

En resumen, mientras la zona dispone de un ecosistema privilegiado para mejorar las condiciones de vida de la población que lo habita, ésta vive en condiciones de alta y extrema pobreza, vulnerabilidad social y conflictos étnicos. Se percibe una contradicción constante entre el tener las posibilidades de mejorar el nivel de vida a partir del uso y aprovechamiento de los recursos, y el estar imposibilitados para lograrlo, producto de los conflictos de intereses y visiones respecto de la zona.

La lejanía e inaccesibilidad hacia las principales ciudades del país, y por tanto a los mercados importantes, abre un abanico de oportunidades para el desarrollo propio de la zona, no obstante, más que desarrollar las capacidades locales para generar un mercado interno sólido a partir de una actividad económica próspera que luego se puede conectar, existe una idea arraigada de incapacidad por estar abandonados a su mala suerte.

Finalmente, hay una forma de intervención externa en la zona que no logra romper el ciclo de pobreza en la medida en que las acciones que impulsa parecen apuntar a otro blanco. Algunos ejemplos: se invierte en capacitación, en introducir nuevas variedades de cultivos para incrementar rendimientos productivos, pero no se trabaja en la dinámica del comercio. Se ofrece crédito para producir, pero no para construir empresas de comercialización, se habla de conservar los recursos, pero se “sataniza” su aprovechamiento, y al final van quedando prisioneros de su propia imagen de incapacidad, marginalidad y abandono.

Metodología de investigación

En este contexto surgió la siguiente pregunta general: ¿Cómo puede el Triángulo Minero, en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua, solucionar su situación de pobreza? Nuestra hipótesis es que para remediar la pobreza hay que hacer confluir las oportunidades de mercado con las potencialidades de la zona, pero sobre todo con una visión de futuro que se construye en el día a día y que sirve como instrumento para caminar.

De manera particular, la investigación fue segmentada en estudios particulares para atender a productos específicos del Triángulo Minero, de ahí que otras preguntas particulares e hipótesis de trabajo fueron las siguientes:

4 Había solamente la existencia de compañías privadas de origen norteamericano explotando las tres minas, resguardadas por la guardia de Somoza.

Recuadro 1: Preguntas de investigación por producto estudiado

Producto	Pregunta de investigación
Arroz	¿Cómo pueden los pequeños productores de arroz aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece?
Madera	¿Cuáles son las barreras de entrada que permiten mayor renta dentro de la cadena de la madera y quiénes las aprovechan?
Cacao y cerdos	¿Qué oportunidades existen para que las familias rurales puedan insertarse favorablemente en el mercado y tomar liderazgo?
Lácteos	¿De qué manera la mayoría de los pequeños y medianos productores de zonas de frontera agrícola como Siuna podrían beneficiarse de su participación en el mercado nacional e internacional de lácteos? ¿En qué condiciones es posible que el sistema ganadero dé un giro con una producción de leche que demanda menos área de pastos y animales, y que por lo tanto reduzca la presión sobre las áreas de bosques?

Encontrar repuesta a las anteriores preguntas implicó la realización de un proceso de investigación amplio sobre la base de la institucionalidad de la zona y de la dinámica de producción y comercialización de los productos, desde el ámbito local, vinculando los mercados nacional e internacional, bajo la premisa de que en el comercio encontraríamos una puerta de entrada para esbozar propuestas de desarrollo para el Triángulo Minero.

Los objetivos de la investigación estuvieron orientados a:

- ▶ Evaluar (hacer diagnóstico) y diseñar estrategias de comercialización del arroz, madera, cacao, cerdos, y de los productos lácteos, de un modo que sea compatible con la sostenibilidad ambiental de la región.
- ▶ Aumentar la capacidad de los actores sociales locales (mestizos e indígenas) para captar y aprovechar las oportunidades del mercado.
- ▶ Proponer políticas para las instituciones que ofrecen servicios de crédito y asistencia técnica, de tal manera que puedan ampliarlos, corregirlos e incluir nuevas políticas de cara a fortalecer los canales de comercialización en los productos mencionados.
- ▶ Poner en el debate nacional temas de especial importancia para la región, como los que fueron estudiados.

La metodología inició con un proceso de intercambio y precisión conceptual sobre la investigación, implicó una serie de discusiones entre el equipo de investigación, integrado por investigadores expertos y jóvenes investigadores de diferentes disciplinas. Paralelamente se inició la organización de una comisión coordinadora del proceso con algunos actores del territorio, a fin de sentar las bases para un proceso de reflexión en torno a la dinámica del Triángulo Minero, sin embargo, en la práctica la dinámica de los estudios fue más rápida que los encuentros para reflexión de la comisión, quedando en perspectiva su continuidad bajo su propio ritmo.

En la metodología se hizo combinación de enfoques: a) cadena de valor para analizar diferentes factores en torno a la producción y mercadeo de los rubros seleccionados: arroz, lácteos, madera, cacao, cerdos; b) la macroeconomía de los rubros en cuanto a datos cuantitativos y revisión de políticas; c) una revisión de las condiciones estructurales de la región con énfasis en el ambiente institucional y en la evaluación de algunas organizaciones; d) el enfoque de planificación estratégica que incluye un diagnóstico de oportunidades de mercado y de potencialidades, y e) concertación con actores claves de cara a analizar la viabilidad de las propuestas que emergieron en el proceso del estudio.

Cada producto (arroz, cerdos, madera, cacao, lácteos) fue abordado de forma particular, buscando la conexión de las oportunidades con las potencialidades de los actores sociales locales, de producir saber como herramienta fundamental para combatir la pobreza.

Se dispuso de una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, usadas en dos líneas: a) en la línea de la investigación tradicional donde el investigador se ubica como el actor clave a través del uso de técnicas como: entrevistas abiertas a informantes claves, observaciones de campo (ecología, recorrido del comercio, espacios físicos de procesamiento), navegación en Internet y otras fuentes para hacer análisis de mercados, análisis de literatura y revisión datos cuantitativos / cualitativos del nivel macro; b) técnicas para la interacción entre investigadores y actores sociales (reuniones y talleres), como un mecanismo eficaz para la participación de estos últimos en la dinámica del estudio, y en este sentido trascender la investigación tradicional.

Los talleres fueron trabajados con una modalidad de sistematizar el pasado como una manera de suprimir mitos y extraer lecciones para el futuro, pero principalmente para intentar avizorar el futuro de tal manera que permitiera extraer elementos para la elaboración de propuestas de cara a las estrategias a seguir desde el presente, hacia esa imagen de futuro que se desea tener.

Los talleres también fueron pensados como un mecanismo para explicitar el conocimiento tácito de los actores y valorar su conocimiento, en tanto, la tendencia es a pensar que el conocimiento es exclusivo de otros, en muchos casos, de los investigadores.

La filosofía de los talleres partió de considerar: a) una mirada hacia las oportunidades donde el pobre puede, sin enfocarse en lo que “falta por hacer”, sino en la búsqueda de éxito en vez de problemas para remediar; b) la creación de futuro entendiendo las oportunidades y desde allí las fortalezas, y no al revés, ya que se termina dibujando un cuadro que ya todos conocen; c) la consideración que el 95% del conocimiento existente es tácito según los expertos, se intentaría explicitar al menos una parte de ese conocimiento que puede ser clave para el éxito, y d) todo ser humano está capacitado para crear futuro y descubrir en su propio mundo interior la senda para levantar la vista y caminar.

La metodología organizada para cada taller consistió en varios mecanismos:

- ▶ realizar preguntas precisas que permitieran “organizar el pensamiento de los participantes y generar buenas respuestas, auxiliándose del uso de imágenes o refranes”.
- ▶ Explicar algunos conceptos claves, como oportunidades, ya que pueden ser entendidos de diferentes maneras y es importante armonizarse conceptualmente para sacar mayor provecho.
- ▶ Seguir una serie de pasos: a) identificar oportunidades; b) explicitar las potencialidades; c) hacer un cruce de los resultados de los pasos a y b; d) identificar los servicios que responden a las necesidades; e) determinar capacidades distintivas; f) identificar capacidades requeridas ahí donde se encuentran ventajas competitivas; g) diagnosticar desde el futuro; h) identificar las capacidades que pueden ser convertidas en capacidades distintivas; i) identificar y diseñar las estrategias.

Generalmente se realizaron dos talleres por cada rubro en estudio, el segundo taller se concentraba en avanzar más en la extracción de lecciones y en la formulación de las ideas en propuestas. En cierta manera se relacionaron con el enfoque de investigación-acción, que provoca resultados inmediatos, en la medida en que se generan nuevas ideas y se desarrolla un proceso de inter aprendizaje, que en el corto o en el mediano plazos dará resultados, si continúa la dinámica de discusión y búsqueda conjunta de formas apropiadas para la implementación de estrategias.

En este sentido, el estudio hizo una contribución directa a los involucrados en diferentes actividades de producción y comercialización en la zona.

La fase final del estudio incluyó un taller general con representantes de organizaciones no gubernamentales, instancias del Estado, gremios, centros de formación y agencias de cooperación, para discutir sobre las oportunidades de la zona y la viabilidad de las propuestas que aparecen al final.

La estructura del libro

El libro está estructurado en tres partes. La primera ubica a Nicaragua en el contexto de la integración regional y en el proceso de globalización. Aquí se aborda una panorámica general de las ideas y conceptos existentes, así como las prácticas que ocurren en el mundo, en el área centroamericana y en Nicaragua, incluyendo la Región Autónoma del Atlántico Norte y el Triángulo Minero. El propósito de esta sección es ubicar el contexto actual que termina influyendo en el tipo de desarrollo que el país debe seguir. Procura mostrar contradicciones existentes derivadas de la forma de pensar, y cómo en la práctica ocurren una serie de hechos que no permiten resolver el problema de las carencias y dificultades que enfrenta la población.

La segunda parte aborda los estudios realizados sobre cinco productos en el Triángulo Minero: arroz, cacao, lácteos, madera y cerdos. Es la más densa en su contenido, e incluye los resultados de cada estudio de cadena:

- 1) Oportunidades de mercado y potencialidades productivas del arroz en Siuna, a partir del análisis de cuatro cadenas del producto, dos de ellas de carácter local y otras dos nacionales. Revela una operación de las cadenas de manera intensiva en la fase del trillado durante el período de cosecha, y como luego disminuyen su actividad, por lo cual es más prolongado el tiempo de inactividad en las cadenas locales, lo mismo ocurre con la intermediación del producto. El estudio menciona que las principales oportunidades del mercado no sólo están concentradas en el trillado del arroz, en donde entra un producto (arroz granza) y salen cuatro nuevos (arroz blanco, semolina, puntilla y payana, todos destinados al mercado para consumo directo o como insumo para otra variedad de rubros). La baja calidad del arroz en la fase del trillado puede adquirir valor agregado en la medida en que se usa como insumo para otros productos de alta calidad: cereales, bebidas, etc. La propuesta para el aprovechamiento de oportunidades se vislumbra desde el rol de la intermediación comercial, en donde la existencia de una empresa que funcione como locomotora, resulta clave para dinamizar toda la cadena del producto en el mercado de la región autónoma.
- 2) La dinámica de dos de las cuatro cadenas del queso que se elabora en Siuna y que se comercializa fuera del Triángulo Minero, con énfasis en el mercado centroamericano (hondureño y salvadoreño). Examina las iniciativas que se organizan localmente en torno a la ganadería, el rol de los diferentes actores y la lógica bajo la que se mueven. Presenta una propuesta encaminada a contribuir a mejorar la participación de los queseros en un mercado globalizado.
- 3) Oportunidades del mercado a partir del tejido institucional en el comercio de madera, y el rol de la población indígena en el municipio de Rosita, donde se concentra la mayor parte de la extracción de madera del Triángulo Minero, los aserraderos y una empresa transformadora de la madera en plywood, que ha generado roces y conflictos internos entre autoridades regionales, locales y nacionales. Los dueños de los bosques (mayormente indígenas)

aparecen como los menos beneficiados, con excepción de algunos de sus líderes. Reciben US\$ 10-15 por un árbol cuyo precio FOB es US \$800. Su débil participación hace que las compañías madereras y la estructura de intermediación amenacen la existencia del bosque. ¿Cómo hacer para que la población indígena tenga mejor acceso al mercado y de esa manera contribuir a la sostenibilidad de sus recursos y de su propia perspectiva indígena? Ésta es una pregunta que se aborda y sobre la cual también se presenta una propuesta.

- 4) El cultivo y comercio del cacao representan un enorme potencial económico, social y forestal para Nicaragua: es un rubro que puede llegar a significar mucho para el desarrollo económico de diversas poblaciones rurales, manteniendo efectos benéficos para el medio ambiente. El cacao ha estado presente en la historia cultural y económica de Nicaragua desde tiempos precolombinos, y ahora está siendo visto como otro cultivo con una opción viable de desarrollo. ¿Qué oportunidades existen en la comercialización del cacao, donde las familias rurales del Triángulo Minero puedan insertarse favorablemente e incluso tomar liderazgo? La pregunta toma relevancia por las oportunidades latentes del producto en el mercado nacional e internacional y por el potencial de la zona para desarrollar una actividad económica compatible con los bosques, en un contexto donde están amenazados por el avance de la frontera agrícola.
- 5) Para muchas familias campesinas ubicadas en zonas de difícil comunicación, como en el interior del Triángulo Minero, la producción de cerdos es una forma de sacar el maíz, pues en vez de cargar los sacos de este grano al hombro, para luego comercializarlo, es más fácil arrear los cerdos, caminando seis horas, para venderlos por más valor. En este sentido, los cerdos son otra manera de recuperar la inversión realizada en algunos cultivos (maíz, sorgo, yuca, plátanos, bananos y otros) que generan más producción de la requerida para el autoconsumo, y que, además, no se pueden comercializar cuando se encuentran en lugares de difícil acceso. Se describe lo que ocurre respecto de los cerdos domésticos y de los de monte, con énfasis en Bonanza; esboza la visión y práctica indígena en acciones de comercio, mientras la comercialización del cerdo criollo se enfatiza en Siuna.

Finalmente, la tercera y última parte del libro la constituyen las conclusiones y una propuesta global, que consiste en la creación de redes de enlazamiento entre actores: unos, cuya función se relaciona más con políticas (gobiernos locales, organizaciones y gremios); otros, cuyo eje es la ejecución de acciones (programas) de producción y comercio; y otros, que poseen el saber o el conocimiento (universidades), pero todos, en su conjunto, coadyuvan en la generación de sinergia para lograr el éxito en la intermediación comercial en la zona y desde ésta hacia el país.

Parte 1

Nicaragua en la integración regional y en la globalización

1. INTRODUCCIÓN

Esta parte aborda una panorámica general de las ideas y conceptos existentes, así como las prácticas que ocurren en el mundo, en el área centroamericana y en Nicaragua, incluyendo la Región Autónoma del Atlántico Norte y el Triángulo Mínero. El propósito de esta sección es ubicar el contexto actual que termina influyendo en el tipo de desarrollo que el país debe seguir. Procura mostrar contradicciones existentes derivadas de la forma de pensar, y cómo en la práctica ocurren una serie de hechos que no permiten resolver el problema de las carencias y dificultades que enfrenta la población.

2. GLOBALIZACIÓN COMO NUEVO ESCENARIO

La globalización no es un fenómeno nuevo, pero es percibido con mayor intensidad desde la década de los 90. La caída del modelo de socialismo real en los países de Europa del Este y en la ex Unión Soviética en la referida década, junto al fenómeno experimentado por algunos países del este asiático, ha originado nuevos argumentos sobre la teoría del desarrollo y una nueva etapa de la globalización. La etapa actual se caracteriza por las fusiones corporativas gigantescas, la internacionalización de los procesos productivos y el crecimiento notable del capital financiero, auxiliado por la tecnología de la comunicación. Se habla de edificar “la aldea global”, donde se supone desaparecen las diferencias y, por tanto, las fronteras físicas, culturales y el mismo concepto de identidad nacional.

Para algunos autores (Glyn y Sutcliffe) los procesos de globalización describen la expansión de las relaciones capitalistas de “mercado”, o sea, la creciente mercantilización de numerosas esferas de la actividad económica, social y cultural que antes no estaban incorporadas. Asimismo, refiere a una serie de procesos que contribuyen a la integración de las diversas partes de la economía mundial en aras de la constitución de un auténtico “mercado mundial” (Teubal On Line).

Entre los rasgos distintivos de la globalización actual se encuentran los procesos de integración de las economías y la valoración de la iniciativa privada (OIT, 2002). Esta nueva noción, supone que en los países en vías de desarrollo, el Estado cambia sustancialmente su rol en la sociedad; abandona su responsabilidad ante el bienestar social y deja que el mercado sea el mecanismo a través del cual se asignen los recursos. Este planteamiento ha provocado incertidumbre, inseguridad y pérdida de referencias de la identidad nacional, motivo por el cual han surgido de forma paralela posiciones críticas al modelo. Las nuevas ideas respecto del desarrollo conllevan un proceso de cambio que crea nuevas expectativas y retos. No obstante, por la forma como ocurre y actúa, distribuye también desigualdad en los entornos locales, nacionales y extrarregionales.

¿Qué factores hicieron posible esta evolución del concepto? Para Gerefi (2001), uno de estos factores es el hecho de que en la segunda mitad del siglo XX se produjo una transformación importante en la organización de la economía mundial, que está incidiendo fuertemente en el rumbo de las economías de cada país. Citando a Reich, Gerefi nos recuerda que las corporaciones del centro mostraron un cambio importante al pasar de una producción de alto volumen a una de alto valor. En vez de una pirámide en la cual el poder se concentra en la sede de las empresas transnacionales, las redes de la producción global se parecen a una telaraña de empresas independientes, pero interconectadas. Estas empresas del centro, actúan como agentes estratégicos en el corazón de la red, controlando la información importante, las habilidades y los recursos necesarios para que la red funcione eficientemente.

En esta perspectiva, para los teóricos del neoliberalismo, el desarrollo de los países pobres es posible si se supera la noción de sustitución de importaciones, y, en su lugar, se reorienta su actividad económica a las exportaciones basadas en procesos de agregación de valor. La experiencia de Hong Kong, Taiwan, Corea del Sur y Singapur en Asia, suele ser utilizada como ejemplo de lo que un país pobre puede hacer si reorienta su actividad económica hacia el mercado externo, y si de forma simultánea consigue altas tasas de crecimiento per cápita, alta inversión en educación y niveles de ahorro e inversión nacional. Con la combinación de estos factores, argumentan, es posible cambiar el panorama de subdesarrollo de los países que lo padecen. Poco se dice sin embargo del rol del Estado en este proceso, el cual ha jugado un papel importante en términos de incentivos, sin los cuales no hubiese sido posible.

Si bien la realidad muestra cambios importantes en la esfera de la producción y el intercambio en el ámbito internacional, estas ideas o conceptos básicos sobre los cuales se argumenta la ruta hacia el desarrollo y las prácticas históricas no siempre coinciden. El siguiente recuadro resume algunos de estos puntos.

Recuadro 2: Conceptos básicos y puntos críticos del libre mercado

Conceptos	Explicación	Crítica principal
Ventajas comparativas	Un país tiene una ventaja comparativa frente a otro en la producción de un bien si puede producirlo con el coste más bajo posible.	Noción estática que condena a los países menos desarrollados a seguir siendo pobres. Los productos primarios históricamente van perdiendo valor, y no sólo el costo más bajo genera mayores utilidades.
Mercado	Intercambio de productos y determinación de precios por la demanda y la oferta.	Obvia la historia y realidades de cada país donde existen diversos modos de comercialización y existe un entorno institucional específico.
Desarrollo	La apertura de mercados (liberalización) genera crecimiento económico y esto reduce la pobreza. A más inversión privada y menos intervención del Estado, más producción.	Quienes elaboran la receta no la aplican a sus propias economías. Países altamente industrializados tienen un fuerte Estado y políticas proteccionistas en su economía.

Fuente: Mendoza y Flores (2001) Estudio País Oxfam G.B.

El pensamiento neoliberal se caracteriza en la práctica por un dualismo que contraponen conceptos como global-local, libre mercado-Estado de Bienestar, economía internacional-economía campesina tradicional. La dualidad supone que un extremo es mejor que el otro, y que, por tanto, el segundo debe ser desechado. Por otra parte, "la globalización ha dado origen no sólo a una creciente interdependencia, sino también a marcadas desigualdades entre los países... podría decirse que la economía mundial es un campo de juego esencialmente desnivelado, que se distingue por la concentración de capital y la generación de tecnología en los países desarrollados y su fuerte gravitación en el comercio de bienes y servicios. Estas asimetrías del orden global constituyen la base de las profundas desigualdades internacionales de distribución del ingreso" (Cepal, 2002).

Los países europeos y los Estados Unidos han desarrollado su capacidad competitiva, fundamentalmente por sus políticas proteccionistas y el fuerte rol de fomento por parte del Estado. En consecuencia, dada su capacidad competitiva piden abrir mercados en todos los países del Tercer Mundo. Sin duda, la presión por parte de los organismos multilaterales que representan los intereses de los países más ricos es determinante. Así, la visión de competir únicamente

sobre la base de precios y costos está incrustada en las políticas del país; lo mismo que la idea de competitividad aplicada al espacio “Tercer Mundo.” Por ejemplo, se habla de competencia en el café basada en los precios del café oro, mientras los precios del café tostado vendido en los supermercados de Europa no sufren ninguna variación negativa. No varían en Europa porque están controlados por pocas transnacionales inmunes al discurso de “competencia” y porque mantienen sus políticas de “castigo” a la importación de café tostado (Mendoza y Flores, 2001).

La fuerza de las ideas y conceptos del pensamiento neoliberal va configurando el marco de la acción. Ideas y conceptos se asumen sin importar las consecuencias en la práctica. Tener conciencia de ello implica hacer un cambio de lentes para leer la realidad, en tanto, las dicotomías ocurren solamente en el campo de la teoría. En realidad, la noción de competencia y ventajas comparativas dinámicas debe considerar que no sólo se compite con precios y costos; la competencia se da en términos de productos, organización y proceso. Otras formas de ver con lentes diferentes lleva a observar, por ejemplo, que:

- ▶ los precios se forman durante todo el proceso de producción de un rubro desde que se siembra hasta que se consume.
- ▶ La organización de una empresa también produce valor, por ejemplo, cuando se hace flexible, fomenta el trabajo en equipo y se orienta a la demanda aprendiendo constantemente.
- ▶ La economía no crece, “naturalmente”, y, por el contrario, precisa de una intervención del Estado y de otras instancias como agencias internacionales u organismos multilaterales. En realidad, los mercados necesitan ser contruidos, corregidos y catalizados.
- ▶ La intervención de estos actores juega, en realidad, un rol de fomento de contrapoderes.

En resumen, la globalización como escenario para el desarrollo induce a desconocer procesos que en la realidad son necesarios aunque en teoría se consideren obsoletos. Se plantea como una especie de juego ideal (mercado perfecto) en el cual quienes tienen poder buscan más y ofrecen como salida a los que tienen menos poder, seguir su ejemplo, pero nunca en las mismas condiciones en que ellos alcanzaron ese grado de poder para edificar su proceso y grado de desarrollo. En esta perspectiva, analizar la realidad desde otros lentes lleva a desconstruir y construir nuevas formas de apreciar lo que acontece en realidad.

3. EL PROCESO DE INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL CAFTA

En el nuevo contexto global, los procesos de integración regional se perfilan como acciones claves para competir en el mercado global. Idea que empezó a tomar forma en la década de los 60 con el Tratado General de Integración Económica de Centroamérica, suscrito por Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua, un 13 de diciembre de 1960 en Managua.⁵ El tratado fue conocido como el Mercado Común Centroamericano (Mercomún) y contemplaba el establecimiento de un arancel externo común a las cuatro naciones, cuyo propósito era proteger la industria centroamericana frente a las importaciones. Incluía incentivos para el proceso de industrialización interna de los países centroamericanos con un fuerte énfasis proteccionista.

A finales de la década de los 80 los países centroamericanos abandonaron esta estrategia,⁶ y a partir de los 90 hacen un viraje al “modelo hacia afuera, en vez del hacia adentro” inducidos en gran medida por los Programas de Ajuste Estructural del Fondo Monetario Internacional y por

5 Costa Rica se adhirió al tratado hasta en 1963.

6 La cual fue conocida también como de sustitución de importaciones que coincidía con la propuesta de desarrollo formulada por la Comunidad Económica para América Latina.

el Banco Mundial. Los conflictos bélicos en la región agudizaron los problemas económicos de cada país y crearon barreras para el desarrollo económico. Algunas de las causas que originaron esos conflictos cambiaron en parte (regímenes militares), otras siguen intactas (alto grado de pobreza). Sin embargo, los acuerdos de paz permitieron a los presidentes centroamericanos orientar las economías de los países al desarrollo de las exportaciones, especialmente las de productos no tradicionales, pensando que éstas podrían convertirse en el motor del crecimiento económico para la prosperidad y el bienestar de la región.

Al concluir 1991 se estructura formalmente el Sistema de Integración Centroamericano (SICA), el Parlamento Centroamericano (Parlacen) y la Corte Centroamericana de Justicia (CCJ), instancias que permitirían trabajar de manera estable y coherente en iniciativas de carácter regional, con el fin de mejorar y fortalecer la participación de la región en el comercio mundial. Se reestructura, se fortalece y reactiva el proceso de integración para adecuarlo a la nueva estrategia de apertura externa e impulsar el bloque económico para insertarlo en la economía globalizada.

Cada país se vio obligado a cambiar políticas internas y condiciones para el despliegue de la globalización a través de dos instrumentos que ponen las nuevas reglas del juego: la integración regional y los tratados de libre comercio. Así, al cambiar de siglo, Centroamérica va desarrollando propuestas de integración económica, negociaciones de convenios internacionales, acuerdos y planes, así como experimentando la entrada en vigencia de nuevos tratados. Los países enfrentan negociaciones de integración económica en tres planos: el interno, el centroamericano y el extrarregional (PNUD, 2003).

En ese marco hay coincidencia con la política exterior de Estados Unidos de crear el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)⁷, esfuerzo orientado a unir las economías de las Américas en una sola área. El objetivo explícito de éste parece ser lograr un fortalecimiento de las economías pequeñas del continente y un fortalecimiento económico del conjunto, aunque en el fondo se critica que encubre una posición política y hegemónica de Estados Unidos para hacer frente a los otros bloques comerciales que se van fortaleciendo en Europa y Asia.

El ALCA propone la eliminación progresiva de las barreras al comercio y a la inversión. Como propuesta de integración económica, ha generado resistencia entre grupos de la sociedad civil de diferentes países. Las dificultades para llegar a un consenso entre gobiernos, particularmente entre los de América del Sur --que con anterioridad experimentaron procesos de integración comercial con la iniciativa del Mercosur--, dieron lugar a una nueva propuesta de integración denominada Alianza Bolivariana para las Américas (ALBA), liderada por el presidente de Venezuela, Hugo Chávez, y respaldada por el gobierno de Cuba.

ALBA propone la creación de un bloque de países que puedan llegar a acuerdos sobre la base de fortalecer su interdependencia económica y no su debilitamiento, como suponen será con el ALCA, en donde las negociaciones se realizan en condiciones de inequidad y de disparidad para competir en la arena comercial.

Sin embargo, las dificultades de concretar un bloque comercial del continente americano en el corto plazo han llevado a desagregar otras propuestas menos ambiciosas, pero al final en la misma dirección, así surgió el Plan Puebla Panamá (PPP) y el DR-Cafta, dos opciones que permiten crear bloques más pequeños con la perspectiva de que posteriormente puedan evolucionar como experiencias y ser traspoladas al resto del continente. El PPP plantea la creación de una

7 Propuesta presentada por Estados Unidos en el contexto de la Cumbre de las Américas de 1994, y en la cual se logra que los jefes de Estado y de Gobierno de 34 países de la región aprobaran la creación de dicho acuerdo, el cual iniciaría a más tardar en 2005.

zona geográfica que va desde los estados del sur de México hasta Panamá. Contempla la realización de inversiones para mejorar la infraestructura vial marítima y terrestre, telecomunicaciones y fuentes de energía renovables, entre otros, que permitan la libre circulación de mercancías en el menor tiempo posible entre este bloque de países, a precios competitivos. En el marco del PPP, los países iniciaron la armonización de normas técnicas relacionadas con el transporte terrestre, sobre el cual se han elaborado dos manuales centroamericanos que son documentos rectores para el diseño de pavimentos y normas ambientales para el diseño, construcción y mantenimiento de carreteras (PNUD, 2003).

El Dominican Republic–Central American Free Trade Agreement o simplemente el conocido DR-Cafta, buscaba fusionar en un solo bloque las economías de Centroamérica para fortalecer las relaciones comerciales históricas que estos países han sostenido con Estados Unidos, al ser éste el principal socio comercial en el continente. La firma del Tratado de Libre Comercio ha sido motivada a partir de que la mayor parte del comercio centroamericano ocurre entre países de la misma región, y de éstos hacia Estados Unidos. No obstante, el comercio intrarregional también tiene un peso relevante para cada país: en el caso de El Salvador, éste representa el 20.1%, en Guatemala el 19.6%, y para Nicaragua el 15.6%. Estos datos muestran que en términos comerciales no existe un proceso homogéneo, y que las particularidades del comercio intrarregional no pueden ser ignoradas.

Las diferencias e intereses particulares de cada país terminaron haciendo que cada uno realizara negociaciones bilaterales con Estados Unidos. La suma de los acuerdos de cada país hace el Tratado en su conjunto, el cual contempla la eliminación de aranceles a las importaciones del grupo de productos de interés, los cuales van de manera progresiva en el tiempo (entre 10 y 18 años de plazo) hasta alcanzar el plazo pactado para la eliminación definitiva de los aranceles y la libre transacción comercial. Pese a que cada país negoció bilateralmente el acuerdo sobre los productos, y pareciera que cada uno conserva su independencia, de hecho, ya se observa una división de roles entre los países centroamericanos. A Nicaragua parece estarle quedando la función de ser el productor agropecuario del área y el proveedor de materia prima sin valor agregado, mientras El Salvador asume un rol más comercial, y Costa Rica, uno más orientado a los servicios, particularmente el turismo.

Para el caso de Nicaragua, estudios que analizan el impacto del tratado (Obed N. ed.-2004; Informe de Oxfam N°. 68, 2004) anticipan que la implementación del CAFTA traerá altos costos económicos y sociales para el país y el mayor impacto negativo recaerá en el sector rural, especialmente en propietarios de pequeñas plantaciones y en los trabajadores asalariados. Preven una destrucción masiva de puestos de trabajo de baja competencia, exclusión social y profundización de la desigualdad.

Los sectores más vulnerables al CAFTA son los productores de arroz en la RAAN a causa de las enormes debilidades estructurales de la producción agropecuaria y de la comercialización.

No hay duda que CAFTA implica más riesgos que oportunidades para los pequeños productores. Sin embargo estos no pueden quedarse como simples expectadores ante los riesgos que enfrentan, dado que en el contexto, no parece haber vuelta atrás. Nuevos tratados van siendo negociados, entre ellos con Taiwan y la Unión Europea, al mismo tiempo que avanza el proceso de integración regional.

Desde la perspectiva de la integración regional, la prioridad de la agenda económica centroamericana se ha puesto en la unión aduanera como un paso clave en el proceso de integración real. En la perspectiva del gobierno de Nicaragua, "la Unión Aduanera permitirá el libre movimiento de bienes y servicios independientemente de su origen, permitirá la eliminación de puestos fron-

terizos entre los países miembros, lo mismo que políticas arancelarias y aduaneras comunes, armonización tributaria, y una política comercial, regional y externa común. Esto deberá facilitar el comercio y la prestación de servicios, la eliminación de obstáculos al comercio regional, la disminución de costos operativos y de transacción en el transporte de bienes, todo lo cual redundará en dotar de un mayor atractivo a la región para la inversión nacional, regional y extranjera. Con ello, se generarán mayores empleos e ingresos” para los centroamericanos (Porta, 2003).

El proceso impulsado desde los estados avanza lentamente, sin embargo, en el sector privado se observan avances más rápidos, en particular del sector financiero, en el cual sobresalen entidades como el Banco de América Central (BAC), Banco Uno y Aval Card, que han fusionado sus servicios para el público centroamericano, de tal manera que un nicaragüense, con cuentas en cualquiera de estas entidades puede hacer cualquier transacción en otro país del área como si estuviese en Nicaragua. En resumen, el control del comercio de bienes y servicios va tomando mayor relevancia en estos procesos de integración, a la vez que se modifican los roles de los actores que interactúan, los cuales tienen multiplicidad de visiones, racionalidades, rutas de acumulación, conflictos e intereses, y desiguales relaciones de género y sociales. El hecho de que se ignoren no significa que no existan y que no ejerzan su propia influencia en el proceso de la integración regional.

4. EL DILEMA DE NICARAGUA Y LA BÚSQUEDA DE OPCIONES

Nicaragua sigue desde hace muchos años un modelo de desarrollo basado en la agroexportación de materia prima sin agregación de valor. Lo hizo en la llamada “época dorada” (1960-1978), la cual fue de mayor crecimiento del ingreso nacional; la época de la Revolución Sandinista (1979-1989) bajo un régimen de economía mixta y cambios estructurales, que dada la situación de guerra no logró generar crecimiento económico; y la época post revolución (1990-2005) donde la agricultura recuperó su importancia en las estadísticas, sin que el ingreso nacional haya logrado evolucionar para superar la situación de pobreza de amplios grupos de población.

Desde 1990 la tendencia del país ha sido un rápido proceso de apertura y liberalización comercial, privatización de los bienes públicos y una devoción por la inversión privada extranjera. En este período los tres factores han sido considerados “claves” por los gobiernos de turno, para superar la pobreza. Pese a que la implementación de estas medidas buscaba un dinamismo y crecimiento económico anual, lo que sin duda crece más es el flujo migratorio de nicaragüenses al exterior y el sector informal de la economía. Datos de la Fundación para el Desarrollo Global (Fideg) en 2002, revelan que de cada 100 nicaragüenses, 77 trabajan en el sector informal.

Ante la apertura comercial existen opiniones divididas: por un lado, los que se oponen pronosticando el fin para pequeños y medianos productores que aún resisten las políticas de ajuste estructural; por otro, los que defienden el DR-Cafta y la integración regional, argumentando que trae ventajas y cuyo reto es, encontrar la forma apropiada para aprovechar las oportunidades que se abrirán. En este escenario, tanto los que están a favor como los que están en contra terminan coincidiendo en la práctica, dado el peso de las ideas y conceptos dominantes respecto al desarrollo.

Desde el lado del gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo encarna la visión del libre mercado y propone trabajar sobre la base de tres ejes:

- ▶ creación de un entorno microeconómico que aumente la competitividad y productividad de las empresas,

- ▶ creación de las bases para la competitividad local mediante la organización de conglomerados de negocios, enfocados en el crecimiento de aquellas actividades en las cuales los territorios tienen ventajas absolutas, pero que pueden ser convertidas en ventajas competitivas,
- ▶ fortalecimiento de las bases de generación de riquezas de los territorios con mejores posibilidades de recursos, a través de la formación de distritos de desarrollo.

El concepto de ventajas comparativas es asumido en el lado de las potencialidades agroeconómicas del país, así la propuesta del gobierno anima la organización de ocho conglomerados o cluster: energía, textil-vestuario, forestal y productos de madera, agroindustria --procesamiento de alimentos--, pesca y acuicultura, carne y productos lácteos, turismo y café. Lo anterior implica, en cierta forma, concentrar recursos en algunos lugares geográficos priorizados, dejando por fuera otros, para que puedan movilizarse por su propia cuenta hacia aquellos territorios con mayor dinamismo.

Las prioridades en cuanto a inversión pública y privada se centrarán en aquellos sitios donde los sectores económicos presentan mayores posibilidades para crecer. De hecho, ya se identifican las zonas del país relegadas de los procesos de inversión pública y privada. El pronóstico es que estos sitios se traducirán en zonas de mayor presión debido a la situación de la pobreza. Aunque la estrategia asume que la mano de obra de zonas no priorizadas se trasladará a los lugares de inversión priorizada, lo cierto es que no se están previendo las consecuencias sociales que ello traerá.

El Plan ratifica la inserción de la economía nicaragüense de agro exportación en los mercados internacionales, con el agravante de que en vez de estimular y desarrollar la base productiva del país con recursos propios, se está cediendo espacio para que el capital extranjero se capitalice sin garantía de que generará los procesos de desarrollo local y nacional que el país requiere para el verdadero desarrollo de su población. Proceso que va teniendo lugar en un contexto de una débil institucionalidad del país, la cual se refleja en: a) un Poder Judicial ineficiente en la administración de la justicia y poca transparencia en el ejercicio de su función; b) una Asamblea Nacional en la cual priman los intereses partidarios; c) un sistema electoral cuestionado por irregularidades en el manejo de los recursos y por el carácter arbitrario de su actuación; d) un Ejecutivo señalado por el incumplimiento de sus promesas de campaña.

En síntesis, la propuesta gubernamental en un contexto institucional débil sigue la línea de facilitar condiciones en el país para que otros (grandes empresas privadas extranjeras) puedan generar empleo, y las dinámicas económicas que el Estado no debe asumir según lo dicta el pensamiento neoliberal. El gobierno asume que ésta es la vía correcta para que la población mejore sus condiciones de vida. En contraste, la población organizada en iniciativas locales apoyada por organismos no gubernamentales y agencias de cooperación piensa lo contrario, y argumenta que hay que crear y desarrollar la capacidad local. De hecho, la mayor actividad económica en el país viene de la suma del conjunto de acciones emprendidas por micro, pequeños y medianos empresarios urbanos y rurales, que desafiando las dificultades, buscan implementar sus iniciativas económicas.

Por otra parte, resulta interesante observar cómo dentro de las mismas iniciativas que buscan distancia de la posición del gobierno, sin quererlo, terminan manifestando una interiorización de ese pensamiento neoliberal que rechazan. En este sentido, el estudio país realizado por Mendoza y Flores (2001) revela lo siguiente:

- ▶ Existe un énfasis sobre la fase producción de parte de ONG nacionales y agencias internacionales. Así, hay políticas de seguridad alimentaria por doquier. La idea es que las familias campesinas produzcan lo que necesitan para su alimentación. ¿Existe este mismo énfasis en Europa? ¿Acaso la historia de Europa dice que se desarrollaron sobre la base de producir para su autosubsistencia? Otro ejemplo, en el Triángulo Minero hay varias iniciativas para que las familias rurales (campesinas e indígenas) intensifiquen y diversifiquen su producción. ¿Y por qué no enfatizar la comercialización? Al respecto, hubo una agencia de cooperación que fomentó la producción de cacao, prometiendo que ellos mismos comprarían el producto. Luego de unos años se retiraron de la zona sin haber garantizado el mercado. ¿Por qué fomentar la producción de un rubro sin fomentar capacidades de comercialización? Adicionalmente, en la misma zona del Triángulo Minero, ¿no es mejor apoyar a los mismos indígenas para que ellos comercialicen la madera, y así con las ganancias puedan garantizar su seguridad alimentaria vía comercio de madera y producción propia de alimentos?
- ▶ Dentro del llamado mercado justo, difícilmente se puede hallar agencias internacionales, compradores de productos, empresas de organizaciones campesinas comercializadoras, que no guarden en secreto la información de costos y precios. Tanto en Nicaragua como en los países industrializados, las organizaciones aludidas tienen una práctica de secretividad impresionante.⁸ ¿Cuál es el temor? La secretividad de la información es justamente una práctica del mercado tradicional, de las transnacionales, y de las agencias multilaterales como el Banco Mundial y el FMI con sus Cartas de Intenciones y los acuerdos de libre comercio. ¿Por qué, entonces, se comete similar práctica cuando justamente se trata de combatir a las transnacionales sobre la base de difundir información de forma transparente?
- ▶ Hay experiencias de comercialización que luego de caminar algunos años, atribuyen la crisis o su lento avance a la poca inversión con que cuentan. Por ejemplo, Prodecoop construyó un beneficio de secado de café; Coopemina, con desembolsos de la Unión Europea, amplió sus instalaciones de acopio y trillo de arroz en Siuna. La visión que comparten estas organizaciones/instituciones es que controlando más fases de la cadena podrán mejorar la calidad del producto y mejorar los precios al productor. La realidad, sin embargo, no es su mejor aliada. Ni la calidad ni los precios vienen con sólo inversión.
- ▶ Muchas ONG y Agencias Internacionales creen que con sólo financiar proyectos de comercialización, el resto de las cosas vienen por añadidura. Es como el gobierno, que considera que con sólo construir caminos el resto de las cosas viene por añadidura. Inversión (financiera) es igual a desarrollo (o igual a calidad, a capacidad, a organización, a innovación social, a formación). Así, algunas instituciones proveen fondos a organizaciones campesinas, obviando que éstas tienen una expresión social vertical (“embudos del poder local”) con altos riesgos de una directiva que actúa a espaldas de su membresía, y, por lo tanto, la prioridad ante todo es lidiar con esa estructura social, generando un modo de organización social desde su propia cultura.
- ▶ Hay un sinnúmero de organizaciones-empresas que van comercializando productos, pero que no cuentan con investigación ni reflexión-evaluación sobre su quehacer cotidiano. Es así como tienden a seguir aumentando actividades adicionales a la comercialización, como capacitación, crédito, género, vivienda, etc. Como resultado, los gastos de administración resultan muy altos, llegan a limitar la mejoría del precio y contribuyen a un clima social adverso (desconfianza, rumor). La posibilidad del aprendizaje continuo se esfuma.

8 Al respecto, reconocemos algunas excepciones valiosas tanto en el país como en el exterior.

Algunas experiencias más coherentes con su discurso y su práctica:

- ▶ El tipo de familias como la cadena vinculada a la hechura y comercialización de los quesillos en Nagarote o las rosquillas en Somoto. Estos actores sociales han creado un tipo de **marca** de calidad de un producto en todo el país. Detrás de esa marca hay relaciones sociales innovativas que determinan su persistencia en hacer mercado. Son productos y subproductos que persisten en el tiempo y se desarrollan a pesar de las condiciones sociales y políticas neoliberales adversas.
- ▶ Algunas ONG como Prodesa en Matagalpa (apoyadas por varias Agencias de Cooperación), han fomentado un tipo de experiencias donde las organizaciones campesinas entran al mercado expandiendo experiencias existentes en sus comunidades.⁹ Estas organizaciones/instituciones suelen no ser tan celosas de la información, y, muy al contrario, comparten datos cuantitativos y cualitativos de su experiencia. La transparencia y la posibilidad del mejoramiento continuo en el marco de las contrapartes es señal de buen augurio.
- ▶ Algunas experiencias como el generado por Nitlapan-UCA en su programa de servicios de asistencia técnica, son igualmente interesantes. Allí, la investigación/reflexión técnica sobre la ganadería lleva a construir alternativas de mejoramiento alimenticio para el ganado. La operativización de esto conduce a Nitlapan a crear una unidad para comprar melaza (además de otros insumos) a una procesadora especializada, y luego distribuirla a los intermedios (comerciantes y hasta pulperías) de zonas ganaderas, que comercializan tales productos a las familias ganaderas. Factores destacables: construcción de oportunidades, fortalecimiento y ampliación de redes comerciales locales existentes, investigación.

Es interesante notar que, a pesar de las tres experiencias antes mencionadas, hay decenas de otras similares en la misma tónica. La trampa del neoliberalismo persiste en nuestras vidas y en la vida de las organizaciones. Veamos otra vez el punto de la inversión. Se concibe la inversión referida, generalmente, a crear figuras, instancias o estructuras visibles de cierta envergadura, a propiciar equipamiento, pensando que ello basta para que el resto de la dinámica se active por sí sola. Ejemplos:

- ▶ Para comercializar los granos que se producen en las comunidades, primero se piensa y se proponen trillos modernos y silos “elefantes” en lugar de valorar la capacidad organizativa y evitar los tremendos gastos de administración, y la pausada marcha de la directiva a espaldas de los socios.
- ▶ Dadas las dificultades de muchas familias para sacar su producción por la distancia de sus viviendas hasta las carreteras, las empresas-organizaciones campesinas buscan mejorar su capacidad de gestión de fondos externos; no se busca soluciones adentro, en los lugares concretos, discutiendo con las mismas familias.¹⁰
- ▶ Hay comunidades donde años atrás se han llevado silos metálicos, la mayoría de ellos no son usados para los fines iniciales; sin embargo, se continúa pensando en introducir más

9 “Nos dimos cuenta de que algunas familias guardaban su maíz y luego lo vendían en un mejor precio. Eso nos llevó a ver que haciéndolo mayor, podía funcionar mejor” (Saúl Úbeda, Presidente Ucosd).

10 En el caso del café que sale de algunas comunidades de Jalapa, los costos por transporte (alquiler de bestia, un día de acompañar la bestia, pagar camión para que traslade de cierto lugar hasta el poblado de Jalapa, y luego hasta el beneficio de café de Ocotal) en 1998 eran de US\$ 25/qq café oro. Resolver esa problemática en la perspectiva de disminuir los costos es otro modo de aumentar los precios del café, pero la búsqueda de mejores precios no parece ser trabajada desde esta óptica.

silos. ¿Es la ausencia de éstos el problema de una comunidad? ¿Sólo el capital financiero puede generar capacidad local?

- 1 Detrás de estas prácticas está la idea de entrar a este mundo vía la hechura de cosas grandes y concentradas, controlando lo más que se pueda. En el fondo es la misma forma como el capital privado solía operar,¹¹ con la diferencia de que este capital privado tiene un solo y único dueño o varios, en algunos casos, cuando hay sociedades; mientras que las iniciativas promovidas tienen cientos de dueños “potenciales”.¹²

Finalmente, veamos la visión de la cooperación y los resultados de su práctica resumidos en el recuadro siguiente.

Recuadro 3: Prioridades, lógica y resultados de la cooperación

Prioridades desde la cooperación	Lógica de intervención	Resultados
Seguridad alimentaria	Promover la idea de que hay que producir más y disponer de recursos financieros para abrir líneas de crédito a los pequeños productores. Se asume que el problema se resuelve con tener más cantidad de productos.	La lógica de intervención se concentra en la producción, no en la comercialización donde realmente está el principal problema para los pequeños productores. Sale el producto al mercado, pero los pequeños productores siguen en las mismas condiciones.
Cultivos no tradicionales para pequeños productores de zonas rurales.	Invertir recursos en el establecimiento de nuevos tipos de cultivos como el cacao o el achote en comunidades mayangnas en Bonanza, bajo el compromiso de apoyar la exportación del producto, pero asumiendo la exportación directamente.	Debido a decisiones políticas internas la agencia se retira de la zona, y con ello muere el intento de la iniciativa de comercializar el producto. ¿Qué es lo que queda para las familias indígenas? ¿Qué mensaje les queda?
Iniciativas de comercialización de granos básicos	Apoyar financieramente las iniciativas de retención de granos, para lo cual invierten recursos en compra o reactivación de instalaciones (la tendencia de ocupar los graneros y bodegas de Enabás) y facilitar recursos operativos y de capital de trabajo, favorecen iniciativas donde existe un conglomerado grande de participantes: productores, instancias organizadas como gremios y ONG, sin atender las dinámicas internas por las que pasa este conjunto de actores ni la complejidad de sus relaciones.	Queda excluida la atención a los procesos internos y lo complejo de las relaciones sociales de los diversos actores. Más grave aún, se asume en la práctica que tener bodegas, silos, vehículo para el acopio y capital de trabajo es suficiente para lograr el éxito, cuando lo que procura el éxito mismo no tiene prioridad: la capacidad humana de construir una base organizativa y lo suficientemente estructurada que permita que cada uno de los actores (productores, gremio, ONG, Agencia de Cooperación, etc.), mediante su propio rol, regule a los demás en la dimensión deseada por el conjunto.

11 En décadas anteriores era más común encontrarse con una familia que controlaba toda una cadena de un producto. Actualmente existen, pero son menos. Por ejemplo, Selva Negra produce café, lo procesa y lo tuesta. En general, este tipo de experiencias, salvo muy contadas excepciones, ya no son eficientes ni rentables.

12 El dueño potencial se entiende como aquel que se espera que lo sea realmente en el proceso. Es lo que se encuentra con frecuencia en iniciativas de comercialización estudiadas cuando éstas vienen de organizaciones campesinas, organizaciones no gubernamentales y gremios. En esta perspectiva, los socios de las cooperativas que conforman la central de cooperativas aglutinadas en Prodecoop, son los dueños de la empresa comercializadora de café, no obstante, muchos de ellos se sienten y juegan un rol más como clientes que como dueños.

De esto, es siempre más fácil sugerir “recetas.” La experiencia de la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD) revela que no hay recetas, sino procesos que pueden conducir a programas relativamente exitosos, pero que deben seguir su propia dinámica. Es decir, la investigación y la reflexión en San Dionisio llevaron a descubrir los problemas más graves y las potencialidades más interesantes. Es sobre esa base que ellos lograron construir una organización social y los diferentes programas de desarrollo. No es llevando una “receta” de inversión, de capacitación, de mercado. Tampoco aplica el mismo modelo de San Dionisio a otras comunidades, porque sería caer en una práctica ajena a la de ellos. Esto nos lleva a considerar que el desarrollo local en cierta manera es único e irreplicable.

Lo que aquí hemos visto es cómo el neoliberalismo se ha incrustado en nuestras mentes y en el funcionamiento de las organizaciones, de tal manera que nos lleva a practicar exactamente lo que criticamos. Lo peor es cuando esta situación nos lleva a no ver las tremendas oportunidades e interesantes experiencias como las mencionadas arriba.

La lección derivada del estudio país es que no hay un modelo único a seguir para hacer frente a la necesidad de desarrollar el país, y que es necesario hacer un cambio de lentes para contribuir de forma efectiva a desarrollar iniciativas que ya están en marcha y que representan potencial en términos de desarrollo, las cuales están ausentes en el Plan Nacional de Desarrollo. Entre estas experiencias se encuentran.

Recuadro 4: Diversidad de modelos vinculados al mercado

No.	Modelo	Principal impulsor	Experiencias conocidas
1	Autogestión (libre asociatividad)	Cipres	Alrededor del marañón (cooperativa de mujeres en Somotillo y en La Paz Centro) y azúcar (“Xavier Guerra”).
2	Recuperación de instalaciones viejas y creación de empresas que a la larga sean sostenibles	UESA	Servicios de almacenamiento de granos en varios municipios (por ejemplo, Jalapa, San Dionisio). Financiamiento a otras experiencias como Coopemina de Siuna.
3	Fomento de organización y programas sobre la base de contrapartes	Prodesa	Alrededor del maíz en San Dionisio, y salsa de tomate en la comunidad de Samulalí de San Dionisio.
4	Mercado libre	Gobierno de Nicaragua ¹	-Implementación de políticas -Acuerdos de libre comercio firmados con Chile y México. -ALCA, acuerdo a firmarse próximamente.
5	Mercado justo	Max Havelaar, Oxfam, Mitka Alemania, Body Shop de Inglaterra.	Alrededor del café en Estelí (Prodecoop), Matagalpa (UCA de San Ramón), Boaco sobre café orgánico, ajonjolí de Chinandega, etc.
6	Relación directa productor-consumidor	Renicc	Organización de ferias en distintos lugares del país.

Este recuadro revela la diversidad de modelos que se van creando para que los pequeños productores puedan mejorar su acceso al mercado y beneficiarse del mismo. El objetivo es revelar su diversidad y apuntar algunas de sus características para contribuir a una sana reflexión. A continuación, de forma breve, algunas de sus características.

13 Principal impulsor detrás y de forma determinante: gobiernos de EE.UU. y de Europa; sus agencias BM y BID.

La autogestión

Es un modelo presentado por Orlando Núñez en varios de sus escritos, particularmente en su libro *La Economía Popular Asociativa y Autogestionaria*. Algunas de las características de estas experiencias:

- ▶ Asociación de trabajadores que gestiona una empresa de forma colectiva, por ejemplo el caso del “Xavier Guerra”, lo fue hace algún tiempo. Obreros que intentan ser empresarios de forma organizada.
- ▶ Cooperativas de familias rurales (por ejemplo los organizados alrededor del ajonjolí o del café, las mujeres con el marañón, etc.). Familias campesinas que intentan entrar a la comercialización de sus productos, aunque en el caso de las mujeres es con un producto no propio. El objetivo es que estas organizaciones recorran los eslabones de comercializar sus productos. ¿Cómo hacerlo? Juntándose.
- ▶ La organización busca tanto el mercado tradicional (caso del marañón) como el justo (café y de manera esporádica el marañón).
- ▶ El tipo de apoyo que Cipres presta: asesoría técnica (agronómica), gestión de fondos para inversión en infraestructura (caso marañón) y ayuda en momentos de emergencia (post-Mitch, donación de casas y animales a las miembros de la cooperativa de mujeres), intermediación comercial (primero como Cipres, y luego creando otra instancia para no estar reñido con la ley), y capacitación en diversos temas.
- ▶ En el largo plazo se busca (hipótesis) que los productores controlen cada vez más diversas fases de la cadena y se encarguen de comercializar sus productos. Pero como institución, Cipres considera que a los grupos organizados para comercializar, a diferencia de trabajar en producción, no los pueden “soltar”.

Resurrección de infraestructura física y organizativa con nuevas políticas

El modelo fomentado por la Unión Europea a través de la Unidad Estratégica de Seguridad Alimentaria (UESA) tenía dos expresiones: por un lado, era un programa que invirtió en recuperar la infraestructura vieja dejada por Enabás y Ecodepa sobre la base de una organización que, en algunos casos, fue una mezcla de cooperativas (UCA), productores individuales y polos de desarrollo, por otra parte, se expresaba en apoyar a cooperativas agrupadas para comercializar arroz. En el primer caso es algo que nace desde cero sobre la base de resucitar infraestructura física y social, mientras que en el segundo, es algo que surge con el apoyo de otras agencias de cooperación y luego es apoyada por la UESA.

La iniciativa estaba dirigida a dotar de infraestructura física a organizaciones de pequeños productores para que pudieran mejorar su poder de negociación a la hora de comercializar sus productos. Es un modelo que se basa en iniciativas de gran envergadura en cuanto a infraestructura, pero débil en la parte organizativa. Supone que esta parte corresponde a los pequeños productores, y es donde radica la mayor parte de las dificultades para asegurar que la actividad se desarrolle y tenga éxito en el tiempo.

En los dos casos vistos hasta ahora hay algún parecido en los siguientes aspectos: a) tanto Cipres como UESA hacen donaciones para arrancar alguna experiencia de comercialización, y a través de esa donación (incluyendo capacitación) fomentan una organización campesina, excepto algunas experiencias como la del “Xavier Guerra” en el caso del Cipres, y su énfasis en trabajos de base; b) ambas instituciones llevan ideas sobre el modelo de organización, con excepciones en algunas experiencias en el caso del Cipres; c) en el largo plazo, ambos parecen coincidir; que las

organizaciones creadas lleguen a ser autogestionarias, al menos en la actualidad, no parece ser éste el caso; d) ambas organizaciones colaboran en el montaje de una oficina en el Mayoreo y en el Mercado Oriental, dedicada a monitorear los precios, a enviar esa información a una serie de organizaciones de productores, y también ofreciendo asesoría a organizaciones que quieran vender su producto (5% de comisión).

Las diferencias son notorias, y en particular dos: a) Cipres busca que las familias campesinas aprendan a comercializar de manera grupal, aunque persiste una fuerte intervención de parte del Cipres en cuanto a encargarse prácticamente de la venta del producto (por ejemplo en el marañón), mientras la UESA trata de que se aprenda a comercializar de forma individual; b) la dedicación, trabajo de base fomentado por Cipres, y la idea de la UESA de que con financiamiento y directivas (cascarones) la organización florece.

Dos problemas pueden identificarse en las experiencias fomentadas por Cipres: primero, su concepción del comercio desde la finca y desde la producción, y no desde la venta; segundo, la idea de convertir al campesino en comerciante, en lugar de distinguir claramente ambas funciones y, por ejemplo, buscar desarrollar las capacidades de negociación en las organizaciones campesinas, más que la comercialización propiamente dicha.

Coalición de contrapartes para comercializar el maíz

Este modelo es representado por cuatro actores: los socios-familias campesinas de 13 comunidades, la organización campesina llamada Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (Ucosd) en Matagalpa, el programa de comercialización de granos y la ONG que acompaña Prodesa. El modelo consiste en retener los granos en momentos de precios bajos para venderlos cuando éstos hayan mejorado, y aunque no siempre logran obtener los mejores precios, la iniciativa ha permitido competir en el acopio con los intermediarios tradicionales, mejorar el precio del quintal del maíz para los productores y organizarse para mejorar su vínculo con el mercado. Las comunidades son una contraparte local desde adentro, mientras la ONG es una contraparte externa. La organización campesina (Ucosd) es la gestora del programa, y la directiva del banco de granos negocia con los comerciantes mayoristas y decide el momento de la venta. Todos estos actores conforman un tipo de coalición que hace posible la venta del grano y la existencia de utilidades.

Entre los resultados obtenidos están:

- ▶ sustitución del camionero (comerciante).
- ▶ Generación de valor agregado vía tiempo de espera (guardar el producto), y ofrecer servicios de almacenamiento (incluye mejoría de calidad del producto).
- ▶ “Sabor” de que la experiencia les ha resultado relativamente “exitosa”, de tal manera que acopian volumen.
- ▶ Sin embargo, enfrentan varios retos: a) introducirse en otros niveles de distribución; b) llegar a un arreglo mejorado con el intermediario grande que tienen (estudiar las bases de ese arreglo); c) tratar de vender a más comerciantes a fin de multiplicar sus contactos (un efecto a la larga de mucho impacto).
- ▶ Lección fundamental que se puede aprender: expandir capacidades existentes como por ejemplo lo que Saúl Úbeda, Presidente de Ucosd dice: “Nosotros miramos que algunos de la comunidad guardaban el maíz para después venderlo”, hecho que inspiró la organización del banco de granos en el municipio.

En el mediano plazo, la visión es desarrollar niveles de relación que garanticen la continuidad de la experiencia. A diferencia del modelo de Cipres y UESA, este modelo expande una experiencia existente en las comunidades y genera un marco de contrapartes en el corto y en el largo plazos.

El mercado libre

Básicamente este mercado es promovido por el gobierno, y se sustenta en:

- ▶ la creencia de que hay libre mercado e igualdad de competencia, por lo tanto, no hay necesidad de buscar una intervención del Estado.
- ▶ El mito de que no hay costos de transacción.
- ▶ La creencia de que sólo las instituciones eficientes sobreviven, y que, por lo tanto, los recursos dirigidos a instituciones ineficientes están condenados a morir. Más que eso: el creer que todos pueden cambiar de instituciones (de una mala a otra eficiente) de forma espontánea y natural.
- ▶ El mito de que mejorando el precio (por libre mercado), automáticamente los productores resultan beneficiados.

Estas ideas chocan con las realidades. Por un lado, la persistencia de un sistema de *intermediación de broker*, donde hay grandes comerciantes, intermediarios de varios niveles y luego productores que venden sus productos. Este sistema es estable y suele no alterarse ante cambios de políticas o de precios. Por ejemplo: si el precio del queso baja, esta situación “rebota” en las queserías para que los productores de leche paguen las consecuencias. Lo mismo pasa con cualquier otro producto. En otros momentos con el café, independientemente de dónde estén los precios del café oro, las procesadoras de café no varían sus márgenes, tampoco las casas comerciales en el país, las tostadoras ni los supermercados del norte, al vender café tostado. Los que pagan la variación de los precios son los productores de café. Lo paradójico es que en esta realidad descrita se habla de libre mercado, pero sus consecuencias llevan a un desarrollo más desigual.

Mercado justo

Ante la injusticia del mercado (libre comercio, globalización) surge la iniciativa del mercado alternativo desde el norte. La idea es comprar productos a los pequeños productores de los países del sur, pero a quienes estén organizados (generalmente en cooperativas). El comercio en este marco premia con un sobreprecio a los productos y así beneficia a las familias pobres. Para hacer posible este tipo de comercio se venden los productos a precios mayores en el mercado del norte. Para ello se trabaja a un tipo de consumidor que tenga sensibilidad social, ambiental, y que de alguna manera exprese solidaridad con los pobres del sur. La concreción de esto sería el comprar los productos en un precio mayor.

Para el caso de productos consumibles se ha creado marcas como *Max Havelaax* y *Fair Trade*. Así se comercializa café (convencional y orgánico), aceite de ajonjolí, caña de azúcar, marañón y otros productos desde Nicaragua. Otros mecanismos han sido el crear tiendas Oxfam en el norte, tiendas donde, igualmente, se comercializan una serie de productos, incluyendo de artesanía, vestuario y productos procesados (vino, mermeladas, jugos de frutas y cítricos, galletas, etc.). El objetivo es similar: pagar mejor a los pobres y cobrar más a los del norte. Un objetivo de fondo: crear conciencia de la injusticia del mercado actual y comprometerse con los pobres del sur. Destacamos esta iniciativa de ofrecer alternativas al mercado tradicional. Su existencia

contribuye a un mejor precio, fortalece la idea de que no hay un solo modelo de desarrollo y de mercado, y hace conciencia sobre los problemas estructurales ligados al mercado.

Sin embargo, el modelo enfrenta muchas dificultades, entre las principales: a) el concepto de “graduar” a los pequeños productores para que aprendan a competir no parece evolucionar positivamente, al menos según las pocas experiencias que hemos conocido; b) la idea de redistribución tiende a verse como un acto más de paternalismo, hecho que no es la intención de los propulsores de esta iniciativa; c) el obviar la realidad campesina y sus modos de organización los lleva a creer que cooperativismo significa beneficio para todos y total democracia; d) la falta de eficiencia y eficacia en el conjunto de la cadena tiende a ser un peligro, hecho que lo hemos visto con el producto café, donde ni el sobreprecio cobrado a los consumidores (más del 30%) se traduce automáticamente en 30% adicional al precio FOB, ni los productores logran recibir un precio mayor que en el mercado tradicional, salvo en períodos en que el precio del café está por debajo de los US\$120/qq oro, y normalmente durante los primeros años de una nueva experiencia de comercialización;¹⁴ e) no hay mayor incidencia en cuanto a cambiar las políticas en el sur ni en el norte.

Cara a cara: productores y consumidores

Este modelo busca conectar a los productores con los consumidores, es promovido en el país por la Red de Comercio Comunitario. La idea es que esa es una forma efectiva de obviar la intermediación comercial, por lo tanto, una manera de bajar los precios y así hacer que los productores y los consumidores resulten beneficiados. Pero, ¿cómo evitar la intermediación? Una de las respuestas ha sido el organizar ferias nacionales, iniciativa que poco a poco se expande a las principales cabeceras departamentales o regionales, y junto a ello la implementación de mercaditos móviles. Una segunda respuesta ha sido el elaborar un sistema de información en dos direcciones: una, que permita saber quiénes producen qué cosas, lo que les facilita responder tanto a las demandas de productos como a la organización de las mismas ferias, y otra, sobre monitoreo de precios, para que los pequeños productores accedan a la información del comportamiento del mercado en cuanto a éstos.

De todas maneras, esto revela las discusiones sobre este modelo: ¿son las ferias un objetivo en sí mismo para comunicar a los productores y consumidores, o un medio como espacio para iniciar dinámicas de negociación entre productores y el resto de actores interesados en sus productos? ¿Esos actores pueden ser intermediarios, pulperas o representantes de instituciones? Las dos lógicas portan diferentes visiones y, por lo tanto, implican distintas estrategias.

En síntesis, las experiencias que se van creando en el país para que los pequeños productores puedan mejorar su acceso al mercado y beneficiarse del mismo, representan modelos de intervención en el comercio. Son experiencias que van evolucionando con sus propias particularidades, modelos que precisan mayor investigación multidisciplinaria.

5. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN LA RAAN

Nos ubicamos ahora en un área geográfica particular del país, la Región Autónoma del Atlántico Norte, una región multiétnica y multicultural, la cual es habitada por 249,716 habitantes (según

¹⁴ Aunque sobran argumentos de que las empresas-cooperativas van acumulando en capital fijo (casas, beneficio seco, etc), así como la posibilidad de acceder a proyectos sociales, de educación y de género. La pregunta nuestra va referida a cómo lo ve una familia de productores, si realmente resulta beneficiada o no, y en esto lamentamos decir que los precios no han sido los mejores ni las familias sienten ser “dueñas” de algo que está lejos de sus manos.

estimaciones del INEC, 2005) en un área de 32,819.68 km². En esta región se repite internamente lo que ocurre en el país, en el sentido de que su gobierno regional asume la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo y la adecua en su Plan de Desarrollo Regional, mientras la población étnica e indígena sigue en su dinámica de búsqueda de opciones, enfrentando las adversidades del clima institucional nacional¹⁵ y del medio ambiente.

La estrategia regional propone la organización de siete conglomerados:

1) Cacao. En los municipios de Waslala, Siuna y Bonanza, cuentan con ciertas áreas del cultivo, aunque es Waslala el que mayor avance tiene, tanto en la fase productiva como en la organización para la comercialización del producto. Se piensa trabajar con 450 productores organizados por el Programa Campesino a Campesino, de Siuna, y los socios de Cacaonica en Waslala, así como incidir en Bonanza.

2) Frijoles. En la cuenca media del municipio de Waspam, donde se estiman 3,000 productores del grano, la mayoría miskitos. Es una actividad que genera trabajo durante la mitad del año y es la principal actividad agrícola del municipio.

3) Pesca. A partir de la concentración de cuatro empresas industriales y 10 a nivel extractivo, más la pesca artesanal realizada individual o comunitariamente. La industria del procesamiento garantiza al mercado pescado entero, filete, cola de langosta, camarón, filete de caracol, carne y tenazas de cangrejo, tanto congeladas como frescas.

4) Lácteos y carne. Sobre la vía que conecta a Siuna con Mulukukú, que es donde se concentra la mayor parte del ganado de la región y donde se localizan unas 30 queseras artesanales, algunas de las cuales se vinculan a queseras de Río Blanco para abastecer el queso a los mercados nacional y salvadoreño.

5) Pequeña minería. Sobre la base de los 526 colectivos de pequeños mineros, donde participan unos 3,375 gúiriseros localizados principalmente entre Bonanza, Siuna y Rosita, quienes extraen broza para abastecer a la empresa Hemconic S.A. radicada en Bonanza, la única empresa en la región que procesa el mineral para la exportación.

6) Turismo. A partir de reconocer la rica diversidad biológica, étnica, cultural y de ecosistemas acuáticos y terrestres. Se propone aprovechar los atractivos naturales y las áreas protegidas para desarrollar la actividad.

7) Forestal. Sobre la base del área de bosque disponible para las sub regiones Puerto Cabezas-Waspam (12,474 ha. de bosque) y Las Minas-Prinzapolka (10,535.87 ha.). La estrategia apunta a potenciar la participación de los pueblos indígenas y comunidades étnicas para que sean sujetos activos en el proceso de inversión, valoren el recurso forestal y se realice la protección de las áreas.

Sin embargo, a pesar de que se identifica el potencial de recursos existentes, se plantean las limitaciones y se demanda mayor inversión para mejorar la infraestructura y medios de comunicación en la región, el plan de desarrollo no reconoce las características particulares del sistema de economía local en el que viven las comunidades étnicas e indígenas, quienes combinan a la

15 Por clima institucional se entiende el conjunto de normas y reglas que regulan la vida política, económica y social del país. Aunque existe un marco de autonomía reconocido para las regiones del Caribe nicaragüense, de hecho ocurre una disputa de poder entre los gobiernos central y regional.

vez distintos tipos de actividades. Por ejemplo, en algunos lugares, se considera como productores de cacao a personas que tienen plantas sembradas en sus tierras, para quienes una buena parte de sus ingresos pueden llegar de la actividad minera, en otros casos, de la pesca, y, en otros, de la venta de árboles.

El plan de desarrollo parece no corresponder a las particularidades y modos de vida de la población local. Por otro lado, esta población local puede encontrar algunos espacios para beneficiarse de las propuestas gubernamentales, pero no lo hace. Ahí se confrontan puntos de vistas basados en el peso de los patrones culturales, la percepción que se tiene de uno respecto del otro, y la falta de credibilidad hacia uno u otro lado. En definitiva, problemas del orden institucional (reglas del juego formales e informales) que operan en el país.

6. SINOPSIS SOBRE EL TRIÁNGULO MINERO

6.1 Ubicación y reseña histórica

El Triángulo Minero comprende un área de 9,143.17 kilómetros cuadrados; tres municipios: Siuna, Rosita y Bonanza; una población estimada en 108,313 habitantes, tres cabeceras urbanas y 280 comunidades, la mayoría dispersas, distantes unas de otras, y con una población menor a los 500 habitantes. Entre los indicadores relevantes de cada municipio se encuentran:

Tabla 1: Datos relevantes por municipio

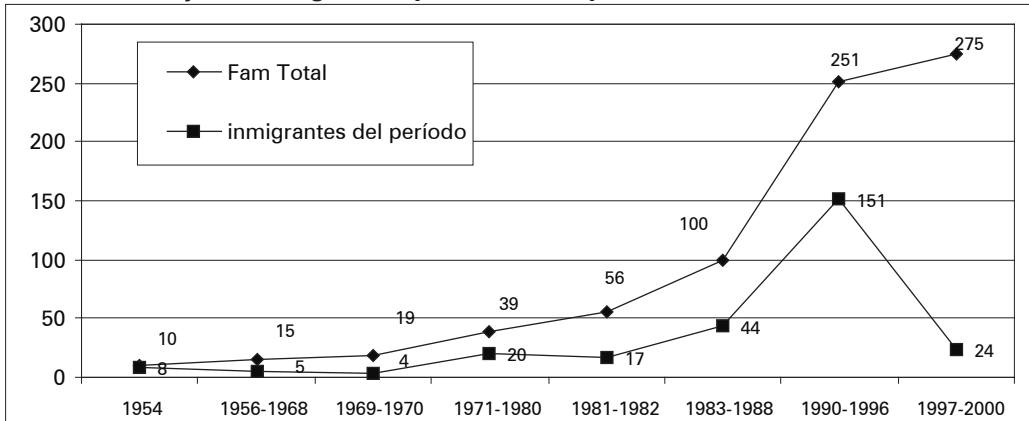
Referente	Siuna	Rosita	Bonanza
Año en que se descubrieron las minas	1896	1906	1880
Fecha de fundación del municipio	22 de agosto de 1969	6 de noviembre de 1989	6 de octubre de 1989
Área en km ²	5,039.81	2,205.42	1,897.94
No. de comunidades rurales	157	80	43
Población estimada (INEC, 2005)	67,039	19,302	15,850
Actividades económicas principales	Agropecuaria Comercio	Agropecuaria Explotación maderera	Minería Agricultura de subsistencia

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de las alcaldías de Siuna, Rosita y Bonanza, Centro Humboldt, Ineter e INEC.

Los núcleos poblacionales crecieron primero en torno al descubrimiento de yacimientos minerales (oro, plata, cobre y cal), y más tarde por las inmigraciones de población en busca de tierra productiva para actividades agropecuarias; particularmente en las últimas dos décadas, cuando Siuna pasó de 5,988 pobladores en 1980 a 67,039 habitantes en 2005 (Ineter),¹⁶ mientras Bonanza duplicó su población en un período de siete años. El crecimiento poblacional es más rural que urbano, contrario a lo que ocurre en el resto del país, donde son las ciudades las que experimentan crecimientos acelerados por la inmigración de población de la zona rural. Un ejemplo de este flujo migratorio de pobladores rurales a comunidades rurales puede verse en el caso de la comunidad Rosa Grande, en Siuna, uno de los frentes de colonización de la Reserva de Bosawás.

16 Aunque éstos son datos oficiales del Ineter, existen problemas de subregistro. La alcaldía maneja datos diferentes al igual que otras instituciones que trabajan en la zona. Los datos del último censo de población realizado en 2005 aún no están disponibles.

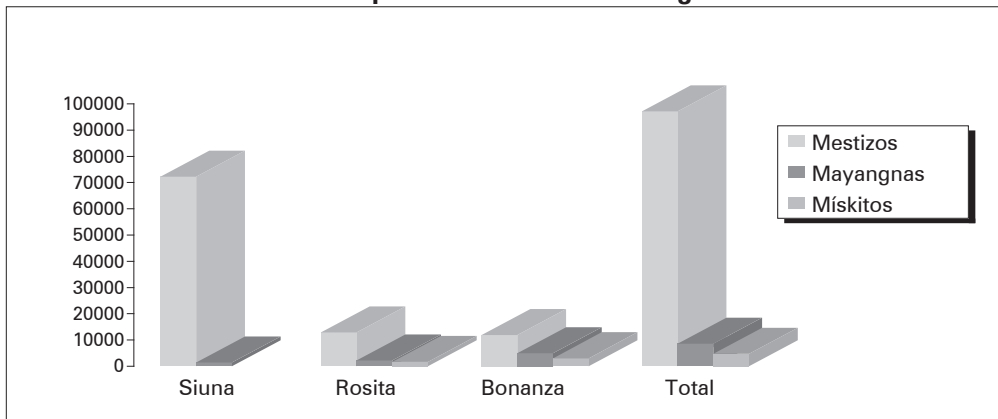
Gráfica 1: Flujo de inmigrantes y crecimiento poblacional en Rosa Grande-Siuna



Fuente: Michel Merlet et al. (IRAM), 2002

Este fenómeno ha provocado un acelerado proceso de asentamientos humanos de población rural mestiza, con mayor énfasis en los municipios de Siuna y Rosita, que ocupan tierras nacionales y/o de comunidades indígenas.¹⁷ La migración a la zona ha cambiado drásticamente la relación étnica en los tres municipios, como puede apreciarse en la gráfica siguiente.

Gráfica 2: Composición étnica del Triángulo Minero



Fuente: Elaboración propia con datos del Cidca, 1998, porcentaje aplicado a datos de población de las alcaldías.

La historia de la población del Triángulo Minero se puede dividir en dos períodos: Finales de los años 1800. Cuando ocurrió la colonización inglesa en la Costa Caribe nicaragüense y se descubrieron los yacimientos minerales. Entonces, ya había población indígena y comenzó la llegada de chinos, ingleses y norteamericanos. Este período se cierra en 1979 cuando se nacionalizaron las minas. Durante esta época el vínculo del Triángulo Minero era hacia Puerto Cabezas, y el poder estaba concentrado en compañías extranjeras que controlaban la explotación minera y el comercio en la zona. Desde la década de los 80 a la fecha. En este período ocurren varios

¹⁷ La disputa entre qué es tierra comunal (indígena) y qué es tierra nacional (del Estado) viene desde el siglo pasado y aún hoy sigue latente.

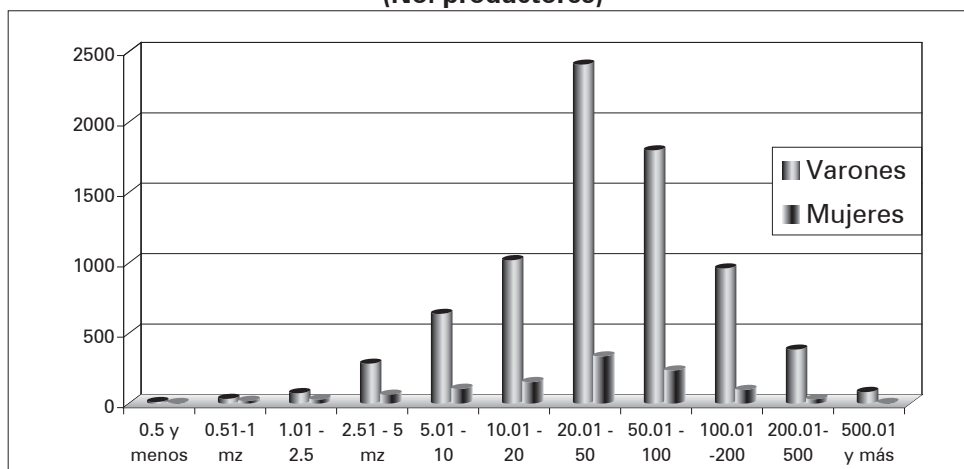
hechos: se da la apertura de la carretera hacia Río Blanco para comunicar la zona al Centro y Pacífico del país; se paraliza la actividad minera ante la incapacidad del Estado de restablecerla una vez nacionalizadas las minas; se provocó la conversión de mineros a cultivadores de la tierra, la expansión de la frontera agrícola, y se incrementaron las actividades pecuaria y forestal para abastecer tanto el mercado del Pacífico como el salvadoreño.

La Revolución Sandinista rompió la práctica de extracción de recursos naturales dominada por compañías extranjeras, pero no logró configurar un modelo de desarrollo propio de la zona. En la década de los 80, la actividad agropecuaria fue emergiendo hasta convertirse en la principal actividad económica en Siuna cuando la minería dejó de ser importante. Datos del Cenagro reportan la existencia de 8,812 propiedades agropecuarias en el Triángulo Minero, más de la mitad (60% en Siuna y 55% en Rosita) cuenta con ganado bovino, lo que muestra una tendencia hacia la ganadería.

Según datos del Censo Agropecuario, el 32% de los productores en Siuna, el 26% en Rosita y el 27% en Bonanza, poseen propiedades de entre las 20 y 50 manzanas de tierra, datos que muestran una disminución del área de tenencia de la tierra, ya que antes de los 90 la mayoría de las propiedades ocupaban entre 60 y 80 manzanas” (Merlet et al., 2002:10). Un segundo grupo de productores está constituido por los propietarios de entre 50 y 100 mz, los cuales representan el 22% en Siuna, el 29% en Rosita y el 30% en Bonanza. A mayor extensión de tierra, menor la concentración de productores. Los medianos productores (dueños de entre 100 y 500 manzanas) representan 15% (Siuna), 24% (Rosita) y 25% (Bonanza). En este último, la mayor parte de la tierra es bosque, contrario a Siuna, donde es área de pastoreo de ganado. El 1% de los productores (86) tiene fincas arriba de las 500 manzanas, la mayor parte de éstos (68) en Siuna.

¿Quién tiene más tierra en el Triángulo Minero? Visto desde la distribución por género, el resultado es que los hombres poseen el 87.73 % de las propiedades, mientras las mujeres el 12.27 %, según la gráfica 3.

Gráfica 3: Distribución de la tenencia de la tierra por sexo y tamaño del área (No. productores)



Fuente: Censo agropecuario, INEC, 2001.

El porcentaje de mujeres que posee propiedades es pequeño y se concentra en los rangos de menor extensión, lo cual refleja la desigualdad de género en el acceso al recurso. De 2,033 propietarios de tierra en el rango de entre 20 y 50 manzanas, sólo 335 son mujeres, es decir, su participación como propietarias de tierra es del 11.8% en ese rango.

Por otra parte, al desagregar los datos para ver tendencias: Siuna aparece como altamente agropecuario, y más pecuario que agrícola, mientras los otros dos municipios son forestales; Siuna concentra el 92% del hato del Triángulo Minero (111,160 cabezas) y el 14% de la actividad agrícola (11 % para Rosita y un 8% para Bonanza), pero ocurre a la inversa con las áreas de bosque, donde Bonanza tiene el 60% de su superficie, Rosita un 43% y Siuna un 21%. Estos datos reflejan un proceso acelerado de expansión de la frontera agrícola y de la conversión productiva de Siuna al modelo agropecuario de productos primarios (leche y derivados, carne, arroz, maíz y frijoles, principalmente). Así, la abundancia de bosques, la baja densidad poblacional y el desplazamiento de segmentos de población del resto de país en busca de oportunidades, ha creado un conflicto constante entre el ecosistema, la población (indígena-mestiza) y el Estado, todos buscando aprovechar los recursos disponibles para la generación de ingresos, y, en los cuales, los derechos de propiedad son el centro del problema.

Existen diferentes formas de propiedad: tierra comunal; tierra nacional cuyo propietario es el Estado, muchas veces en conflicto con comunidades indígenas porque han sido declaradas áreas protegidas o de reserva; tierra privada en manos de particulares, y tierra "autónoma", término introducido para mostrar el rol del Gobierno Regional, por ser el encargado de velar por la protección del patrimonio regional, según la Ley de Autonomía. La tenencia de la tierra se ampara en el derecho consuetudinario. Sólo el 30% de las propiedades de Siuna poseen escritura pública, el 70% restante se encuentra en las situaciones siguientes: sin escritura pública (29%); en proceso de legalización (18%); título de reforma agraria (11.15%), la mayoría no registradas, y otras formas (11.6%) incluidas las áreas mancomunadas y de tenencia mixta. (Cenagro, 2001).

Un estudio sobre la situación de la propiedad en Siuna indica que "...la ausencia de documentos oficiales no ha incidido de forma significativa... y donde la verdadera razón para que no se den conflictos en más de 30 años, es porque hay mecanismos relativamente eficientes de administración local de los derechos de propiedad. Sin embargo, todo este proceso natural se comienza a desajustar cuando aparecen instituciones del Estado u ONG que argumentan que todo lo que hace la gente con testigos locales, sin abogados, sin sellos, sin papel membretado, no tiene validez, y con ello se genera inseguridad" (IRAM, 2000, tomo 2: 22). El conflicto surge, no por la ausencia de una instancia de registro público de las propiedades en el Triángulo Minero,¹⁸ sino por el cuestionamiento externo a una regla informal de la localidad que proporcionaba confianza y estabilidad: compra de tierra firmando papel ante testigos,¹⁹ una práctica arraigada y respetada en las comunidades rurales. La inseguridad sobre la tierra emergió en la zona con los reclamos de propiedad a partir de 1990 y del establecimiento de áreas de reserva forestal.

Los conflictos por la propiedad sobre la tierra en la zona se reflejan en: a) problemas de traslape de derechos en un territorio determinado (ocurre generalmente entre comunidades indígenas y trasciende al uso de la tierra); b) conflictos por uso compartido del territorio (caso de comunidades indígenas que han prestado áreas de manera temporal a otras comunidades indígenas

18 Hay que recordar que aunque se aprobó el Estatuto de Autonomía y se crearon las regiones autónomas del Atlántico Norte y Sur, la organización de instancias regionales ha sido un proceso lento, eso explica por qué el registro de cualquier propiedad del Triángulo Minero hay que hacerlo en Bluefields, la antigua sede del departamento de Zelaya.

19 Los testigos generalmente son los delegados de la palabra o los promotores de alguna organización, que son reconocidos en la comunidad como líderes.

o grupos de familias de mestizos nativos confiando en que les serán devueltas); c) reclamo de tierras comunales sin soportes legales; d) conflictos por uso de parte de terceros, en los casos donde el Estado ha otorgado tierras sin haber saneado los procedimientos legales, como por ejemplo, tierra para desmovilizados, atendiendo más a intereses políticos partidarios, que a la necesidad de reinserción socioeconómica de este sector; e) finalmente, una variedad de documentos que dan cuenta del dominio o posesión de la tierra: títulos reales; títulos emitidos por el IAN en la época de Somoza; títulos de reforma agraria, la mayoría sin el debido registro; títulos supletorios emitidos por jueces locales; constancias de asignación emitidas por algunas instituciones como el Ejército y la Alcaldía.

Otra manifestación de conflictos “silenciosos” ocurre en el marco de la usurpación o invasión a la propiedad privada entre mestizos, con la práctica de mover las cercas o el carrileo que sirven de linderos. “En los últimos dos meses, en promedio en este juzgado local estamos recibiendo tres casos diarios de quejas como: usurpación de carriles, invasión, cortada de cercos y árboles, y otros daños a la propiedad” (Toruño, J. Jueza Local de Siuna).²⁰

La problemática, tiene lugar en un contexto de mercado de tierra altamente dinámico. Según el estudio realizado por el IRAM, en Siuna, “en los últimos años la mayoría de las compras son realizadas por campesinos de las mismas comunidades que buscan ampliar sus propiedades para distribuirlas entre sus hijos o para ubicarse cerca de la carretera. Hay casos de campesinos que desde que llegaron a la zona procedentes del Pacífico, han realizado de 5 a 10 transacciones de compra y venta de tierra en un período de 12 años (IRAM, 2002, tomo 2:22).

En el proceso de regularización de los derechos de propiedad, la oficina de ordenamiento territorial reporta el siguiente avance.

Tabla 2: Datos de titulación de la propiedad a beneficiarios directos (mestizos)

Municipio	Área (mz) titulada	No. de lotes titulados	No. de títulos emitidos	Masculinos	Femeninos	Totales
Siuna	234,960	3,341	3,158	3,878	2,587	6,465
Rosita	19,243	147	145	224	154	378
Bonanza	37,781	388	361	506	345	851
Total	291,984	3,876	3,664	4,608	3,086	7,694

Fuente: Departamento de Planificación y Estadísticas OTR, Managua, datos hasta 2003.

Tabla 3: Titulación a beneficiarios directos según tipo y sexo

Municipio	Tradicional		Desmovilizados		Repatriados	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Siuna	3,730	2,557	85	25	63	5
Rosita	161	139	63	15		
Bonanza	506	345				
Total	4,397	3,041	148	40	63	5

Fuente: Departamento de Planificación y Estadísticas OTR, Managua, agosto, 2003.

En conclusión, la zona ha experimentado cambios importantes, Siuna alcanza una posición de cabecera del territorio, con un alto porcentaje de población mestiza. “Desde los tratados de la

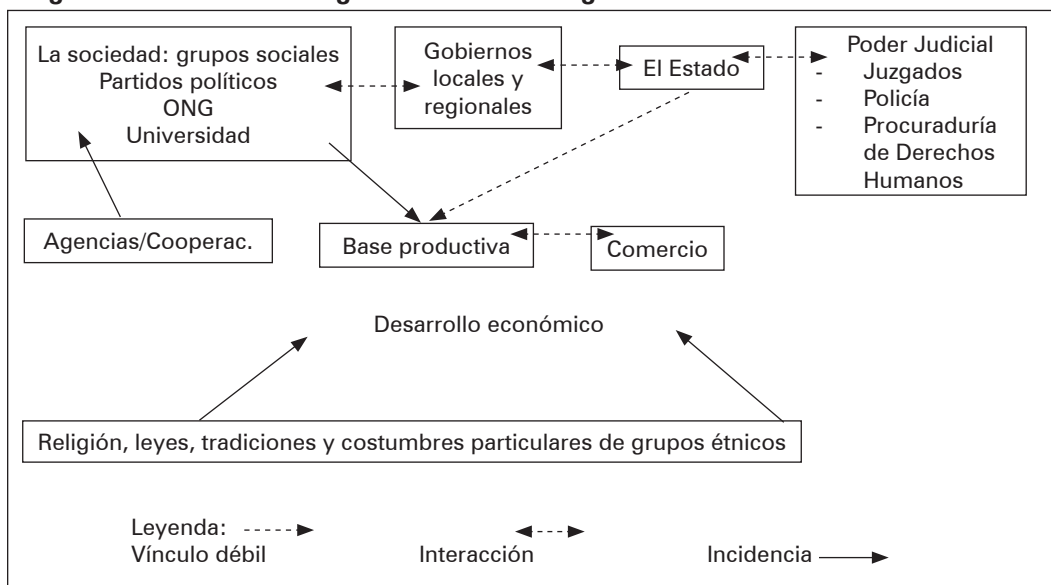
²⁰ No existen estadísticas condensadas sobre esta parte, la información se encuentra dispersa en los expedientes de los casos en los juzgados locales.

Mosquitia, es un territorio en disputa” (Lee, 2002), antes lo fue en torno a las minas, ahora lo es sobre la propiedad de los recursos y su aprovechamiento.

1 6.2 La dimensión política y organizativa del Triángulo Minero

¿Quiénes son los actores y cuál es su forma de organización? El diagrama 1 muestra, por un lado, a la sociedad civil, a las agencias de cooperación, y gobiernos locales y regionales como expresión del poder político administrativo. Otras expresiones del Estado, incluyendo el Poder Judicial, se vinculan con la base productiva y menos con el comercio del territorio, en un proceso de interacción que va siendo influido por ideas y valores que dan lugar a prácticas comunes y costumbres.

Diagrama 1: Dimensión organizativa del Triángulo Minero



Recuadro 5: Características y perspectivas de los agentes de la institucionalidad

	Sociedad civil ²¹	Gobierno local	Poder Judicial
Características	<ul style="list-style-type: none"> -- Grupos mestizos organizados, más en Siuna que en los otros dos municipios.²² -- Las organizaciones no son un conjunto de fuerzas cohesionadas, sino aisladas entre sí. -- La mayoría trabajan en zonas rurales con un enfoque productivista y combinando acciones diferentes: capacitación, asistencia técnica, fondos revolventes, salud y educación, entre otros. -- Las organizaciones más grandes son ejecutoras de proyectos y dependen de fondos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Los gobiernos de Rosita y Bonanza son recientes, existen desde 1989, Siuna es más viejo en tenerlo. -- Enfrentan grandes demandas de la población, pero no disponen de recursos financieros. -- Los tres gobiernos locales tienen doble gestión, hacia el Consejo Regional y el Gobierno Central, lo cual hace lento el proceso. -- Son estructuras débiles tanto administrativa como políticamente, pero en proceso de crear su propia institucionalidad en el territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Es reciente, antes estaba concentrado entre Puerto Cabezas y Bluefields.²³ -- Físicamente consiste en tres jueces locales y uno de Distrito del Crimen. -- Débil capacidad operativa para atender la demanda de la población.
A dónde apuntan	<ul style="list-style-type: none"> -- A revertir lógicas productivas basadas en la explotación irracional de los recursos: diversificación y mayor productividad por área son las metas, pero el mercado está ausente. -- Muchos reconocen la importancia de coordinación para esfuerzos mayores. En la medida en que la presión sea mayor, el empuje de iniciativas de articulación vencerá la desconfianza y competencia que hoy tienen entre sí. -- Primer intento de aglutinar esfuerzos, construir visión de futuro y capacidad para incidir: son las coordinadoras locales de ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> -- A convertirse en rectores de las líneas de desarrollo para el municipio, cuentan con apoyo de instancias del gobierno central y de agencias de cooperación. -- Las tres alcaldías han entrado a procesos de planeación estratégica como parámetro para el accionar de diferentes instancias, pero la misma no deja de ser más que un referente, ya que no logran ser una instancia de consenso para la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> -- A fortalecerse en el mediano plazo para controlar la zona: la Policía y el Ejército crearon estructuras departamentales: el Triángulo Minero, más Prinzapolka. -- La exigencia de trámites legales se incrementa.

Respecto de las organizaciones sociales y productivas, existen tres tipos: a) las que se proyectan a la comunidad con promoción social y proyectos productivos como la UNAG, UCA y Movimiento de Mujeres, b) las que son cerradas en sí mismas y no ejecutan proyectos --asociación de ganaderos, comunidades indígenas, Alcohólicos Anónimos--, c) las que se dedican a la enseñanza o docencia. Las más viejas son las mayangnas, "quienes continúan viviendo en comunidades aisladas, subsistiendo de la agricultura, poco vinculadas a la economía de mercado. Nunca se convirtieron en fuerza capitalista, nunca experimentaron un proceso de mestizaje y nunca se convirtieron en peones de los programas nacionales e internacionales de modernización" (Carey, 2002:82).

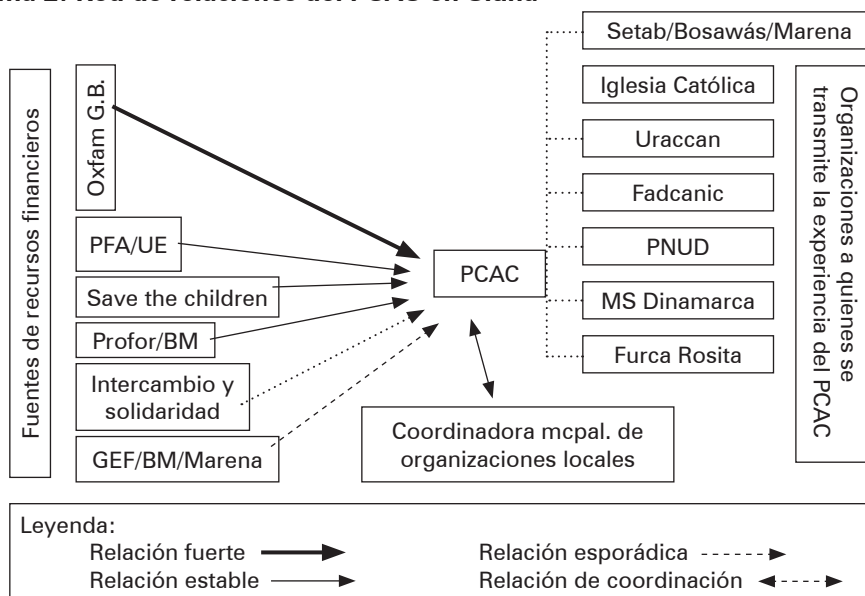
21 La integran el movimiento cooperativo, el movimiento de mujeres, organizaciones de derechos humanos, grupos particulares (AA, juegos, comités de padres, etc.), grupos religiosos, ONG de desarrollo y comunidades indígenas.

22 En Siuna se estima la existencia de unas 60 instancias entre organizaciones locales, instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación, Rosita y Bonanza tienen menos presencia de organizaciones locales y ONG.

23 Uno de estos casos es el del Registro de la Propiedad, que según miembros del Consejo Regional, hasta hace año y medio se logró desconcentrar el antiguo Registro de Bluefields, que ahí funcionaba desde que esta ciudad era la cabecera departamental de Zelaya. Ahora se puede hacer este trámite en Puerto Cabezas, pero sigue distante del Triángulo Minero.

La mayor dinámica organizativa entre mestizos se concentra en Siuna. Dos ejemplos son la experiencia del Programa Campesino a Campesino (PCAC) de la UNAG y el Movimiento de Mujeres "Paula Mendoza".

Diagrama 2: Red de relaciones del PCAC en Siuna



Fuente: Sobre la base del artículo El Programa de Campesino a Campesino de Siuna, publicado por la UNAG nacional.

El PCAC tiene cuatro tipos de relaciones, tres hacia afuera y una interna. Sus relaciones externas van hacia las agencias de cooperación financiera; otra hacia actores locales en un tipo de relación esporádica, y consiste en transmitir la experiencia desarrollada por el PCAC, no supone relaciones estables y no hay posibilidad de indagar el nivel de influencia. La tercera relación externa se da con la coordinadora de organizaciones locales.²⁴

El vínculo PCAC-Coordinadora es clave para trabajar una visión de conjunto sobre las acciones y el futuro de las organizaciones en la zona, sin embargo, el proceso es lento, porque en la mayoría de los casos los miembros de la coordinadora están atomizados, ocupando hasta cinco cargos a la vez.

La relación interna del Programa se da entre sus 300 promotores, quienes tejen una red interesante de apoyo y colaboración entre pequeños productores, para compartir sus conocimientos sobre la base del manejo de técnicas de agricultura sostenible con importantes resultados en la reducción de prácticas agrícolas dañinas al medio ambiente.

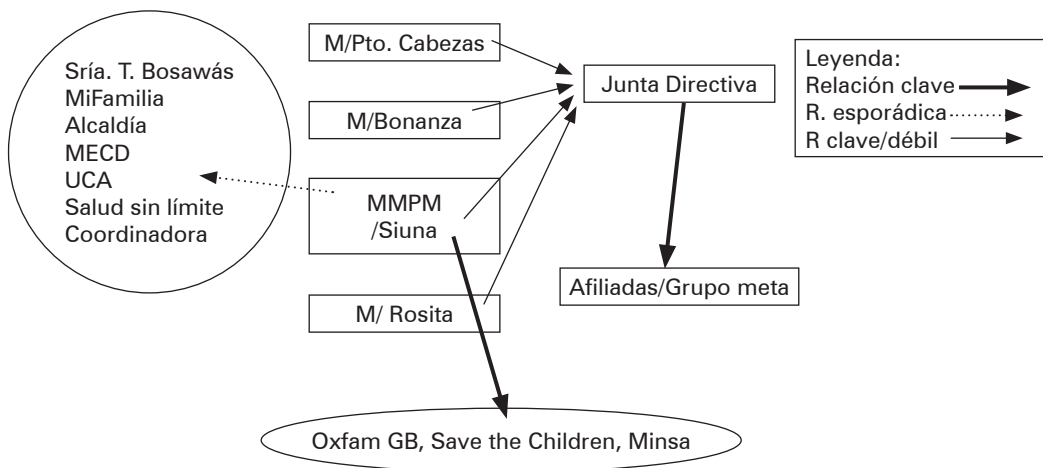
"A partir del 93, el PCAC inició experiencias innovativas conducidas por los propios productores locales a través de la experimentación, con el propósito de controlar la expansión de la frontera

24 Uno de los problemas típicos de las organizaciones orientadas a la comunidad es la concentración de funciones en una sola persona. Por ejemplo, quien coordina el PCAC, a su vez es presidente de la UNAG y coordinador del grupo de organizaciones que forman la coordinadora: tres cargos en una sola persona, aunque esto no es característico sólo del Triángulo Minero.

agrícola y los efectos negativos de la agricultura migratoria y la presión sobre la reserva de la biosfera de Bosawás” (Paniagua, Magfor). Según la UNAG, en los últimos 10 años han evitado el despale de unas 20,000 hectáreas de montaña y la fertilidad de las tierras se ha recuperado. Sin embargo, en la medida en que los precios de los productos en el mercado son bajos, el incentivo para continuar cultivando decae y la tendencia es pasar a la crianza de ganado para enfrentar menos riesgos, lo que vuelve a poner en tensión la ampliación de la frontera agrícola.

Otro ejemplo de organización local es el Movimiento de Mujeres “Paula Mendoza”.²⁵ Hasta finales de 2002, la dinámica de trabajo del Movimiento “Paula Mendoza” era con su grupo meta y con las agencias de cooperación, en su accionar establecía relaciones débiles con otros actores en el municipio, como ilustra el diagrama siguiente.

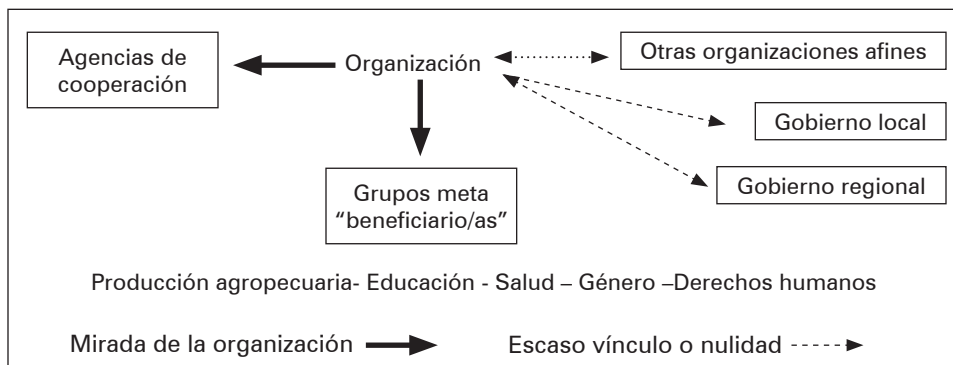
Diagrama 3: Red de relaciones del Movimiento de Mujeres “Paula Mendoza”



No obstante, la presión ejercida por el gobierno liberal (A. Alemán) para controlar los fondos de la cooperación externa canalizados a las organizaciones no gubernamentales entre 1997 y 2000, obligó al movimiento a recurrir a su naturaleza jurídica para protegerse. Así, su proceso de institucionalización en la práctica se ha recuperado y está fortaleciéndose.

Para concluir, una imagen en general de la forma de relación entre las organizaciones no gubernamentales del Triángulo Minero en su conjunto, es la siguiente:

25 Que legalmente forma parte de la Asociación Regional de Mujeres, compuesto por los movimientos de Puerto Cabezas, Rosita, Bonanza y Siuna, pero cada uno actúa de manera independiente. Entre las razones para ello se encuentran: a) la distancia entre municipios, b) la falta de una estructura rectora del movimiento en su conjunto, c) la ausencia de fondos para trabajar en el marco de la región, d) las demandas particulares de las mujeres en cada municipio, que obligaron a la ejecución de proyectos particulares por cada uno de ellos, e) y la falta de una visión estratégica para el movimiento de mujeres en la Región Autónoma.

Diagrama 4: Representación del actuar y de relaciones de una organización

Funcionan como islas, sin comunicación y colaboración entre algunas, lo cual se convierte en uno de los mayores retos. En ello influyen varios factores: a) La contradicción entre representar al sector (o gremio) y ser ejecutores de proyectos (ser juez y parte) les consume tiempo y los induce a una dinámica operativa; b) asumir responsabilidades abandonadas por el gobierno genera un efecto negativo directo hacia la organización en tanto provoca mayor presión de los pobladores; c) la falta de recursos para sostenerse más allá de los proyectos, causa vulnerabilidad, de ahí que la búsqueda de nuevos recursos externos siempre es una tarea impostergable. Una excepción es Uraccan, organización que trabaja por generar fondos propios que aseguren su autosostenibilidad financiera en el mediano y el largo plazos.²⁶

Un efecto de esta forma de intervención aislada es que concentran recursos en unas actividades y descuidan otras. Un ejemplo es la alta concentración de recursos para mejorar los rendimientos productivos de las fincas, en programas de salud y capacitación, pero hay ausencia de recursos destinados a iniciativas de comercialización. Otro ejemplo es la organización gremial de agricultores, pero no organizaciones empresariales que podrían ayudar a resolver problemas con recursos locales y depender menos de los recursos externos.

Esta forma de estructuración en el Triángulo Minero es un primer nivel de organización social, donde es evidente que faltan instancias de segundo piso que puedan ayudar a fortalecer el trabajo de las primeras, de ahí que la coordinadora de organizaciones locales necesita ser pensada como otra expresión organizativa y no como un simple mecanismo de coordinación.

6.2.1 Los gobiernos municipales

Son actores importantes pero débiles, viven en el conflicto de ser autoridades electas y no tener capacidad de responder a las demandas y expectativas de la población. Rosita y Bonanza son de reciente formación (1989), y los tres, incluyendo a Siuna, carecen del personal calificado necesario y de recursos financieros para emprender las tareas del desarrollo del municipio. Han avanzado en el establecimiento de planes de ordenamiento del territorio²⁷ y planes estratégicos

26 Uraccan tenía la meta de cubrir el 40% de su presupuesto con recursos propios para 2005, y luego, paulatinamente, avanzar hasta cubrir un 75% del mismo y depender sólo del 25% que espera cubrir con la contribución del 6% del Presupuesto General del país para las universidades.

27 El apoyo provino de agencias como Hivos, Oxfam, Kepa Finlandia, canalizando fondos a través de proyectos ejecutados por el Centro Humboldt para planes de ordenamiento territorial y de planificación estratégica. También los municipios han contado con procesos de apoyo de microplanificación a través del FISE.

de desarrollo municipal,²⁸ aunque carecen de estrategias operativas para lograr hacer sinergia en las organizaciones locales. Han avanzado, en el caso de Siuna, en mejorar su posición frente a la sociedad, convocando y consultando a las organizaciones locales en un intento por hacerlas partícipes de lo que están promoviendo, algo que en el pasado era imposible imaginar.

Los gobiernos locales enfrentan el reto de cambiar la idea de su función como simples administradores de fondos para trascender al impulso de actividades económicas en el municipio. Se necesita que con otros actores del desarrollo construyan normas y reglas como parte de una nueva institucionalidad, y definan funciones y códigos de conducta entre los distintos actores que intervienen en nombre del desarrollo en los municipios.

6.2.2 Gobierno y Consejo Regional con sede en Puerto Cabezas²⁹

El gobierno y el Consejo Regional lo conforman miembros de tres partidos políticos: PLC, Yatama y FSLN; el segundo, sin incidencia en el Triángulo Minero. Los resultados de las elecciones regionales de marzo de 2002, ubicaron a Yatama en mejor situación política en el Consejo Regional de la RAAN, al obtener 11 escaños, que sumados a los del FSLN, logran el 58%, y, por tanto, la mayoría simple de votos. Los *"acuerdos de gobernabilidad"* entre Yatama y el FSLN llevaron a una recomposición política del poder en la región, donde el primero controlaría el Gobierno Regional, mientras el segundo, la Junta Directiva del Consejo Regional" (González y Zapata, 2003).

En este panorama, los representantes del Triángulo Minero ante el Consejo Regional carecen de influencia. Según miembros del Consejo por el PLC de Siuna, la prioridad para las autoridades regionales son Puerto Cabezas y Waspam, opinión que también comparten los miembros de Bonanza. Todos asisten a las sesiones sin una agenda de trabajo derivada de su relación con la población que les eligió. Así se genera una distancia entre representantes y representados, dada la ausencia de mecanismos para que unos y otros se encuentren, formulen propuestas y trabajen conjuntamente por el desarrollo de la población.

6.2.3 La representación del Estado

Las delegaciones ministeriales han disminuido su capacidad de ejecución real, amparadas en el escaso presupuesto y en los altos costos para sostener una estructura mínima en los municipios. Las instancias de mayor representación estatal en el Triángulo Minero son el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación, fuera de éstas, el aparato estatal ha sido reducido.

No obstante, el Poder Judicial, la Policía y el Ejército han elevado su perfil de acción, a partir de un reordenamiento en función del control de la actividad delictiva de la zona. Se han reorganizado, han desconcentrando tropas y han creado nuevas estructuras (organización departamental), a fin de hacer más ágil su respuesta operativa contra la acción delictiva de grupos armados y del narcotráfico. El Triángulo Minero ahora cuenta, además, con juzgados locales, un Juzgado de Distrito del Crimen, un procurador, y están por nombrarse los fiscales. Cuenta con 22 abogados y notarios públicos, cuando en 1999 éstos no llegaban a cinco.

28 Los planes de inversión de las municipalidades se concentran en la construcción de escuelas, reparación o mantenimiento de caminos rurales, puentes, construcción de letrinas y pozos, es decir, con orientación más social y casi nada de promoción económica.

29 La Ley de Autonomía fue promulgada en 1987, y establece procesos de elección para autoridades regionales cada cuatro años. A la fecha, han pasado cuatro procesos electorales: 1990, 1994, 1998 y 2002, período en el cual, tanto el FSLN como Yatama han perdido escaños en cada proceso electoral.

6.2.4 El rol de las agencias de cooperación

Las agencias de cooperación con presencia en el territorio son: Save the Children, Hivos, Kepa Finlandia, Intercambio y Solidaridad 44-Francia, Oxfam Gran Bretaña, Horizonte 3000 (Austria), Unión Europea (UE) y GTZ de Alemania. Estas agencias también actúan por separado con las contrapartes locales, cada una con su propia agenda, respondiendo en primera instancia a sus intereses y no tanto a la dinámica particular de la zona.

Kepa Finlandia, Oxfam G. B. y Save the Children, en Siuna, han acordado evitar la duplicidad de fondos a contrapartes y canalizar los fondos de apoyo a través de créditos por dos vías: la primera cediendo la administración a Caruna (microfinanciera), y, la segunda, a través del establecimiento de fondos revolventes en las contrapartes ejecutoras del proyecto. Con ello, buscan revertir la cultura del no pago y el nivel de dependencia hacia las donaciones.

Las agencias tienen un peso importante en el Triángulo Minero, en la medida en que son las principales fuentes de financiamiento para una serie de proyectos productivos y para la atención a problemas de carácter social. Sólo "Oxfam de Gran Bretaña ha invertido un promedio de 250,000 dólares por año desde 1996 en Siuna" (Grigsby, 2002), igual situación ocurre con otras agencias que llevan tiempo en la zona. Al observar el reporte de los fondos de las agencias previstos a ejecutarse durante 2003, los datos revelan un monto de US\$ 2,288,314 para Bonanza y US\$ 2,911,059 para Siuna, la mayoría de los cuales provienen de fondos de la cooperación, ya sea vía directa o por medio del gobierno central a través de préstamos a organismos multilaterales (Setab, 2003).

No obstante, el efecto de esta inversión no se traduce en cambios visibles en el nivel de pobreza en la zona, más bien parece agudizarse. Algunas razones que pueden explicar esta situación son: a) Cada cual actúa por su cuenta: Estado, gobierno local, gobierno regional, sociedad civil y agencias de cooperación. Parecen más importantes los logros individuales de cada organización, que el efecto del conjunto. Las acciones impulsadas no logran generar sinergia entre ellas. Algunos ejemplos: se invierte en capacitación, en introducir nuevos cultivos, pero no en dinamizar o reorganizar el comercio. El mayor porcentaje de los fondos (arriba del 60%) se destinan a proyectos de salud, educación, capacitación e infraestructura básica (reparación de caminos, escuelas, puentes, etc.), es decir, inversión "muerta" en el corto plazo,³⁰ lo cual es necesario pero no suficiente; b) Los cambios de regímenes políticos en el país han llevado a pérdida de valores sociales como la solidaridad y la cooperación; c) escasa identidad y orgullo por la localidad; d) las actividades económicas se separan de las sociales, y, muchas veces, en la mentalidad de quienes las impulsan se contraponen; e) Los proyectos tienden a quedarse en la subsistencia (seguridad alimentaria en el sentido más estrecho del concepto), sin trascender en términos de acumulación primaria o progresiva.

En resumen, existe una forma de organización desarticulada y dispersa en el Triángulo Minero, que no contribuye a reducir los niveles de pobreza; los recursos financieros que capta se distribuyen con esa misma lógica y se desaprovechan. Se requiere establecer un consenso y un perfil de articulación que muestre coherencia y sentido a los esfuerzos de todos los actores para actividades económicas que descansen en las propias capacidades de la gente, e invertir la lógica productivista, separando las necesidades del consumo de la familia, de las necesidades de

30 La inversión en infraestructura, por ejemplo, es necesaria para generar capacidades en el largo plazo, la atención a problemas de salud, capacitación, etc. no va por sí solo en el corto plazo a mostrar cambios visibles en el entorno socioeconómico de las familias.

mercado que se intentan satisfacer; además, se requiere una nueva dinámica de organización a partir de las necesidades del mercado.

7. LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL (REGLAS DEL JUEGO) EN EL TRIÁNGULO MINERO

“El ejercicio de las actividades económicas corresponde primordialmente a los particulares. Se reconoce el rol protagónico de la iniciativa privada, la cual comprende en un sentido amplio a grandes, medianas y pequeñas empresas, microempresas, empresas cooperativas, asociativas y otras” (Arto. 99 Constitución Política).

La interacción económica alcanza su expresión en el mercado, y éste desde “la visión institucionalista es una institución compleja, resultado de los arreglos económicos, sociales e institucionales de los individuos; y opera simultáneamente en la sociedad, la política y la economía. El mercado no es el único, ni el mejor mecanismo de asignación de recursos, por el contrario, se admite que las instituciones públicas y privadas, directamente a través del mercado, contribuyen a cambiar significativamente la asignación de recursos, contribuyendo a la mayor o menor eficiencia económica” (Ayala, 1999:36). North (1993:13)³¹ define el concepto de institución como “...las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico”.

North distingue institución y organización, dos términos cuyos significados no deben ser confundidos. Para hacer más clara su comprensión usa el ejemplo de un juego de fútbol, donde las instituciones son las reglas del juego, y el equipo es la organización. Afirma que la función principal de las instituciones es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de la interacción humana.³² La incertidumbre se debe a que hay información incompleta con respecto a la conducta de otros individuos en el proceso de interacción humana. La asimetría en la información en el intercambio económico, se traduce indiscutiblemente en una utilidad para alguna de las partes, de ahí la relevancia de estudiar el medio, con el fin de entender la conducta humana y los factores que influyen para la cooperación.

En el ámbito del intercambio económico, la economía neoclásica y el neoinstitucionalismo se contraponen. Para Ayala supone una economía donde los mercados se encuentran en equilibrio de forma conjunta, la economía es perfectamente competitiva (vendedores y compradores no pueden influir en los precios); todos tienen acceso a información gratuita, y el comportamiento de los individuos es racional y egoísta (racional porque los individuos buscarán el más alto rendimiento: máximas utilidades, ganancias, minimizar costos, etc., y egoísta porque al elegir, sólo tomarán en cuenta los precios, dejando de lado la ética y los intereses sociales).

North, por su parte, dice que el intercambio varía según la complejidad de éste, e identifica tres tipos de intercambios:

- ▶ intercambio personalizado, en la producción de pequeña escala destinada al comercio local, que ocurre generalmente caracterizado por repetición del trato, homogeneidad cultural y ausencia de cumplimiento obligatorio por parte de un tercero, ya que no hay necesidad.

31 Douglas North recibió el Premio Nobel de Economía en 1993, es profesor de Historia y Economía en la Universidad Washington en San Luis, Missouri, en Estados Unidos.

32 Al ser una creación humana, evolucionan y son alteradas por las personas, algo que la economía neoclásica no considera.

- ▶ Un intercambio impersonal, en el que como consecuencia del crecimiento y especialización de la actividad productiva, las partes recurren a vínculos de parentesco, establecen lazos o se rigen por códigos de conducta comercial, en un contexto de rituales complejos y de preceptos religiosos para obligar al cumplimiento,
- ▶ Un intercambio impersonal, pero con el cumplimiento obligatorio de un tercer participante, una característica de las economías modernas, donde el oportunismo, el engaño y la evasión aumentan, y por ello resulta esencial una tercera parte coercitiva (un sistema judicial).

En este sentido, para comprender un modelo de instituciones es necesario analizar las características estructurales de las limitaciones informales, las normas formales y su cumplimiento obligatorio, y el modo en que evolucionan. En las formales (reglas políticas y judiciales, reglas económicas y contratos) aceptadas por las personas en su proceso de interacción, también existen otras de naturaleza informal que tienen el mismo proceso normativo, éstas son las limitaciones informales. La función de las normas formales es promover cierto tipo de intercambio, pero no de todo el intercambio. En este sentido, las reglas, en gran parte, son establecidas para favorecer los intereses del bienestar privado y no tanto el bienestar social, de ahí que abundan las normas que niegan franquicias, las que ponen barreras de entrada o que evitan la movilidad de ciertos factores. Las reglas se derivan, entonces, del auto interés. Por otra parte, la base de las normas informales radica en las costumbres y en la idiosincrasia del grupo social en particular. Proviene de la transmisión cultural de valores para resolver problemas específicos de cambio, de la solución de problemas. Éstas pueden manifestarse en tres formas: a) como una extensión o interpretación de normas formales, b) como normas de conducta castigadas socialmente y c) como conductas aceptadas internamente.

La combinación de los dos tipos de instituciones (formales e informales) determina el desempeño de la economía. Una mezcla de normas, reglas y características informales de cumplimiento obligatorio ayudan a definir el conjunto de elecciones de los individuos, así como los resultados en cuanto al éxito. E. Phelps, citado por Ayala, resume la relación entre instituciones, intercambio y cooperación de la siguiente manera: "Una sociedad se mantiene unida por las ventajas mutuas que sus miembros obtienen de los intercambios que tienen lugar entre ellos, de su colaboración en la producción y del comercio de bienes. La economía de una sociedad es el punto de encuentro de esos intercambios. Sus miembros al participar en ellos, aunando sus esfuerzos a cambio de conseguir derechos sobre los bienes resultantes, esperan obtener mejores resultados que si actuaran separadamente... Para que exista intercambio necesitamos leyes e incentivos que nos guíen en la elección del papel que debemos desempeñar en la economía" (Ayala, 1999:84).

En la zona se reconoce como empresario a quien generalmente realiza negocios en escala, o al típico "patrón hacendado". La actividad empresarial no se asocia con pequeños negocios ni con las cooperativas agropecuarias, a quienes se les ve y se les define por objetivos más de apoyo solidario entre sus miembros que por su función empresarial. Esta idea tiene su efecto negativo en el comportamiento de la actividad económica en el Triángulo Minero.

7.1 Ley de Autonomía Regional

La autonomía regional es una de las reglas del juego tanto para la RAAN como para la RAAS, derivada de una reivindicación histórica de grupos étnicos. El peso de mestizos en la zona y el tipo de visión del gobierno central, provoca conflictos en torno a la misma. Octavio Rocha (citado por Alemán, C. et al, 2001) en su estudio sobre la percepción mestiza de la autonomía en el Triángulo Minero menciona que: a) existe un alto grado de desconocimiento en torno a la autonomía en las tres minas, más en el sector rural y en personas de bajo nivel escolar; b) las expectativas de los mineros giran en torno a reivindicaciones postergadas por todos los gobiernos de todas

las épocas. Hay percepción de que el gobierno ha abandonado la región, c) el Estatuto de la Autonomía ha quedado en la “amnesia popular”, ya que el 89% de las personas encuestadas asegura que nunca ha leído dicha ley; d) desde el punto de vista étnico, la percepción respecto de la autonomía varía: en Siuna lo ven como un asunto exclusivo de indígenas miskitos y mayangnas. En Bonanza y Rosita piensan que los mestizos son los protagonistas.

Por otra parte, el régimen de autonomía regional no parece tener nada que ver con una población mestiza asentada, que constituye la mayoría en la zona. Esta población comparte en común, el hecho de no haber protagonizado una lucha por su identidad cultural, en tanto es la misma del resto del país. Si bien el concepto en términos jurídicos, se relaciona con los derechos colectivos e individuales en el usufructo de los recursos naturales, la incorrecta percepción sobre la misma está impregnada por los conflictos de poder históricos entre mestizos, comunidades indígenas y étnicas.

Algunos han demandado la separación del Triángulo Minero del resto de la región, como salida a la exclusión que enfrentan. Así lo hizo el Frente Unido “Andrés Castro” (FUAC) durante su levantamiento armado, y algunos diputados del PLC de Siuna lo continúan promoviendo. El argumento es que la mayor parte de los recursos que llegan al Consejo Regional son invertidos en Puerto Cabezas y Waspam, por lo que los municipios mineros quedan doblemente relegados: por el gobierno regional y por el gobierno central.

La separación, no obstante, llevaría a un proceso donde se posterga la atención a las necesidades económicas de la zona. La tendencia histórica ha sido dividirse, pero la división no soluciona el problema, que, por el contrario, tiende a “empantanarse más”, y a perder tiempo y recursos. ¿Cómo aprovechar realmente el régimen de autonomía? Éste es el gran reto para la zona, que sigue sin generar una visión común.

7.2 Marco jurídico para la exploración y explotación de la minería

La minería es fuente de riqueza y pobreza a la vez, la misma es controlada por el Estado a través de la Dirección General de Recursos Naturales del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific), según la Ley 387, “Ley Especial sobre Exploración y Explotación de Minas”, publicada en La Gaceta, diario oficial, No. 151, del 13 de agosto de 2001. Por ley, el Estado otorga derechos de concesión para la exploración y explotación de los recursos a terceros, en consulta con el Consejo Regional y el Municipal. Al cerrar 2004, el 35.24% del área dada en concesión minera en el país, se concentra en el Triángulo Minero, y casi la mitad de esta cifra estaba siendo explotada:

Tabla 4: Hectáreas en exploración y explotación actual

Concepto	Datos (has y %)
De las áreas de exploración	
Total de hectáreas en el país	707,474
Total de hectáreas en el Triángulo Minero	249,325
% que representa el Triángulo Minero a nivel nacional	35.24%
De las áreas de explotación	
Total de hectáreas en el país	43,597.78
Total de hectáreas en el Triángulo Minero	19,447.78
% que representa el Triángulo Minero a nivel nacional	44.60%

Fuente: Dirección General de Recursos Naturales-Mific (junio, 2004).

Las 20 concesiones otorgadas en el Triángulo Minero pertenecen a cinco concesionarios:

- ▶ Hemco Nicaragua S. A. Posee siete lotes con derecho vigente por 50 años y seis lotes para un período de 25 años, en total 13 lotes adjudicados en los tres municipios. Es el único que actualmente explota el 99.6% del área en uso, para un total de 19,369.75 hectáreas.
- ▶ Delgratia Mining Corporation. Tiene adjudicados tres lotes, con un plazo a 25 años y actualmente en exploración.
- ▶ Charles Roy Hollis. Tenía concesión para un lote para un período de tres años que ya vencieron.
- ▶ Resources and Mining S. A. Concesión para dos lotes a un plazo de 25 años, que apenas ha cumplido su primer año.
- ▶ Desarrollo de la pequeña minería. Es el más pequeño de todos, tiene derecho a un lote de 78 ha, actualmente en explotación, con vigencia a 10 años.

La mayoría de estas concesiones fueron otorgadas el 4 de febrero, 9 de abril y 29 de julio de 2002, y las más antiguas en 1994. En esta actividad existen actores relacionados, reglas y prácticas informales como indica el recuadro siguiente.

Recuadro 6: Relación de reglas formales con prácticas informales en la minería

Actividad	Reglas formales	Jugadores	Prácticas informales
Explotación de la minería	<ul style="list-style-type: none"> -- Explotación del recurso bajo la figura de concesión de áreas a empresas. -- El Estado no puede otorgar concesión sin la consulta y sin el acuerdo de los gobiernos regionales y municipales. -- El derecho lo cede el Estado a largo plazo (25-50 años). -- Las empresas se obligan a un pago anual al fisco por la explotación del recurso. -- Se hace una distribución del ingreso recaudado según % establecidos en la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> --Empresas extranjeras --Empresas nacionales -- Sindicatos -- Mineros locales -- Mific -- Gobierno regional -- Gobierno municipal -- Compradores de pequeñas cantidades de oro. -- Orfebres. 	<ul style="list-style-type: none"> -- La consulta es sólo requisito, termina imponiéndose la decisión del gobierno central. -- Los pequeños mineros no son considerados pequeños empresarios. -- Los gobiernos regionales y locales son simples receptores del dinero que capta el Estado por la explotación del recurso. -- Los pequeños mineros realizan transacciones personalizadas con compradores nacionales de oro, si hay inconformidad nadie puede intervenir.

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las reglas son establecidas por el Estado en su versión formal y por los empresarios privados (cinco) que incursionan en el territorio con derechos legales cedidos en el marco legal. El resto de actores terminan plégándose a esta situación.

7.3 Marco legal para el uso y aprovechamiento de la madera

La explotación de la madera se realiza entre prácticas autorizadas, ilegalidad y corrupción. El marco legal actualmente está contemplado en la Ley N°. 462 denominada "Conservación, Fomento y Desarrollo Sostenible del Sector Forestal" aprobada en el 2003. También forman parte de este marco legal las leyes N°. 217 (Ley General del Ambiente y Recursos Naturales), N°. 40 y 261 (Ley de municipios y sus reformas), y la N°. 475 (Ley de Participación Ciudadana). El Estado

puede otorgar concesiones para explotación de la madera con el consentimiento de los gobiernos regionales y municipales, pero entra en contradicción con comunidades indígenas cuando éstas se oponen. En la década de los 90 se entregaron varias concesiones a empresas extranjeras que causaron o agudizaron los conflictos históricos. Uno de estos casos fue el de Solcarsa,³³ a quien el gobierno concedió 62,000 hectáreas en tierra comunal, concesión que fue declarada inconstitucional por la Corte Suprema de Justicia, en sentencia No. 12 del 12 de febrero de 1997, por violación del artículo 181 de la Constitución Política. Actualmente, las concesiones madereras están suspendidas por los múltiples conflictos que se originan a partir de una combinación de intereses, como resume el recuadro siguiente.

Recuadro 7: Visión y conflicto de intereses entre diferentes actores³⁴

Quiénes son los interesados tras de la madera	Actores	Intereses
	El Estado	Por ley es el dueño de los recursos naturales. El Estado interviene creando leyes prohibitivas que restringen el aprovechamiento de los recursos. Busca su conservación y la biodiversidad amparado en el interés social, pero a la vez, percibe ingresos por la explotación del recurso.
	Los indígenas	Los indígenas defienden su derecho ancestral del dominio de su territorio. Quieren consolidar su posesión sobre la tierra y su derecho a aceptar o rechazar a otros, para mantener su identidad cultural y autonomía política.
	Los mestizos	Buscan oportunidad para vivir de la tierra que consideran terreno nacional. Trasladan una práctica productiva de carácter altamente extensivo que deforesta el bosque. Otros viven de la extracción y comercialización de la madera, sin preocuparse por la reposición del recurso bajo el argumento de que al no ser propietarios de la tierra, no pueden hacerlo.
	Las empresas extranjeras	Pretenden explotar al máximo el bosque, ofrecen posibilidades para las comunidades, pero muchas se quedan en promesas. Su finalidad es la máxima ganancia. ³⁴ Muestran una tendencia a seguir la lógica del enclave o de la zona franca.

Fuente: Elaboración propia.

Ante los conflictos por uso y derechos de propiedad sobre el recurso, el Estado se impone. Regula por ley, controla, persigue y sanciona a quienes tienen menos posibilidades de negociar. Dado que muchas familias viven y dependen de la comercialización de la madera, terminan transgrediendo las normas y estableciendo mecanismos para limpiar los rastros de la ilegalidad, o hacer de ésta una práctica aceptada: préstamos de guías, subasta de madera cortada ilegalmente, sobornos, etc. ¿Por qué la madera es fuente de piratería y de corrupción? La primera respuesta es que no se puede ser juez y parte a la vez. No existen instancias confiables por su imparcialidad, a las que los dueños de los bosques puedan recurrir sin altos costos de tiempo, recursos y motivos de discriminación étnica.³⁵

El caso de la Compañía La Amistad S.A., que tuvo contrato de extracción de madera en la comunidad Wasakín en Rosita, con autorización del Concejo para operar por 50 años prorrogables,

33 Solcarsa fue la antecesora de Prada en Rosita, empresa que se ha instalado en medio de conflictos y especulaciones.

34 Los comunitarios se quejan de la empresa Prada, en Rosita, con quien establecieron un convenio de explotación del bosque por un período de 20 años, en tanto afirman que una práctica para asegurar el negocio es engañar a los síndicos de las comunidades indígenas, llevándolos a lugares de diversión en Managua, ofreciéndoles licor, e induciéndolos luego a firmar documentos que benefician a la empresa y dejan a las comunidades en una situación de desventaja.

35 Existe un sentimiento generalizado en las comunidades indígenas, respecto de que no pueden establecer relación con autoridades locales o regionales, debido a factores discriminatorios por parte de éstas, pero también debido a que la comunidad se encuentra prisionera de su propia imagen de exclusión y marginalidad.

ilustra esta falta de instancias parciales. La empresa debía trasladar 10 acciones de capital social a la comunidad para contribuir económicamente en las obras sociales y comunales: construcción de escuelas primarias, impartición de cursos de medio ambiente y reforestación, en especial en las áreas afectadas por la extracción de madera, y complementación del ciclo de protección del bosque. El resultado: *“Al final nada se cumplió, simplemente eran promesas de empresarios ambiciosos que a menudo burlan la ley en busca de fortunas a costa del sacrificio de la naturaleza y de las riquezas de los pueblos indígenas... engañan y compran a algunos representantes en Managua, los convencen de firmar a espaldas del pueblo...”* (Penn, 1999).

7.4 Producción y comercio de rubros agropecuarios

Hasta inicios de la década de los años 80, el comercio de productos agrícolas estuvo en manos de chinos radicados en la zona. Hoy, los pobladores mestizos de las áreas urbanas controlan este sector,³⁶ así como comerciantes que llegan desde el Pacífico y norte del país, por lo cual el comercio está vinculado mayormente hacia estas dos zonas.

No existen políticas de apoyo a la actividad agropecuaria del Triángulo Minero, con excepción del Plan Libra por Libra que busca incrementar los rendimientos productivos, asumiendo que es más importante tener el producto que vender, idea que comparten algunas organizaciones locales que apoyan a través de fondos revolventes (con fondos de la cooperación) la producción de granos, sin mayor trabajo, en canales de comercialización.

En la producción de lácteos ocurre igual, y aunque es un sector priorizado para el país, en el Triángulo Minero no existen políticas orientadas a su apoyo, por estar fuera de las zonas consideradas para el desarrollo de los conglomerados (Boaco y Chontales), donde se establecen políticas para la electrificación de rutas de acopio, mejora en las carreteras y programas de desarrollo lechero. En estas circunstancias van dándose reglas informales entre productores y comerciantes, como resume el recuadro siguiente.

Recuadro 8: Síntesis de las reglas del juego para la actividad agropecuaria

Actividad	Reglas formales	Jugadores	Prácticas informales
Producción agropecuaria	Los sectores productivos tienen derecho a participar en la definición de las políticas de transformación agraria por medio de sus propias organizaciones (Arto. 111 Cn.).	Productores Magfor (Plan L x L) PCAC Pequeños ganaderos Asogas UCA ONG que apoyan programas productivos. Comerciantes salvadoreños de queso. Comerciantes de granos básicos.	-- Las transacciones comerciales son un asunto privado entre comprador y vendedor. -- En el intercambio, la relación productor-comerciante se vuelve interdependiente, pero dominada por el segundo, donde por un lado es un comprador, pero por otro es un proveedor para el productor, lo cual contribuye a fortalecer la relación de conveniencia entre ambos y a delimitar la división del trabajo entre uno y otro. -- El acceso a información que tiene el comerciante termina imponiendo precios de compra en perjuicio de los productores.

Fuente: Elaboración propia.

36 Datos de las alcaldías recopilados en la Guía Turística e Informativa del Triángulo Minero publicada en 2002, reportan 456 establecimientos comerciales donde se destacan las pulperías, que ocupan el 57% de los pequeños negocios, tanto en las áreas urbanas como en las zonas rurales; tiendas, restaurantes, verdulerías, carnicerías, hoteles y talleres, entre otros.

La desventaja de precios a los productores ha llevado a organizaciones no gubernamentales a implementar un enfoque de diversificación productiva, bajo el argumento de que si se pierde en un producto, se podrá solventar esa pérdida con la venta de otros, o, en el peor de los escenarios, tener alimento variado. No obstante, si vender bien un producto cuesta mucho para el productor, lograr la venta de varios será también difícil. Al final, el interés de producir es para obtener ingresos que les permitan cubrir otras necesidades que por sí mismos no pueden satisfacer con el cultivo de la tierra.

En ese sentido, la equivocación está en pensar que produciendo más se resuelve el problema de ingresos a los productores, cuando la experiencia año tras año revela que no es así. El error radica en no intervenir en el espacio donde realmente se obtienen más ingresos, la intermediación comercial

Se puede concluir, pues, que el marco jurídico para la interacción económica en el Triángulo Minero no favorece a los pequeños productores. Tanto en las reglas del juego como en los jugadores existen diferencias importantes que parten de reconocer la primacía del poder de unos sobre otros, en este caso, el Estado y las empresas privadas, principalmente las extranjeras, pero también las nacionales.

8. ASUNTOS PENDIENTES

La actividad económica de un lugar debe contribuir a reducir los niveles de pobreza de la zona; sin embargo, hemos visto que del Triángulo Minero, históricamente se extraen recursos, pero no queda nada. ¿Por qué si el Triángulo Minero es rico en recursos naturales, su población vive en extrema pobreza? ¿Cuáles son las reglas que están definiendo este resultado pese a disponer de recursos?

Algunas de las razones que explican este desequilibrio son las siguientes: en primer lugar, las reglas legalmente establecidas (leyes) se prestan a varias interpretaciones y aplicación por diferentes entidades según el nivel de poder que cada una ostenta. Un ejemplo ocurre cuando instancias nacionales del Inafor, Mific y Magfor, entre otros, imponen su criterio de entes nacionales sobre los locales, aun cuando la ley les confiere derechos a ambos. En definitiva, se expresa como una relación de poder entre desiguales, como lo define Marcela Lagarde. Un poder sobre los demás ocurre en la aplicación de la Ley Forestal, concesiones mineras y de la misma Ley de Autonomía Regional; y no se expresa un poder que contribuya con las autoridades locales para hacer desarrollo local y construir conjuntamente.

Por ejemplo, el marco jurídico para la autonomía de la Costa Atlántica --vinculando a los gobiernos central, regionales, municipales y comunales, en corresponsabilidad en el manejo de la propiedad de los recursos naturales-- enfrenta un proceso débil de negociación y reconocimiento entre actores. La debilidad radica en la asimetría en el acceso y manejo de información y en el autoritarismo que ejercen el gobierno central o las representaciones ministeriales sobre los otros espacios de poder, aquellos que considera inferiores, subordinados.

Lo anterior indica que hace falta discernir mejor sobre este tema del poder en diferentes niveles, y la existencia de mecanismos transparentes para que el régimen de autonomía funcione en ese marco de corresponsabilidad. Por ejemplo, cuando no se dispone de sistema judicial descentralizado, toda disputa derivada de desacuerdos en la interpretación de la ley entre consejos regionales-gobierno central, o entre las autoridades regionales y municipales, debe ser canalizada a la Sala de lo Contencioso Administrativo de la Corte Suprema de Justicia, según el artículo 35 de

la Ley Orgánica de este poder del Estado. Ello implica procesos burocráticos lentos y con altos costos, que terminan no siendo usados por lo engorroso que resultan.

- 1 Una segunda explicación tiene que ver con la forma en que se distribuyen los ingresos, aquellos que provienen de las actividades económicas de la zona (impuestos), de las transferencias del gobierno central y de los fondos de la cooperación. Aunque exista legalmente una política de distribución de ingreso obtenido por el aprovechamiento de los recursos: minerales (oro) y forestales (madera), entre el Estado, la Región Autónoma y el municipio, a nivel local los ingresos son insuficientes y no retornan directamente a las comunidades que los aportaron, se distribuyen sin atender a quienes contribuyen más. Es decir, no hay prioridad en devolver recursos en términos de inversión a aquellos lugares de donde están proviniendo dichos ingresos, y luego contribuir con otras localidades que generan menos. Así, desde el nivel municipal hacia las comunidades, se repite el mismo patrón de relación que existe entre el gobierno local y las instancias superiores, en la medida en que cada uno considera que no necesita del otro.

No basta saber que una parte de los ingresos retornará al municipio y que otro porcentaje irá a un fondo especial, como el minero, por ejemplo. Hay que precisar para qué será destinado ese ingreso, lo cual requiere un proceso de negociación entre pobladores y autoridades que pueda conducir al establecimiento de un contrato social entre comunidades indígenas, mestizas y gobierno local, así como entre los gobiernos regional y central. Hacer lo anterior tendría un efecto directo en restablecer el sentido de comunidad, cultura e identidad local, de la cual se puedan enorgullecer, y sea a la vez motivo para avanzar en el desarrollo económico, social y político de la localidad.

¿Cuál será la base productiva que va a permitir el desarrollo de la comunidad y del municipio? ¿Cuál debe ser el rol de las entidades de gobierno, y cuál el de los productores o contribuyentes? Son preguntas que necesitan ser discutidas y consensuadas, tanto como la negociación para la distribución del ingreso, incluyendo el que proviene de las agencias de cooperación a través de las organizaciones no gubernamentales y de las transferencias del gobierno central. Así, se abre otro frente de negociación entre grupos y comunidades, organizaciones y autoridades locales, para superar el hecho que hasta ahora es un asunto de organizaciones particulares que compiten entre sí, sin establecimiento de consensos sobre visión y líneas estratégicas, y sin atender a las consecuencias de su actuación en el mediano y largo plazos.

También es necesario estimular el crecimiento o fortalecimiento de algunas iniciativas emprendidas de forma aislada por algunas organizaciones, preocupadas por la forma en que se gasta el dinero individualmente. Nos referimos al caso de los pequeños mineros organizados de Bonanza, quienes reconocen que sus asociados viven en pobreza a pesar de los C\$ 2,000,000 que circulan mensualmente en ese municipio, como producto del pago de planilla a los trabajadores y de la compra de broza a los pequeños mineros. Buena parte de este dinero se consume en licor y no en mejorar las condiciones de vida de las familias. Según José Antonio Siles, representante de los mineros, frente a este fenómeno organizaron un comisariato para que las familias de estos trabajadores pudieran asegurar el consumo de alimentos y acceder a otros recursos que mejoraran el bienestar familiar; también han invertido en escuelas de capacitación técnica, a las cuales pueden optar los hijos e hijas de los mineros. Ejemplos como éstos necesitan ser reproducidos.

Uno de los mayores retos para el Triángulo Minero no es precisamente la escasez de recursos monetarios, sino cómo éstos son distribuidos. Siempre se puede argumentar que los recursos son insuficientes, pero aun siendo verdad, el cómo y el para qué se destinan, van a incidir mayormente en la generación de cambios, o no, en un lugar.

Finalmente, se necesita rediseñar el rol del gobierno y de las organizaciones sociales en el Triángulo Minero. Juntos, amparados en el régimen de autonomía regional, pueden establecer sus propias reglas y luego traducirlas en políticas y acciones que disminuyan los riesgos e incertidumbres para el intercambio económico de la zona. La necesidad de definir claramente los derechos de propiedad, así como instancias que puedan supervisar y exigir el cumplimiento de los contratos o convenios entre actores, haría menos difícil y menos costoso el proceso de intercambio comercial en el Triángulo Minero.

Las organizaciones locales y los gobiernos locales y regionales pueden contribuir a mejorar o a crear nuevas normas formales e informales que incentiven la organización y colaboración entre sectores productivos de la zona, algo que hasta ahora no se hace. Hay que recordar que según la teoría de la acción colectiva, postulada por Olson, los individuos no se organizan espontáneamente para alcanzar sus intereses individuales o grupales, por el contrario, requieren de coerción o incentivos externos que sólo pueden ser proporcionados por el Estado o por otras fuerzas, en acuerdo con éste, para forzar a la colaboración y mejorar los procesos de intercambio donde todos ganen.

La definición de reglas claras que articulen y organicen las interacciones económicas, sociales y políticas entre las personas y los grupos sociales en el Triángulo Minero, sigue siendo un vacío que necesita ser cubierto para disponer de un ambiente institucional sano, donde todos los actores jueguen un papel relevante, y, por tanto, pueda erigirse a partir del aprovechamiento de su potencial natural y de las capacidades de su gente.

Hasta aquí hemos visto que la fuerza de las ideas nuevas o viejas, pero sobre todo la forma en que son interiorizadas, va condicionando los modos de intervenir en la realidad. La globalización se nos presenta como una fuerza de cambios nuevos cuando en realidad no lo es. Los procesos de integración regional tampoco son un fenómeno reciente, como tampoco lo es la opción de vincular la producción nacional al mercado internacional para lograr crecimiento económico. Sabemos que el crecimiento por sí solo no genera desarrollo, y en los planes de desarrollo tanto del ámbito nacional como del regional (caso de las regiones autónomas) sigue quedando el vacío. Hay un sobre énfasis en la actividad productiva y una ausencia de programas y políticas dirigidos a la agregación de valor o transformación de los productos primarios, como también ausencia de acciones para mejores condiciones para el acceso al mercado. La institucionalidad, entendida como las reglas del juego en la zona, es precaria, pero hay experiencias sobre las cuales se puede aprender para expandir las capacidades locales. Es lo que la siguiente sección intenta abordar.

Parte 2

Los estudios de cadenas de valor en productos primarios

1. INTRODUCCIÓN

En esta sección se presentan los resultados de los estudios realizados en el Triángulo Minero respecto de los siguientes productos: arroz, cacao, madera, lácteos y cerdos, rubros que tienen un nivel de importancia dentro de la zona, y en cuyo proceso participan principalmente pequeños productores de ambos sexos, tanto mestizos como miskitos y mayangnas. Los estudios se realizaron con la finalidad de entender la forma en que se organizan y funcionan en la perspectiva de cadenas. Pretendían identificar oportunidades de mercado y potencialidades productivas que podrían ser aprovechadas por pequeños productores para mejorar su vínculo y posición en el mercado.

Cada estudio incluye una síntesis de la situación del producto en el área centroamericana y en el país, luego se presenta un mapa o diagrama de las diferentes cadenas que tienen lugar a partir del Triángulo Minero, y se explica cómo dan la producción, el acopio y la comercialización en el país. Al final, el estudio de cada rubro presenta una propuesta para mejorar el acceso de pequeños productores al mercado de ese rubro.

2. EL CONCEPTO DE CADENAS DE VALOR

Saber cómo se insertan nuestras economías en la economía global es fundamental para ponderar los beneficios de la globalización. Existen varios enfoques, uno de ellos es el de Cadena de Valor (CV), otro, el de conglomerados (clusters). Lo singular del primero es su amplitud en cubrir varios enfoques, incluyendo el cluster planteado por Michael Porter.

La cadena de valor se estructura sobre la base de productos específicos (insumo-producto) y trasciende las fronteras de las empresas y sus actividades; mientras que hablar de “conglomerados” implica articulación de empresas con una diversidad de productos, una relación de complementariedad y competitividad. Porter los define como concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular. En cambio, CV tiene que ver con distintos actores articulados y gobernados por determinadas normas y reglas sobre productos específicos, que van desde el lugar de origen del producto hasta el lugar de consumo.

Sus antecedentes nos conducen a mediados del siglo XX con el enfoque *input-output* utilizado mayormente en las economías planificadas. Más tarde, otra escuela en Francia desarrolló el enfoque *filière*.³⁷ Después surgió el *análisis subsectorial* en la escuela de Michigan. Más recientemente ganó terreno el enfoque de Gereffi con *Global Commodity Chain*. Ahora tenemos el concepto Cadena de Valor, que no resume todos los enfoques anteriores, pero es considerado como el más completo, ya que intenta incluir o adaptar enfoques como el posfordismo, competencia central y capacidades dinámicas.

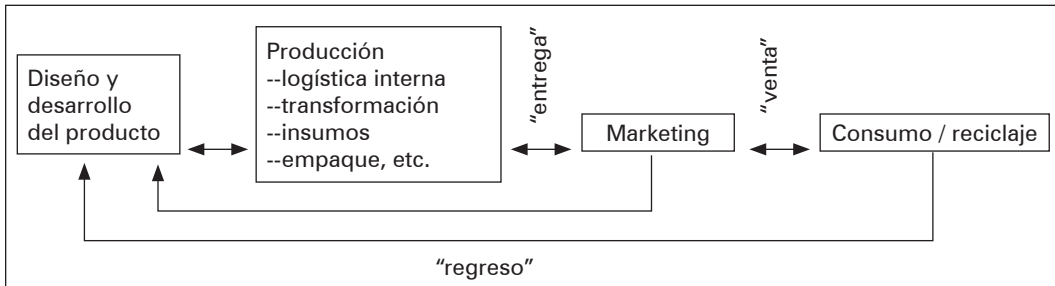
Los precursores de este nuevo concepto son Kaplinsky y Morris (2000) y McCormick y Schmitz (2001). Veamos sus conceptos básicos.

37 *Filière* significa literalmente “hilo”. Se desarrolló en Francia con estudios sobre las empresas francesas vinculadas a las norteamericanas. Luego aplicaron ese mismo enfoque a las colonias francesas.

2.1 ¿Qué es una cadena de valor?

Una **Cadena**, según estos autores, es la transformación de insumos físicos y de servicios en un producto, transformación que constituye una fase, de otras que se ubican tanto hacia atrás (diseño) como hacia adelante ("entrega", "venta" y "regreso"). Ver Diagrama 5.

Diagrama 5: Esquema simple de la cadena de valor

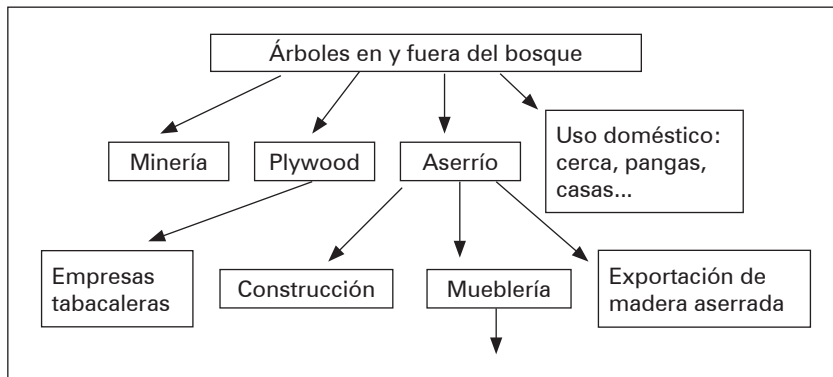


Fuente: Basado en Kaplinsky y Morris (2000).

Lo interesante de este concepto es que pone la mirada en el proceso interno que ocurre entre las empresas que se articulan en torno al producto. Es decir, la cadena se origina en la medida en que empresas diferentes actúan bajo una visión compartida con metas comunes que se traducen en éxito, en la misma medida en que se satisfacen las necesidades de los consumidores. Así se va creando una especie de interacción de los actores para tomar decisiones en conjunto, disminuir los riesgos y aumentar los beneficios usando más cooperación, comunicación y coordinación para generar valor. De esta manera podrá competir como cadena.

Para Kaplinsky y Morris, esta noción simple de cadena debe ser entendida realmente como una cadena extendida de forma vertical y horizontal. Hay más de una cadena que se origina, sobre todo, en el productor intermediario. Ver Diagrama 6.

Diagrama 6: Cadenas del recurso forestal: madera-Triángulo Minero-RAAN Nicaragua



En este sentido, para Iglesias (2002), aunque la cadena contempla integración vertical, no debe ser confundida con ésta. En su opinión, la integración vertical ocurre cuando una sola firma

realiza varias etapas en la cadena. Una empresa como Esso, por ejemplo, posee tanto refinerías de petróleo como venta al por menor, está integrada verticalmente. Una empresa que maneja cereales, que posee un molino de harina y una panadería, también se integra de forma vertical. En una empresa de este tipo, los productos se mueven entre las etapas de producción, de transformación y distribución como resultado de decisiones de manejo dentro de una sola firma. En cambio, en una cadena de valor, los productos se mueven entre empresas independientes que trabajan juntas en una alianza vertical. Una empresa verticalmente integrada podría formar parte de una cadena de valor con otras empresas independientes, y participar como lo hace cualquier otro miembro de la cadena de valor.

¿Cuáles son los factores claves en una cadena de valor? Para Kaplinsky y Morris, la Renta es un instrumento clave. La renta se concibe, por lo general, como la ganancia que se obtiene al realizar una transacción de bienes y servicios. Existe la tendencia a pensar en la renta como un concepto simple cuando realmente no lo es. Cada actor obtiene ingresos por su capacidad de protegerse de sus competidores, esa habilidad para protegerse se traduce en mejor renta. Según el clásico economista David Ricardo, la renta crece en la medida en que hay una desigual apropiación de un recurso escaso, como por ejemplo los recursos naturales. Esta desigualdad se origina cuando algunos tienen un acceso limitado o ningún control sobre estos recursos. Esta noción de Ricardo es considerada una perspectiva estática, es decir, está ahí como tal y no se puede cambiar. No obstante, el economista Schumpeter³⁸ superó la noción de Ricardo, y mostró que la “escasez” puede ser construida como un mecanismo que permite aumentar la renta. La “escasez” se crea como resultado de la innovación, creación de nuevas combinaciones y condiciones. Así resulta la súper ganancia, oportunidad que otros más tarde la copiarán (provocando una disipación de la ganancia), originándose un ambiente de búsqueda de mayores rentas en sus variadas formas (ver Recuadro 9).

38 J. Schumpeter es considerado el teórico del *entrepreneur*, mientras Coase, del *firm* (empresa). Schumpeter fue quien propuso un concepto de competitividad que hasta el día de hoy es utilizado como la base de la literatura de la nueva competitividad. Según ese concepto, la competitividad es en precios, procesos, productos y organización.

Recuadro 9: Diferentes formas de renta económica

1. La renta económica surge de la diferencia entre la productividad de los factores que intervienen en la actividad productiva o comercial y las barreras de entrada a esas actividades. Por factores se consideran la tierra o la mano de obra, es decir, todo aquello que hace posible que un bien pueda ser producido. No es lo mismo disponer de tierras fértiles como las del Valle de Sébaco, que tener tierras en laderas. Por otra parte, se consideran barreras de entrada todos aquellos obstáculos para introducirse en una actividad en particular. Un ejemplo de barreras de entrada ocurre cuando no se dispone de una tecnología, de recursos para invertir o no se cuenta con información de mercado clave para un negocio.
2. Hay una variedad de formas de renta económica, las cuales prevalecen en la economía global. Algunas son endógenas, es decir son "construidas" por las empresas mismas desde adentro, y entre ellas se encuentran:
 - ▶ renta tecnológica: se obtiene cuando una empresa posee control sobre una tecnología escasa, por ejemplo, sistemas computarizados en el área de producción de una lechería, que permite ahorrar trabajo.
 - ▶ Renta en recursos humanos: tiene acceso a personas con mejores habilidades que las de la competencia. Disponer de personas altamente calificadas le da mayores ventajas a una empresa.
 - ▶ Renta organizacional: posee formas superiores de organización interna respecto de la competencia, por ejemplo, si se trabaja en equipo o se flexibilizan las normas según lo necesario para que la organización sea más funcional.
 - ▶ Renta marketing: se tiene al poseer mejores capacidades en marketing (formas de lograr mayores ventas por lo novedoso que se presentan los productos) y/o en marcas valiosas, es decir, emplea la marca como signo distintivo.

Otras rentas son endógenas a la cadena y son construidas por grupos de empresas:

 - ▶ renta relacional: se tiene cuando la calidad de las relaciones a lo interno de la cadena es superior con los proveedores y clientes
3. La renta también puede ser exógena a la cadena (está fuera de ella) y surgir a través del control sobre recursos:
 - ▶ renta de recursos: cuenta con acceso a escasos recursos naturales, como por ejemplo, ciertos minerales propios de un determinado tipo de ecosistema.
4. Los productores pueden ganar de rentas provistas por empresas/instituciones externas a la cadena:
 - ▶ renta en políticas: la cual se deriva de operar de forma eficiente con gobiernos que construyen barreras para la entrada de competidores, como por ejemplo, cuando se ponen altas tasas arancelarias o se subsidia.
 - ▶ Renta en infraestructura: también derivada del acceso a infraestructura de alta calidad como telecomunicaciones, excelentes carreteras o aeropuertos para el transporte de carga en menos tiempo.
 - ▶ Renta financiera: la cual se obtiene con el acceso a crédito en mejores términos que la competencia (bajas tasas de interés, plazos mayores y mayor tiempo como período de gracia, entre otros).

Finalmente, todas las rentas son dinámicas, es decir, no son estáticas. Nuevas rentas van surgiendo con el tiempo, y las existentes se erosionarán mediante las fuerzas de la competencia.

Fuente: Kaplinsky y Morris (2000)

Por otra parte, la innovación es el segundo factor clave. Surge cuando los resultados de una empresa son mayores que la competencia, momento en el que se da el escalamiento (*upgrading*).

Es decir, una empresa o un conjunto de éstas avanzan en nuevas funciones o en nuevos productos; significa que las empresas o la cadena están creciendo y haciéndose más competitivas. De esta manera se concluye que la competitividad ocurre en la capacidad permanente de aprender por parte de una empresa o cadena. En consecuencia, la mayor renta posible se obtiene en las actividades intangibles, y por tanto más difíciles de identificar y copiar.

El tercer factor clave en las cadenas de valor es la función de gobierno. Dado que los sistemas de producción no están dispersos, sino vinculados y coordinados, las cadenas son dinamizadas por algunos actores en particular. El gobierno de una cadena puede ser asumido por una empresa determinada que juega un rol clave, o bien, por empresas asociadas con mayor poder para decidir quiénes deben seguir, con qué operaciones, y quiénes deben salir si no se ajustan a las nuevas dinámicas que la cadena necesita para seguir compitiendo en el mercado. Esta función de gobierno permite que otras empresas escalen dentro de y entre las fases de cada cadena. La función de gobierno no es una simple coordinación; tampoco el hecho de que una empresa o eslabón capte mayor renta le hace tomar el liderazgo y ejercer el gobierno.

El concepto de gobierno es retomado de las ciencias políticas o se beneficia de ellas al establecer una analogía con otros conceptos para entender mejor su funcionamiento. En las cadenas también es posible observar una especie de Poder Legislativo, cuando las empresas o cadenas crean normas al interior de la cadena (ejemplo: parámetros de calidad) o instituciones que crean normas internacionales como ISO 9000 o SA 8000; también se puede observar una especie de Poder Ejecutivo, el cual es asumido por empresas o cadenas que ejecutan las normas; finalmente, la función de Poder Judicial está encarnada en empresas o cadenas que supervisan el cumplimiento de las normas.³⁹ Todas estas formas de poder son las que permiten que una cadena pueda ser dinamizada, y, por tanto, ser altamente competitiva.

2.2 Importancia y aplicabilidad

Otros conceptos pueden ser repensados desde CV. Por ejemplo, la noción de competitividad es entendida en términos de cadena, lo que de hecho significa que se compite entre grupos de aliados (“coaliciones no convencionales”), superando así la idea de que una empresa es competitiva por sí misma, cuando en realidad lo es en la medida en que participa con socios. Esta premisa implica que los beneficios de la globalización son mayores o menores para las pequeñas empresas, dependiendo de la cadena en la cual están participando. Bajo estos conceptos, la intervención de las ONG y agencias de cooperación queda al desnudo al identificar un sobreénfasis en las fases de producción, en actividades tangibles donde exactamente se crea menos valor agregado, y donde las políticas de fomento de la producción primaria pueden ser hasta un obstáculo para beneficiarse de la globalización.

Existen tres razones por las que el enfoque CV es clave para países como Nicaragua y para las empresas sin importar su tamaño. Estas razones son:

- a) La competencia sistémica. Ésta es clave en la creciente división del trabajo y en la dispersión global de los componentes de producción que presenciamos hoy día. Esta noción de competencia se apoya en la contribución del economista clásico Adam Smith, al observar la relación entre la expansión del mercado y la división del trabajo, la cual permite una mayor

39 Nota: la noción “gobierno” es comúnmente referida a los tres poderes del Estado de un país. Captando esa imagen de “gobierno” de las ciencias políticas es que se considera que una cadena de productos tiene también un gobierno, función que ejercen algunas empresas, algunas instituciones de servicios. En este documento usamos la noción de “gobierno” en su segundo sentido: el que existe en las cadenas de valor de los productos, no el referido a los poderes del Estado.

especialización y mecanización de la producción. Es decir, una perspectiva desde la empresa-mercado. Igualmente, se apoya en la contribución de otro economista, Taylor, para quien la creciente escala conduce a mayor número de estaciones productivas, y a un aumento de eficiencia en el trabajo de cada estación a través del manejo científico. En otros términos, una perspectiva desde la planta de producción.

La competencia sistémica significa un salto de la perspectiva intraplanta e intraempresa hacia un enfoque de sistema, en el cual hay factores claves como los siguientes: i) la noción de *“Just in time” o justo a tiempo* vislumbra la existencia de empresas eficientes pero aisladas, en este sentido son “islas de eficiencia”, pero no logran serlo en su conjunto. Este concepto plantea reducir stock de productos (bodega) para ganar eficiencia en el conjunto del sistema; ii) para lograr mayor rapidez de reacción en paralelo o de manera concurrente de las distintas fases de la cadena, es necesario crear puentes entre las fases. Desde esta perspectiva se retoman los enfoques de Competencia Central (*core competente*) y Subcontratación (*outsourcing*): concentrarse en algo único, difícil de ser copiado en los servicios que se provee, “expulsar” aquellas funciones donde algunas empresas son menos competentes, y dejárselas a aquellas otras empresas que sí lo son, precisamente para garantizar competencia sistémica.

- b) Es necesario ir más allá de la eficiencia de la producción. El análisis de CV ayuda a entender cómo los productores insertados en el mercado final pueden influir en su habilidad de conseguir ganancias a través de su participación. ¿Cómo hacerlo? Hoy, dos vías son posibles:

La primera es conocer la lógica de inserción de las transnacionales en nuestras economías. Ellos colocan subsidiarias en los países del Sur, regiones y empresas debido a los bajos costos de trabajo y otros insumos a las políticas comerciales en el ámbito internacional (tarifas, cuotas, acuerdos por pertenecer a una región), y por otros criterios estratégicos, como el aprovechar sus raíces étnicas y proveerse de determinado insumo demandado en la competencia global. Este conocimiento es útil para ver cómo pueden conectarse nuestras empresas a la ruta de las transnacionales para contagiarnos de su modernidad y para que ellas se enraícen en nuestra economía. El desafío es, por tanto, mente abierta y mayor capacidad de aprendizaje a partir del análisis de cómo los otros funcionan, no para seguir sus pasos necesariamente, sino para buscar otras ventajas.

La segunda es reconocer el potencial competitivo de las pequeñas y medianas empresas en el país. Muchas de éstas con productos (y subproductos) tradicionales han sido competitivas por décadas.⁴⁰ El reto es ponderar toda la cadena y su potencial de expandir mercado.

El enfoque Cadena de Valor permite discernir los factores que determinan la participación de un grupo en el mercado final; identificar las ventajas y desventajas de empresas y países especializados en producción en lugar de servicios; descubrir las formas particulares de conexión que afectan el escalonamiento de las empresas, por ejemplo, las transnacionales suelen apoyar a los pequeños productores a mejorar su producción, pero les impiden que escalen al diseño o a conquistar otros mercados.

40 Sólo mencionemos los quesillos y las rosquillas que incluso van siendo exportadas. Estos productos han existido por décadas, pero por ser producidos por mujeres, las diversas instituciones del país los han obviado, o los ven como simple folclor. Las estudiantes Rivera y Alvarado hicieron sus tesis sobre las rosquillas, y Paiz y Benavides sobre los quesillos, mostrando la contribución de estas actividades a la economía del país. Con la apertura comercial estos rubros pueden tener mayores facilidades de ser exportados para responder a la población nica migrante en Estados Unidos.

- c) La CV permite explicar la distribución de los beneficios (especialmente ingresos). Hay que considerar que la globalización es una constante caída de barreras al flujo global de información, ideas, factores de producción (especialmente capital y trabajadores capacitados), tecnologías y productos. Es una dinámica en la cual hay ganadores y perdedores tanto en el norte como en el sur, se da entre trabajadores capacitados y no capacitados, entre una región y dentro de un país. En este escenario, las empresas transitan por dos rutas: la que va cuesta arriba y la que va cuesta abajo. La primera es cuando la participación creciente y mejorada en la economía global permite un crecimiento sostenible de los ingresos. La segunda, cuando produciendo más, el valor de la producción baja (ruta de la miseria); por ello, la clave no es si participar o no en la globalización, sino cómo hacerlo de un modo que permita un crecimiento sostenible. Para ello, es necesario estudiar la naturaleza y determinantes de la competitividad (individual o grupal) y las actividades donde se logran retornos crecientes.

Por otra parte, también la CV sirve como marco que permite contextualizar otros enfoques (por ejemplo, el planeamiento estratégico y la nueva economía institucional). Además, la cadena de productos incluye tanto la transformación física, de saberes, como de actores, organización social y de significados, que son disputados en cada transacción.⁴¹

2.3 Mitos que deben superarse

Estudiando la cadena de valor de un rubro la competitividad vendrá por sí sola.

- ▶ El peso de los enfoques tradicionales nos fuerza partir de la finca y del pasado, en lugar del mercado y del futuro. Así, las políticas que surgen de consultorías usando el enfoque CV, terminan recomendando mejorar la infraestructura física del país y la creación de centros de información, planteando la inversión extranjera (transnacionales) como la base de la competitividad nacional. O sea, que los países del sur sigan dedicados a la producción, significa continuar en la finca o en el taller.
- ▶ La mentalidad empresarial para ser competitivo es vista como la capacitación, en lugar de una actitud ante la vida de hacer que “las cosas sucedan”.
- ▶ La competitividad se suele traducir en términos de rubros, no existen subproductos, redes de intermediación tradicional y mercados de diverso tipo, escala y alcance.
- ▶ Mercado es sinónimo de exportación.

Identificando las barreras cruciales y los actores que pueden aprovechar la renta, la eficiencia sistémica y el desarrollo con equidad son un resultado natural.

- ▶ Los actores son como los “peces” que viven en el “agua”, que es nuestra sociedad, pero se asume que las “aguas” no importan cuando los actores son eficientes (“peces”).
- ▶ Existen reglas y códigos de comportamiento que pueden determinar la suerte de los actores, tanto hacia el fracaso como hacia el éxito, de ahí la importancia de conocer la calidad de las reglas y redes sociales claves, productoras de círculos virtuosos.

41 El profesor N. Long y M. Villarreal estudiaron, por ejemplo, la tuza de maíz desde México hasta Estados Unidos, analizando la transformación de su significado en el tiempo y en el espacio, y cómo en cada paso se van experimentando las distintas tensiones entre diversos actores. Ver N. Long, 2002. Development Sociology.

Formar cadenas integradas es una forma de acceder a más valor agregado y ser más competitivo, esos efectos son siempre positivos para la sociedad.

2

- ▶ Se cree que el éxito de una empresa siempre tiene un efecto positivo para la sociedad. Sin embargo, puede haber buenas intenciones y actores eficientes, cuyo efecto agregado resulte en problemas para la sociedad. Esto es captado por la noción de externalidades.⁴²
- ▶ Lo típico de las soluciones suele ser lograr el control de más actividades y fases, al menos en las empresas-organizaciones con mayor respaldo de la cooperación internacional. No perciben que se pierde eficiencia, eficacia y competitividad; además, terminan “controlando” lo tangible, cuando lo “intangibles” (saber, contactos, relaciones sociales, actitud) es la clave.
- ▶ *Upgrading*, en la mayoría de los casos, proviene de cadenas “desintegradas” en su sentido de especialización de empresas con fuertes lazos.

Cadenas de valor es un enfoque que permite conocer qué productos tienen mercado y dónde, el resto (producción) es tarea de nosotros.

- ▶ Muchas organizaciones caen en esta trampa y se dedican a fomentar la producción de cacao, pimienta, chile, cítricos, frijol negro. Creen que descubrir mercado para un producto es la panacea del desarrollo. Mercado hay para todos esos productos, lo que no hay es la intermediación comercial para llegar a ese mercado.
- ▶ Para acopiar productos, luego de conquistar mercado, la receta mágica es organizar cooperativas. La organización de la oferta es uno de los mayores retos que el modo de organización cooperativo raramente ha correspondido con sostenibilidad. Acopiar frijol sin el característico “mutuo engaño” (comerciante-productor) en la calidad, forma y tamaño de los productos, es un reto monumental.

La cadena impacta positiva o negativamente en el medio ambiente.

- ▶ Creer que el enfoque de CV o es positivo o es negativo para el medio ambiente es ver un mundo dual, blanco y negro. Creer que la existencia de un producto como el cacao (u otro) se justifica por sus beneficios al bosque, invisibiliza las prácticas productivo-sociales de los actores, impone visiones ajenas y, en consecuencia, nos hace perder competitividad.
- ▶ La CV ayuda a contextualizar a los actores y sus prácticas desde lo que son; permite valorar la importancia de aprovechar los desechos de los productos, lo que tiene un impacto directo en el medio ambiente; ayuda a romper el mito del árbol enemistado con el mercado.
- ▶ La CV estimula a entender, en el caso del bosque, las prácticas forestales que tienen las poblaciones locales (indígenas y campesinas), donde la disputa es por los significados que trastocan las visiones de la ecología: si el bosque es un producto social (intervención humana), entonces las poblaciones indígenas tienen derecho al bosque y no sólo a la tierra (en consecuencia, derecho a otros servicios como crédito y asistencia técnica), pero si nos

⁴² Un ejemplo típico aplicable a la zona del Triángulo Minero es el siguiente: ningún campesino, indígena, ONG o gremio quieren provocar una deforestación en la región. Cada uno cuida su sobrevivencia, produce sus granos o promueve la conservación de suelos, pero una mirada global del Triángulo Minero revela que hay deforestación. O sea, cada actor individualmente no quiere deforestar y no deforesta, pero sus acciones agregadas de todos los actores llevan a la deforestación. Esto significa que el resultado global es algo que individualmente no lo buscaron. Aquí la paradoja.

vamos con la visión estática de la ecología, el Estado en nombre de la “sociedad” puede confiscarlos con el nombre de “áreas protegidas” o “concesiones”, quedando las poblaciones indígenas sin derecho alguno. La lucha por los significados es, pues, una lucha por el futuro.

2.4 Restricciones enfrentadas en los estudios realizados

La sección anterior esboza en términos generales el concepto de cadenas de valor, y la que sigue muestra los resultados obtenidos en los estudios, utilizando en parte este marco conceptual y la metodología. Para efecto de evitar confusiones, lo que continúa en la siguiente sección no se apega estrictamente a la totalidad del concepto y del método, debido a que los estudios tuvieron una cobertura de la ruta que va desde la finca hasta la frontera, y no siguieron la dinámica de los productos una vez que salen del país y entran en el procesamiento y distribución al detalle en el mercado de destino.

Por otra parte, Nicaragua genera básicamente productos “commodity”, es decir, materia prima sin valor agregado. La agroindustria nacional es escasa, y la mayor parte del proceso de transformación del café, madera, oro, cacao y carne, entre otros productos que se exportan, se da fuera del país. El rol de los exportadores nacionales, inclusive, se limita la mayor parte del tiempo a ser proveedores de broker en el extranjero, que son, en realidad, quienes tienen la información y el conocimiento de la dinámica del mercado de transformación y de distribución al detalle. En ese sentido, si el mayor valor agregado ocurre en la fase de transformación y en la distribución al detalle, los estudios realizados no pueden cubrir ese otro eslabón de la cadena debido al alcance en cuanto a costos y tiempo disponible.

Los estudios de cadenas de valor también implican un análisis minucioso respecto de costos, incluidos los de transacción, una cuantificación del valor agregado y una distribución de ese valor entre los distintos actores que forman parte de la misma cadena, para lo cual es necesario disponer de datos estadísticos que permitan realizar una serie de operaciones para derivar conclusiones. Parte de las restricciones enfrentadas en los estudios realizados en el Triángulo Minero se relacionan con la ausencia de estadísticas regulares, la poca confianza sobre los datos suministrados por algunas fuentes respecto de ingresos, costos y márgenes de utilidad, así como en general la poca transparencia o secretividad de esta información. Los casos donde fue posible obtener este tipo de datos, se incorporan en los estudios, en otros no; por ello se podrá observar algunas diferencias en la estructura de presentación de los resultados.

3. OPORTUNIDADES DE MERCADO Y POTENCIALIDADES DEL ARROZ



Espigas de arroz en los campos de Siuna

La producción de arroz sigue representado un reto para los productores del país, en el sentido de rentabilidad, competitividad y mayor valor agregado de este producto que genera 20,000 empleos directos al año (Clemens y Green, 1994). El reto se deriva del hecho de que los pequeños productores de secano están dispersos y distantes de las empresas procesadoras y del mercado mismo, por lo cual no pueden vender el producto a mejores precio, mientras que por otro lado, los medianos y grandes productores en sistemas de riego han creado alianzas para protegerse como sector productivo, usando la fuerza de la organización gremial y el respaldo de su capital.

Varios factores ponen en riesgo la actividad productiva del arroz en el país. Entre las más significantes se encuentran las siguientes:

1. *La producción no cubre la demanda nacional*, lo cual se deriva de algunas deficiencias en el manejo técnico del cultivo⁴³ y en el uso de paquetes tecnológicos no apropiados que ocasionan bajos rendimientos/mz. El rendimiento promedio nacional se estima en 30qq/mz,⁴⁴ aunque el rendimiento óptimo es de 90 qq/mz.⁴⁵ Si bien el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) dirige sus esfuerzos al mejoramiento de los rendimientos, con la intro-

43 Los insumos productivos son insuficientes, hay un inadecuado control de plagas y un gasto excesivo de agua en el arroz de riego.

44 Delegaciones del Magfor. Encuesta Agropecuaria de la Dirección de Estadísticas Magfor.

45 Guía tecnológica del arroz. INTA.

ducción de variedades de semilla resistentes a plagas y enfermedades, su implementación requiere de inversión financiera con la que no cuentan los pequeños productores.

2. La *insuficiente producción de arroz justifica las importaciones*, no obstante con el objetivo de salvaguardar la producción nacional dominada principalmente por medianos y grandes productores que usan irrigación, surgió el Programa de Apoyo al Productor Arrocero (conocido por sus iniciales como PAPA), el cual consigna que por cada quintal importado de Estados Unidos, se debe acopiar un quintal de la producción local, a cambio de no pagar aranceles a la importación de la granza de arroz. Estas transacciones, además de ser arbitradas por la Bolsa Agropecuaria S.A. (Bagsa),⁴⁶ están exoneradas del impuesto al valor agregado (IVA).

Con este programa --que a su vez es una alianza entre arroceros que pertenecen a la Asociación Nacional de Arroceros (ANAR) y procesadores de arroz granza--⁴⁷ se favorece mayormente a los grandes y medianos productores del Pacífico, quienes han logrado estabilidad en los precios, y mejoramiento en la calidad del producto.

3. El *Tratado de Libre Comercio* firmado entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos, establece reducir a cero en un período de 18 años, con 10 años de gracia, los aranceles a las importaciones de granos. Y aunque el acuerdo está limitado a una cuota de 13,000 toneladas métricas de arroz oro y 90,000 toneladas métricas de arroz granza como exportación de Estados Unidos a Nicaragua durante ese período, se prevé un efecto directo negativo por la poca capacidad competitiva del producto nacional, dado que resulta más barato importar⁴⁸ que producir en el país por los altos subsidios de los que gozan los productores de granos en Estados Unidos, y ante la ausencia de inversiones de largo plazo en la actividad productiva del país.
4. La *debilidad organizativa de los productores* que se encuentran en las zonas alejadas de la ciudad y al margen del PAPA, que no pueden constituirse en un gremio sólido, hace que no tengan capacidad para mejorar la oferta productiva, incidir en la intermediación por mejores precios a la calidad, y ser actores articulados de manera eficiente a la cadena del producto. En consecuencia, los pocos comerciantes (camioneros y/o intermediarios) compran el mayor porcentaje de arroz en granza a los productores sin pocas exigencias y a precios bajos.⁴⁹ En estas zonas, el proceso de articulación entre productores, intermediarios e instancias de apoyo al desarrollo productivo es débil para la agregación de valor del producto.

El problema central es que aunque puedan encontrarse oportunidades de mercado, hay una perspectiva estática de la producción, sin innovaciones y sin creación de condiciones para la obtención de mejores ganancias para los diferentes actores de la cadena. En este contexto, **¿cómo pueden los pequeños productores de arroz aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece?**

46 Bagsa efectúa servicios de transacciones, con comisiones del 0.5% del monto negociado, exonerándolos del 15% del IVA.

47 Conocidos como trillos de arroz.

48 La liberalización comercial de 1990 inició un proceso de importación masiva de productos. Ésta debía haber beneficiado principalmente al sector agropecuario mediante la importación de insumos y bienes de capital necesarios para incrementar la productividad y la producción nacional. Sin embargo, hubo una serie de efectos negativos de los sectores productivos menos preparados, ante la competencia de productos extranjeros.

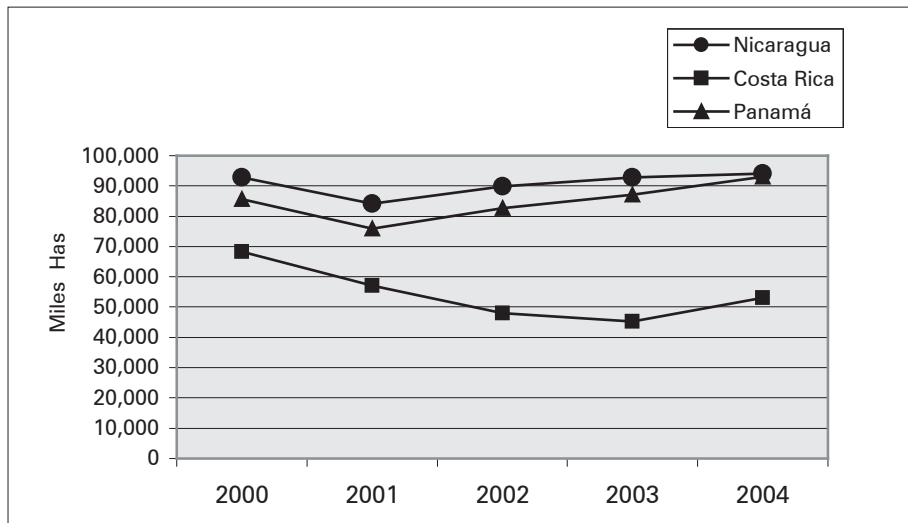
49 Precio al productor de Siuna: C\$ 60/qq – C\$ 87/qq, precio promedio al productor nacional en los últimos tres años (2000 –2002): C\$ 113/qq – C\$ 135/qq.

¿Cuáles son las potencialidades productivas del arroz? ¿Dónde se encuentran las oportunidades de rentas en las cadenas de valor que se organizan en torno al producto? ¿Cuáles de ellas pueden ser aprovechadas por los productores de Siuna? Éstas son algunas de las preguntas que se busca responder en esta sección.

3.1 La producción de arroz en Centroamérica y Nicaragua

Los principales países productores de arroz en Centroamérica son Nicaragua, Panamá y Costa Rica, aunque éste muestra en los últimos años una tendencia a disminuir sus áreas de cosecha, como se puede notar en la gráfica siguiente.

Gráfica 4: Área de arroz cosechado en los principales países productores en C. A.



Fuente: Estadísticas Faostat, 2005

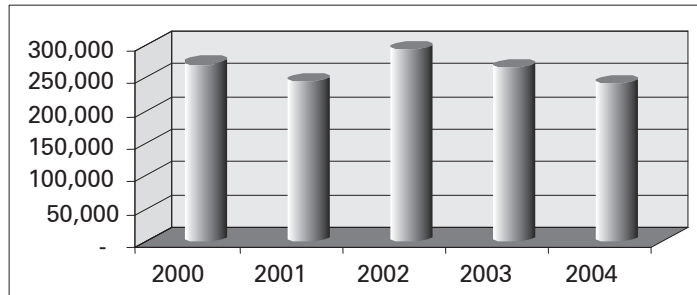
Honduras es el país que menos arroz produce, con un poco más de 3,000 hectáreas, seguido por El Salvador que redujo en un 49% su producción entre 2000 --cuando reportó un área cosechada de 8,155 hectáreas-- y 2005, cuando sólo registró 3,992 hectáreas. En el caso de Guatemala han reportado un área de cosecha que oscila entre las 14,000 y 16,000 hectáreas.

En el caso de Nicaragua, aunque la producción nacional ha mantenido una tendencia de crecimiento en áreas de cultivos en la última década,⁵⁰ los aumentos en los rendimientos siguen siendo escasos, aun dentro de las áreas del PAPA. La tendencia del incremento del volumen de producción viene por nuevas áreas incorporadas a la producción, y no necesariamente por mayor rendimiento en las ya existentes. Esto genera siempre un déficit entre producción nacional y consumo. La necesidad de las importaciones, si bien constituye un hecho objetivo y ha mostrado una tendencia a disminuir, no deja de representar un peligro de terminar sustituyendo la producción nacional en el marco del Cafta.

50 En el ciclo 1990/91, el área de siembra fue de 54,500 mz. (38,150 hectáreas).

El comportamiento de la producción nacional de arroz en los últimos cinco años ha oscilado entre las 230,000 y las 280,000 toneladas métricas. Esta producción proviene, en su mayor parte, de unos 215 medianos y grandes productores de arroz de riego y de unos 17,000 pequeños productores de secano en diferentes zonas del país.

Gráfica 5: Producción TM arroz granza



Fuente: Faostat, 2005

Aunque el país no tiene historia de exportador de arroz, en los últimos cinco años las estadísticas revelan datos irregulares de toneladas de arroz exportados a tres países centroamericanos: Costa Rica, El Salvador y Honduras (ver cuadro).

Tabla 5: Exportaciones de arroz en toneladas métricas

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Costa Rica	3.00	3.00	2,719	611	22	257
El Salvador	193	193	652	738	877	76
Honduras	3.00	3.00	0.07	0.07	150.83	259.91

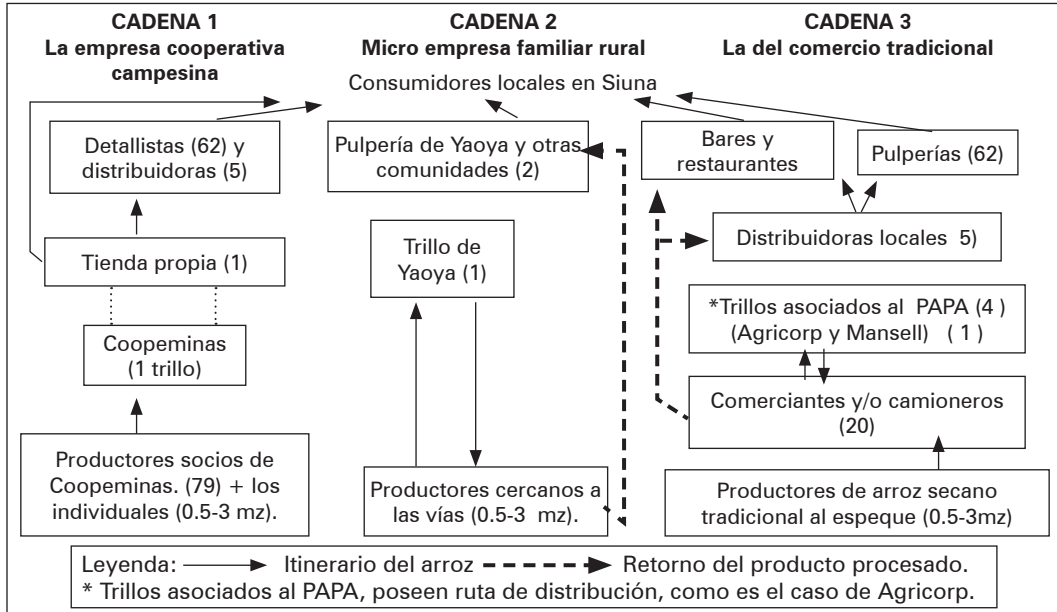
Fuente: BCN, 2005. Depto. de Estadísticas Externas.

El reto que el país tiene es cómo mantener este cultivo con un nivel de producción y productividad que permita no sólo cubrir las necesidades del consumo nacional, sino también, eventualmente, poder suplir del producto a los países vecinos, aprovechando su lugar de mayor productor centroamericano.

3.2 Las cadenas identificadas en Siuna

Entre 1996 y 2003 se identificaban cuatro cadenas que tenían su punto de origen en los productores de arroz secano en Siuna. Las dos primeras comercializaban la producción del municipio a nivel local. En las otras dos se encontraban actores exógenos al municipio, sobre todo en la fase de procesamiento, en la que intervenían los trillos asociados al PAPA, ubicados en Sébaco, San Isidro y Tipitapa. Las dos últimas cadenas a las que hacíamos referencia son las únicas que en la actualidad continúan vigentes, ya que las dos primeras, en manos de pequeños productores, han enfrentado serios problemas organizativos para continuar en el mercado y están prácticamente sin funcionar.

Diagrama 7: Cadena de valor del arroz producido en Siuna



La Cadena 1 era de carácter local, pero integrada. Se abastecía de los productores socios de la Cooperativa de Servicios Múltiples (Coopeminas) e individuales del municipio, acopiaba el 5% de la producción de éste --6,000 quintales granza en promedio--, trillaba el arroz y distribuía el producto a través de una tienda propia. La política de la tienda era vender tanto a la distribuidora mayorista como a los consumidores, es decir, tenía una doble función: como mayorista y como minorista. La calidad del arroz que se comercializaba era 70-30 (significa 70% de grano entero y 30% de grano quebrado). A partir de 2002 empezó a tener problemas de iliquidez, provocados por malos manejos administrativos. En la actualidad no funciona.

La Cadena 2 es pequeña y de cobertura comunitaria, inició con un grupo de pequeños productores (entre 100 y 120) de un conjunto de ocho comunidades vecinas cercanas a las principales vías en la ruta hacia Yaoya Central. Los productores compraban el servicio del trillo para obtener y vender arroz oro, una parte la destinaban al autoconsumo y otra la comercializaban, obteniendo mejores ingresos que si la vendieran en granza. Se estima que un 2% de la producción total de arroz en granza del municipio --2,400 quintales-- era procesada en esta cadena. Estos productores comercializaban directamente el arroz oro en su lugar o en comunidades aledañas, abasteciendo principalmente a pulperías de las comunidades cercanas al trillo. No tenían competidores en el circuito de comunidades en cuanto a procesamiento, y a partir de 2002, cuando Coopeminas dejó de funcionar, ampliaron su servicio de trillado a productores de otras zonas. Actualmente tienen problemas para prestar un buen servicio.

La Cadena 3 es una cadena desintegrada y responde a la dinámica tradicional del comercio de la zona. Aquí los medianos y pequeños productores de seco venden su producción a una red de comerciantes-camioneros tradicionales, que compran en la finca el arroz en granza para trasladarlo hacia los principales trillos, ubicados a 239 kilómetros (San Isidro y Sébaco). Los trillos forman parte del PAPA, y entre ellos se destacan los molinos de Agricorp, principal empresa en el mercado nacional que ejerce dominio del producto, tanto en el acopio como en el

procesamiento y la distribución. Muchas veces los camioneros llevan de regreso el arroz oro al municipio, en un recorrido de casi 500 kilómetros en su ida y regreso.

En conclusión, de las tres cadenas dos son locales y muy pequeñas, y no representan una opción competitiva a la cadena 3, que es más grande y con influencia en el mercado nacional. Los camioneros intermediarios compran el mayor porcentaje de la producción de granza en Siuna, y fungen a la vez como proveedores para las empresas como Agricorp y el Grupo Mansell, las cuales manejan trilladoras.

3.3 Los eslabones de la cadena

a. Producción en la finca

Éste es el primer nivel en el proceso productivo, aquí inicia la agregación del valor en el producto. En el Triángulo Minero, el promedio de manzanas por unidades de producción dedicadas al cultivo del arroz es de entre 1.5 y 2.0 manzanas por productor. Se estima que en este eslabón participan 2,837 explotaciones agropecuarias que cultivan arroz.⁵¹ Según datos del tercer censo agropecuario (INEC, 2001), los rendimientos oscilan entre los 40-45 quintales por manzana (Palacios, 2003).

Los productores de Siuna, en su mayoría, no efectúan labores culturales de roturación, abono del suelo y fertilización del cultivo durante su ciclo fenológico, lo que se traduce en bajos rendimientos. Los productores justifican no utilizar abono y fertilización, dado que, según ellos, no lo requieren por disponer de tierras fértiles.⁵²

Los productores hacen uso del arroz tradicional amarillo y del chaparro, que presentan rendimientos más altos en relación con otras variedades. En general, en Siuna se han difundido las variedades conocidas como: arroz blanco grande (Cica 8), arroz blanco pequeño (Cica 4), Inta N-1, Inta dorado, Tainchung Sen-10. De éstas, el Inta N-1 no cumplió con las expectativas de rendimiento. Por tal razón, la mayoría de ellos ha optado por prescindir de su uso. En el caso de las variedades Inta dorado y el Taichung Sen-10, se han realizado siembras experimentales en algunas fincas, donde el rendimiento de la cosecha ha alcanzado de 70-80 quintales por manzanas pero aún su uso no está proyectado.⁵³

En síntesis, las unidades de producción donde se siembra arroz presentan deficiencias en el manejo de los cultivos, principalmente en las variedades mejoradas y en la transferencia de nuevos paquetes tecnológicos, lo cual implica realizar mayores inversiones en los insumos y medios de producción. Por este motivo, los productores prefieren utilizar variedades tradicionales que se han adaptado a las condiciones edafoclimáticas de la región, las mismas presentan mejores rendimientos que las nuevas variedades introducidas en la zona, como es el caso del Inta N-1.⁵⁴

51 INEC-Cenagro, 2001, municipio de Siuna, cuadro número 23.

52 Esta fertilidad se debe a que estos suelos son nuevos, y en gran parte fueron ocupados en la década de los 90. Un ejemplo son las comunidades compuestas por polos de desarrollo: La Rampla, Salto Verde, San Martín, El Loco, La Esperanza y Coperna Abajo.

53 Verónica Palacios, 2003.

54 Esta variedad fue introducida por Coopeminas y vendida a los productores en C\$ 300.00 el quintal, para lo cual hubo un compromiso de compra de la cooperativa hacia los productores.

b. Procesamiento

Para el procesamiento del arroz en el municipio existen tres trillos, los cuales no funcionan. Entre 2003 y 2005 solamente funcionó el trillo en Yaoya Central, distante 12 km de la cabecera municipal; el de Coopeminas estuvo sin actividad desde ese período debido a problemas internos de la cooperativa, y su actividad ha quedado limitada a prestar el servicio de trillado a algunos productores individuales.

El trillo de Yaoya ofrecía solamente servicio de trillado, ya que no contaba con infraestructura de almacenamiento y patios de secado. Era administrado por dos productores, Marcos Calderón y Darío Martínez, para quienes su actividad principal es la ganadería, y, en segundo lugar, la actividad agrícola con el cultivo del arroz. Este trillo fue entregado por el gobierno del Dr. Alemán, en 2000, en el contexto de las elecciones municipales. Con un crédito personal, estos dos socios lograron comprar un terreno e instalar el trillo. Invirtieron C\$20,000 (US\$ 1,576.73),⁵⁵ de los cuales C\$ 15,000 (US\$ 1,182.55) correspondieron a infraestructura y C\$ 5,000 (US\$ 394.18) al terreno.

La capacidad del procesamiento del trillo es de 8 qq/hora, que se convierten en 5.6 quintales de arroz oro. No obstante, los administradores prefieren no forzar la máquina y trabajar 6 qq/hora, lo cual les permite procesar 40 qq/día de arroz granza, equivalentes de 28qq de arroz oro. En el primer año, el trillo tuvo alta demanda de servicio, trillaban diariamente entre 50 y 60 qq, pero en los años siguientes tuvieron que bajar hasta 40 quintales. En el tiempo de cosecha, la cantidad de granza que llegaba se trillaba el mismo día, se procesaba sin establecer diferencias de variedades. Terminado el ciclo productivo, se recibía la granza 2 ó 3 días antes del trillado, lo que implicaba juntar granza de varios productores para poder operar el trillo, razón por la cual, posteriormente, fue perdiendo demanda. Los productores de este grupo de comunidades destinan para el consumo familiar entre el 20 y el 30% del arroz que cosechan al año, así lo que venden es entre el 70 y el 80%.⁵⁶ Un productor solía trillar entre uno y 10 qq en granza, lo que le generaba ingresos mayores en comparación con los productores que vendían en granza.

Tabla 6: Costos de trillado en Yaoya Central (1 qq en granza)

Servicio de trillado	Pasaje de transporte	Carga del saco	Total
C\$ 30.00	C\$ 20.00	C\$ 10.00	C\$ 60.00

Fuente: Sr. Marcos Calderón (administrador del trillo de Yaoya).

Tabla 7: Subproductos obtenidos de un qq de arroz y precios

Producto	Cantidad	U.M.	Precio de venta	Total C\$	Total US \$
Arroz oro	70	Lb.	C\$ 2.80	196.00	12.97
Semolina	10	Lb.	C\$ 1.11	9.00	0.59
Puntilla	5	Lb.	C\$ 1.00	5.00	0.33
Total				210.00	13.90

Fuente: Sr. Marcos Calderón (administrador del trillo de Yaoya).

Los productores no sólo mejoraban el precio de venta, sino que sumaban otros ingresos con la venta de los subproductos del trillado, algo que los que no trillan pierden, ya que estos subproductos les quedan a las procesadoras. Existen otros productores de las comunidades más cer-

55 Tasa de cambio promedio del año 2000 fue de 12.6844 córdobas por dólar.

56 En ocasiones destinan el total de la producción al mercado. El arroz de consumo familiar lo obtienen en pulperías.

canas que no incurren en costos de transporte. El arroz es trasladado en bestias de carga, por lo tanto la utilidad para los mismos se incrementa ligeramente.

Entre las deficiencias técnicas en el procesamiento del arroz en este trillo se encontraban:

- ▶ No se daba el mantenimiento necesario a la maquinaria, por lo que en repetidas ocasiones el arroz presentaba impurezas.
- ▶ Se mezclaban variedades al momento del trillado, por lo que se obtenía un producto de baja calidad.
- ▶ No se garantizaba un buen secado de los granos, ya sea porque en época de invierno hay alto grado de humedad, o, al contrario, bajo grado de época de verano, provocando en ambos casos fragilidad en el producto a la hora de procesarlo. En consecuencia, la cantidad de granos quebrados era mayor. Adicionalmente, el arroz con alto porcentaje de humedad hacía que la máquina se pegara y no lograra finalizar la operación, ocasionando pérdidas de producto, tiempo y dinero.

Trillo de Coopeminas

La capacidad de almacenamiento del complejo agroindustrial es de 24,000 quintales distribuidos en seis silos, pero en su mejor tiempo sólo se usó el 25% de su capacidad, y actualmente está sin funcionamiento. El trillo puede procesar 10 quintales oro por hora, pero sólo hacía cinco. El quintal de arroz que se acopiaba era aceptado con las siguientes condiciones: entre 18 y 22% de humedad, 3% de materias extrañas y 2% de granos vanos o yesosos. El trillo no tiene laboratorio para determinar la calidad del producto en cuanto a humedad.

Mientras estuvo funcionando, en el proceso de secado, la granza se exponía a un aumento de temperatura y descenso de humedad que iba de 23 a 13.5° en cuatro horas, un cambio demasiado brusco que ocasionaba fragilidad en el grano a la hora de trillarlo. Luego se almacenaba de ocho a 15 días. Del 100 % de un quintal granza procesado en el trillo de Siuna, el porcentaje de rendimiento era el siguiente: arroz oro (58%), semolina (16%), cascarilla (22%) y puntilla (4%).

Trillos de Agricorp

El arroz granza transportado por los camioneros desde Siuna es llevado a los trillos de San Isidro y Sébaco, en el departamento de Matagalpa, donde se concentra la mayor infraestructura y equipos para el trillado del arroz del país. La granza se recibe húmeda y seca, es aceptado desde un 4 a 10% de impurezas, y de 18 a 24% de humedad. La granza húmeda es trasladada a los temper, posteriormente pasa a la secadora y luego de nuevo a los temper de reposo. La capacidad de secado es de 60 toneladas por hora. La granza seca se traslada a los silos de trabajo con capacidad de 30 toneladas por hora, y luego al trillo o almacén en los silos (Palacios, 2003).

Una vez que la granza se encuentra en el molino arrocero se lleva a cabo la pre limpieza y se reduce el porcentaje de humedad, esto permite que el grano pueda ser fácilmente manejado en los equipos de molinería.⁵⁷ El secado se realiza mediante baches y el trillado se efectúa continuamente. La granza seca pasa directo a los diferentes equipos industriales hasta obtener un producto con todas las condiciones exigibles para el consumo. Se lleva al mercado en mezclas

57 Este procedimiento evita que se interrumpa el proceso de molienda, puesto que la humedad y la suciedad del grano pueden ocasionar que la máquina se pegue.

dosificadas de granos enteros y quebrados, presentadas como porcentajes estimados en función de la calidad que se desea ofrecer.

- 2 Los momentos picos de cosecha duran de 45 a 60 días en cada semestre. En este tiempo Agricorp acopia y almacena la cantidad necesaria para el funcionamiento continuo del trillo durante 4 a 5 meses por semestre. Entre los productos y subproductos que se obtienen del proceso del trillado están:

Arroz entero. Agricorp lo define como el grano que alcanza una longitud de $\frac{3}{4}$ o más de un grano completamente entero; arroz **quebrado o payana**, grano cuya longitud está comprendida entre más de $\frac{1}{4}$ y menos de $\frac{3}{4}$ de la longitud de un grano completamente entero, y **puntilla**, que corresponde a los granos con menos de $\frac{1}{4}$ de longitud de un grano entero. El arroz quebrado se vende en el mercado como arroz de consumo popular al menor precio. La "puntilla", es vendida a industrias de cereales y concentrados para animales, también, a las empresas cerveceras a un costo de US\$ 7.00 el qq. De igual manera, el arroz quebrado o payana es empleado por el propio molino para mezclar con el arroz entero y obtener las diferentes calidades que demanda el mercado.

Otro subproducto es la semolina, una harina generada en el proceso de blanqueo o pulimento del grano, que suele ser utilizada en industrias de alimento balanceado (concentrados) para animales y venta en tramos de los mercados populares.

Según los criterios de Agricorp, el producto terminado no debe contener puntilla y partículas de polvillo de arroz. En el empaque se detalla la calidad y la marca del producto en presentaciones diversas, que van desde una libra hasta 5 kg en bolsas plásticas y en sacos de 100 libras:

Tabla 8: Marca y calidad del arroz de Agricorp

No	Marca	% grano entero	% grano quebrado
1	Faisán	96	04
		90	10
2	Continental	96	04
3	Garza	85	15
4	Unión	90	10
5	Palí	90	10
6	Norteño	80	
7	Doña María	90	10
		80	20
		70	30
		60	40
		popular	-
8	Güegüense	80	20
		60	40

Fuente: Palacios Verónica, 2003.

La calidad del producto final depende de varios elementos que se toman en cuenta en el proceso del trillado, entre ellos, el tipo de arroz, la variedad, la cantidad de granos bien formados, las condiciones de recolección y oportunidad de secado, la sanidad durante el almacenamiento, el

período de reposo antes de trillar, el porcentaje de humedad y de materias extrañas; por este motivo, el control de calidad durante el proceso debe ser minucioso.

En los molinos de Agricorp se pierde el origen del producto (Siuna) y sale mezclado con otros granos en una diversidad de presentaciones, marcas y calidades de arroz oro, como las que muestra la tabla 11.

c. Mercado

La actividad comercial en el municipio de Siuna se lleva a cabo a través del eje vial Siuna-Río Blanco para llegar hasta San Isidro. En menor escala, en los ejes Siuna-Rosita y Siuna-Waslala. En estos ejes los principales compradores son los camioneros-comerciantes tradicionales, Agrocensa (UNAG), y Coopeminas. Un porcentaje menor del producto es comprado directamente por las pulperías ubicadas en Siuna Central y Yaoya.

Camioneros-comerciantes tradicionales

Los camioneros tradicionales, entre 20 y 25, son intermediarios entre los productores y los trillos. Éstos pueden ser dueños de sus transportes o trabajan para otros, y provienen en su mayoría de los departamentos de Matagalpa y Estelí. Entran a Siuna llevando diversos productos para abastecer pulperías, distribuidoras, bares y restaurantes. A la vez, aprovechan el viaje de retorno para acopiar granos básicos como arroz en granza y el frijol.

La mayor cantidad de arroz en granza es comercializada por esta vía, compran directamente a los productores con arreglos verbales y pagan en cuanto reciben el producto. Suelen convenir con algunos productores y/o pulperías el acopio, y si se requiere también adelantan dinero para asegurarlo. Esta forma de trabajo permite ganar de manera inmediata un promedio de C\$ 5.00 por quintal acopiado, lo cual es muy atractivo en zonas rurales donde la generación de ingresos es limitada. Adicionalmente, los camioneros premian con un extra a su acopiador, según la cantidad recolectada. En El Hormiguero, por ejemplo, los camioneros tienen una red de ocho acopiadores, todos productores. En el caso de las pulperías, intercambian productos que ellos llevan por el arroz en granza acopiado en la pulpería a los productores, así mantienen presencia estable en las comunidades.

La comercialización en Coopeminas

Coopeminas actuaba en sus inicios como regulador de precios, ofreciendo C\$ 90.00 y hasta C\$ 110.00, y en general una cifra ligeramente superior a la que ofrecían los comerciantes tradicionales o camioneros. Así concretaban una forma de beneficiar a los productores al obligar a los camioneros a incrementar el precio. Su dinámica era comprar de manera directa a los productores, socios e individuales, procesar la granza, y abastecer por no menos de ocho meses al mercado local. En este sentido, poseía potencial competitivo frente a los intermediarios.

Para el ciclo 2002-2003, Coopeminas dejó de funcionar como empresa, afectando de esta manera los precios de compra del arroz, que bajaron hasta C\$ 70.00 por quintal. Las razones fueron varias: administrativas (desorden interno, mala administración y malversación de fondos), organizativas (confusión de roles y abuso de autoridad por parte de directivos), y deficiencia en la calidad del producto y en las estrategias de mercado, basadas no en la acumulación de capital, sino en el uso de donaciones.

La comercialización en las otras cadenas

La cadena 2 se lleva a cabo a nivel de detalle, los clientes en su mayoría son de bajos ingresos y no compran por calidad, sino por lo barato del precio. La dinámica comercial es bastante débil. En cambio, en la cadena 3, el comercio ocurre a dos niveles al por mayor y al por menor. A nivel local, los segmentos de mercados abastecidos son mayores en esta cadena en comparación con las cadenas 1 y 2, puesto que entran a operar distribuidoras, comedores, restaurantes y pulperías. El arroz que se comercializa en este eslabón de la cadena es el nacional y el importado.

El precio de las marcas depende de la calidad del producto, y va de C\$ 3.00 (calidad 60/40) a C\$ 4.00 la libra (calidad 96/04). A diferencia de las otras cadenas se distribuye el arroz con diversas presentaciones, que van de una libra a un quintal, y en diversas calidades. La mayoría de las pulperías y distribuidoras del Pacífico prefieren comprar en mayor cantidad estas marcas en comparación con otras, por su alta demanda en los segmentos de consumo. La compleja red de distribución de la cadena cuatro ha conquistado diversos segmentos de mercado, y se ha fortalecido en el tiempo al comercializar marcas de prestigio nacional.

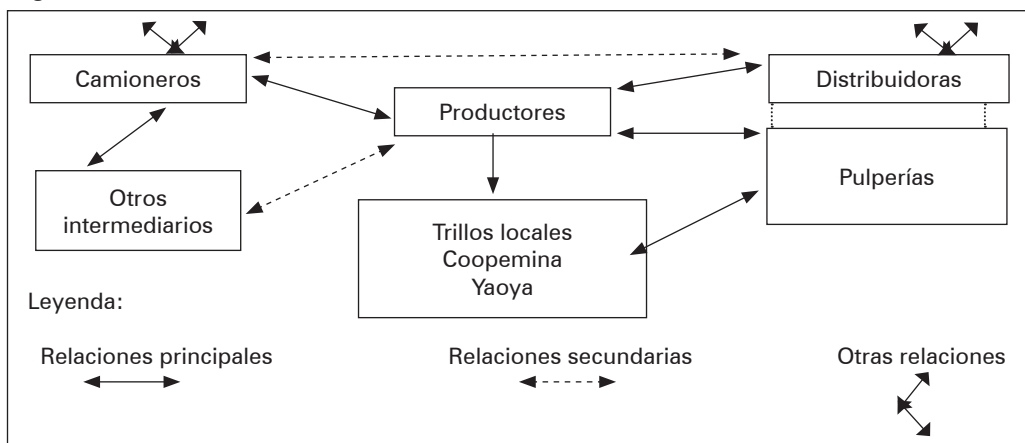
d. Consumo

Se calcula que el 96% de los hogares consumen arroz (nacional e importado) en promedio de 78.3 lb. por persona al año. El arroz de mejor calidad es adquirido por segmentos de mercado de mejores ingresos, y las calidades más comunes son la de 80-20% y 96-4%. Dependiendo del nivel de ingresos, el arroz se puede comprar en una pulpería cercana al domicilio o en un supermercado. En ambos casos se puede encontrar la misma marca y calidad de arroz, pero generalmente en la pulpería lo venden a granel, en cambio en un supermercado el arroz tiene diferentes presentaciones, marcas y peso.

3.4 Las relaciones sociales en el interior de las cadenas

La organización de la cadena incluye relaciones entre los actores de la misma, las cuales pueden caracterizarse en confianza recíproca, conveniencia o simplemente de transacciones comerciales. Estas relaciones se encuentran sujetas a determinadas reglas, las que varían de acuerdo con el ambiente en que tienen lugar. Existen reglas del juego previamente establecidas, pero otras van surgiendo como parte del proceso de interacción.

Diagrama 8: Relaciones entre actores



3.4.1 Relaciones entre productores y camioneros

Las relaciones con los camioneros han dominado el mercado de Siuna durante largo tiempo. Por su trayectoria en el comercio del arroz de Siuna, los productores han establecido relaciones de conveniencia con los mismos, al no tener otra opción para vender el arroz en granza. La relación se basa en arreglos verbales o trueque con las pulperías.

Las estrategias de los camioneros para mantener la relación se basa en la compra del producto en la comunidad, tal como esté el mismo. Cuando los caminos son intransitables trasladan los quintales en bestias hasta el camión, no importa si la granza se encuentra húmeda y sucia. Se movilizan por el municipio llevando productos a las zonas, de esta manera rentabilizan los costos de transporte. Sus estrategias comerciales son acopiar productos diversos --entre ellos el arroz- a precios bajos para luego comercializarlos en el Pacífico; pero, a la vez, establecen un puente por el cual a los productores les llegan otros rubros que desean, así en un mismo viaje realizan dos operaciones: abastecen y acopian.

3.5 Formación de precio y renta del arroz

Más que precios y costos en una cadena, es importante el valor que se agrega en cada operación desde que el producto sale de la finca del productor hasta que llega al consumidor final.

3.5.1 Formación del precio vía importaciones y de producción nacional

La granza americana importada por Agricorp se procesa en los trillos de la empresa y luego se distribuye a los mayoristas, distribuidores, ruterios y supermercados. El valor del arroz que entra al país aumenta con el costo de transformación de granza a oro y los costos de comercialización, pasando de C\$ 0.6 por libra de entrada hasta C\$ 4.25 por libra al consumidor final.

Tabla 9: Formación del precio en C\$ de una libra de arroz importado de la marca Faisán 96-4

Concepto	Arroz granza importado	Arroz trillado procesado	Distribuidoras	Detallistas
Valor absoluto	0.6	3.05	3.20	4.25
Valor relativo	14%	72%	75%	100%
Diferencia relativa		80%	4%	25%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas a empresa Agricorp, dueños de distribuidoras y pulperías.

La mayor ganancia está concentrada en los trillos de las empresas importadoras, con el 80% del margen, aun descontando C\$ 0.12 del valor del trillado. Los detallistas asumen un 25% del margen sobre el precio de la agroindustria, y entre estos dos queda más del 90% del valor absoluto del producto. En los supermercados, que venden al mismo precio que los detallistas (C\$ 4.25 lb) directamente a los consumidores, y compran al precio de mayoristas a la empresa industrial (C\$ 3.05 lb), obtienen un margen de ganancia del 28%.

Tabla 10: Formación del precio de una libra de arroz nacional, calidad 96-4

Concepto	Arroz granza de Siuna	Arroz trillado procesado	Distribuidoras	Detallistas
Valor absoluto	0.85	3.05	3.20	4.25
Valor relativo	20%	72%	75%	100%
Diferencia relativa		72%	4%	25%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de bibliografía y entrevistas a la empresa Agricorn, dueños de distribuidoras y pulperías.

Los costos del productor en la zona ascienden por manzana a C\$ 3,098 (US\$ 205.16), de éstos, el costo de mano de obra es de C\$ 2,878 (US\$ 190.00), es decir, el 92% de los costos totales de producción. De acuerdo con estos datos se estima que el valor real de mercado de un quintal de granza es de C\$ 88.00, y el precio de compra inicia en C\$ 85.00 por quintal, generando una pérdida de C\$ 3.00.

En la producción nacional la ganancia para los dueños de los trillos se reduce en un 8%. Sin embargo, la misma se concentra mayormente en este punto; esto se debe a que el precio de venta a las distribuidoras y detallistas no varía, con lo cual mantiene un margen de ganancia aceptable. Por otro lado, cuando la empresa compra dentro del acuerdo del PAPA, los márgenes de utilidad se mueven. El precio de referencia al productor para marzo de 2003, fue de C\$ 156.00 por quintal, según Bagsa, reduciéndose el margen en un 48% para los trillos, pero aumentando en un 17% para el productor.

Tabla 11: Formación del precio en libra a través del PAPA

Concepto	Arroz en granza	Arroz trillado procesado	Distribuidoras	Detallistas
Valor absoluto	1.56	3.05	3.20	4.25
Valor relativo	37%	72%	75%	100%
Diferencia relativa		48%	4%	25%

Fuente: Elaboración propia, basada en información de Bagsa y entrevistas a diferentes actores de la cadena.

Aunque actualmente la experiencia de comercialización de los pequeños productores no funcione, resulta interesante hacer comparaciones en la formación de precios entre uno y otro caso para ilustrar las ventajas que representaba esta iniciativa y que lamentablemente no se han podido sostener.

Tabla 12. Formación del precio de una lb de arroz trillado según el tipo de trillador

Concepto	Precio del productor por libra		Precio de la distribuidora	Precio del detallista	Precio del consumidor
	Valor absoluto C\$	Valor relativo (porcentaje)	Libra		
Productores que trillan	C\$ 2.5-3.20	83.33%-91.42%	-	C\$ 2.5-3.20	C\$ 3.00-3.50
Coopeminas	0.90-1.10	33 %	C\$ 2.56	-	C\$ 3.00
Agricorn	0.85	20%	C\$ 3.05	C\$ 3.20	C\$ 4.25

Cuando los productores trillaban su arroz localmente y lo comercializaban ellos mismos, obtenían un mayor valor en comparación con aquellos que vendían su arroz en granza. La relación con respecto al precio era de 3 a 1, es decir, que si el quintal de arroz en granza se pagaba a US\$ 7.28, el arroz oro trillado localmente se vendía entre US\$ 16.54 y US\$ 21.18. Estos datos revelan que la agregación de valor al producto por esta vía permite a los productores ubicarse en mejores condiciones y con mayor ventaja en el mercado local, siempre y cuando logren funcionar con una visión empresarial y con transparencia.

3.6 Actividades generadoras de renta

El arroz es un producto seguro para la venta durante todo el año. El problema principal no es de precios, sino de la capacidad de innovar para crear empresas novedosas, que por su forma de organización y de establecer vínculos entre los actores, permita encontrar la mejor ruta de comercialización.

El reto para los productores es cómo llegar al consumidor final y conquistar otros segmentos, en los cuales los mercados suelen considerar los denominados factores críticos (FC) que influyen en la aceptación del producto. A continuación se presenta información comparativa entre unidades de negocio que generan ingresos, de donde se deduce que lo rentable para los productores sigue estando en agregar valor a su producción y en vincularse mejor al mercado.



Recuadro 10: Información comparativa entre negocios y generación de ingresos

No.	Negocios que generan renta	Descripción básica del negocio	Segmentos de mercados
1	Pago de servicio de trillado para vender arroz oro a las pulperías rurales.	Trillar el arroz para venderlo en oro permite ganar el doble. Si el costo por quintal es de C\$ 148.00, se obtiene ingresos de C\$ 280.00 más C\$ 15.00 en subproductos. La utilidad del negocio es de C\$ 146.00 / quintal. *	Pulperías rurales.
2	Compra y venta de arroz granza (caso de los camioneros).	El negocio consiste en comprar arroz barato para venderlo como insumo a los trillos. Se lleva a cabo la compra de futuro y la compra en cosecha. Existe alta producción de arroz y hay pocos compradores. El negocio cuando tiene costos estimados en C\$ 126.00 el quintal, da un ingreso de C\$ 156.00 y una utilidad de C\$ 30.00 por quintal.	Plantas procesadoras de arroz o trillos.
3	Servicio de trillado (caso de Yao-ya).	La existencia de un trillo cercano al productor crea su propia demanda a diario durante la fase de cosecha, pero también a lo largo del año cuando se almacena producto. Genera una utilidad de C\$ 21.55 por quintal procesado.	Los productores pequeños y medianos.
4	Acopio, trillado y comercialización (caso Coopeminas y Agricorp).	El negocio consiste en acopiar granza y transformarla en arroz oro para luego comercializarlo a un amplio segmento de mercado, con un precio diferenciado por calidad. Coopeminas tenía costos de C\$ 193.00 por quintal procesado, generaba ingresos de C\$ 256.92 y una utilidad de C\$ 63.00 por quintal. No se obtuvieron datos de Agricorp, sin embargo, es una empresa en el negocio con alta capacidad de innovación, una marcada diferenciación de su producto, y prestigio que la hace competitiva en el mercado nacional.	Comedores, restaurantes, distribuidoras y pulperías.
5	Compra y venta de arroz oro (distribuidoras, súper y pulperías).	Comercializan arroz con marcas y calidades diferentes. Las distribuidoras tienen costos de C\$ 395.00 por quintal, ingresos de C\$ 420.00 y utilidad de C\$ 25.00 por cada quintal comercializado.	
6	Elaboración de cereales a base de arroz.*	Utilizan el producto de segunda o tercera calidad y ganan dinero mediante la agregación del valor al usar el arroz como insumo para un nuevo producto. Estas iniciativas son micronegocios familiares que podrían crecer si se dispusiera de una orientación y recursos dirigidos a este fin.	
7	Elaboración de bebidas y postres (arroz con piña, arroz con leche, horchata, etc.**		

* Aunque la utilidad es mayor, los productores tienden a vender la granza argumentando ahorro de tiempo y trabajo.

** Se conocen algunos negocios de estos casos en el municipio. Son pocos, pero generan ingresos.

Los productores que venden arroz oro, en la medida en que disminuyen sus costos de comercialización debido a la cercanía del trillo a sus unidades de producción, aumentan las utilidades. La clave de su ganancia está precisamente en reducir costos y en el aprovechamiento de los subproductos del arroz. Sin embargo, los pocos productores que realizan esta actividad, y sus

estrategias enfocadas a la venta comunitaria a granel, permiten que siga siendo un negocio sencillo en la zona.

El negocio se hace rentable para Agricorp, en la medida en que establece una diferenciación competitiva de sus productos aumentando su participación en el mercado, a través de la publicidad y las promociones. Ha introducido productos de diferentes calidades, de variados precios y marcas, que ofrece a diferentes segmentos del mercado.

Aunque estas iniciativas de negocios de los productores en Siuna resultan en pequeña escala, su inserción en el trillado y en la intermediación comercial representa una ventaja para los productores que puede capitalizarse en el mercado local (Región Autónoma del Atlántico Norte). Resulta necesario también que trabajen otras esferas para tener éxito, como es el grado de organización, la correcta administración, el manejo transparente de los recursos, y rendiciones de cuentas con regularidad ante instancias que puedan evaluar la rentabilidad y el manejo del negocio.

3.7 Conclusiones generales

Por falta de oportunidades y de condiciones que les permitan operar correctamente en los negocios, los productores de arroz de la zona no mercadean su producto más allá de la puerta de la parcela o de la finca. Sin embargo, algunos que se han atrevido a explorar nuevos horizontes y han acumulado algo de experiencia en agregar valor al arroz mediante el trillado, conocen que es la mejor opción para incrementar sus ingresos en el corto plazo. No obstante, requieren hacer frente a otro tipo de desafíos que se derivan de iniciativas colectivas que buscan mayor estabilidad en el vínculo con el mercado.

Nicaragua posee un alto potencial productivo para el arroz, derivado de las condiciones edafoclimáticas de los suelos, en los cuales se cultiva bajo riego y secano para cubrir el 60% de las necesidades del consumo nacional. La brecha entre las importaciones y la producción nacional representa una oportunidad. Dado que el consumo crece más rápido que la producción, la posibilidad de incrementar los rendimientos de cultivo por área cultivada, siempre abre espacio para pensar en una producción nacional mayor, que inclusive puede dar para abastecer mercados vecinos. De ahí el desafío de un cierto equilibrio de la producción nacional con el volumen de importaciones de arroz granza en el marco del PAPA. En el contexto del Cafta, el reto será mantener la actividad productiva a costos razonables para evitar que crezca la cuota de importación con precios más bajos.

En el Triángulo Minero se dispone de capacidad humana y de recursos naturales para cultivar arroz de secano. La existencia de 5,000 pequeños productores en la zona representa un potencial humano con conocimientos productivos de este bien, aunque con grandes dificultades para aprovechar las inversiones efectuadas para el procesamiento del arroz en el complejo agroindustrial. Las inversiones realizadas en proyectos para el mejoramiento técnico de los cultivos de arroz necesitan también ser fortalecidas para que se traduzcan en un rendimiento productivo más alto y en un grano de mejor calidad. Inversiones para el manejo poscosecha del grano, aún son insuficientes, particularmente en áreas para secado de la granza.

Respecto de las oportunidades de renta y formas de aprovechamiento

Las oportunidades de mayores ganancias yacen en la venta del arroz oro o en el procesamiento mediante la venta de servicios de trillado, tal como fue mostrado en la sección anterior.

Recuadro 11: Oportunidades para el comercio del arroz de Siuna

<i>Oportunidades</i> ⇒	<i>Servicio de trillado cerca del productor</i>	<i>Venta de arroz oro en vez de granza</i>	<i>Compra y venta de arroz oro en Siuna para la RAAN</i>
¿Para quién es una oportunidad?	Para productores dueños de trillos y para otros que puedan entrar al negocio de la prestación de servicio.	Para los productores de arroz granza con accesibilidad a los trillos.	Para una empresa distribuidora creciendo en la escala de la distribución.
¿Por qué es una oportunidad?	-- Porque al trillar se obtiene grano entero, payana, puntilla y semolina (un producto y tres subproductos). -- Porque se genera otro tipo de negocio en torno al arroz en la zona rural.	--Al vender arroz oro se gana casi el doble con respecto a la venta de la granza. --Se puede generar capacidad de negociación en los productores.	--Se puede abastecer desde Siuna a la región a un costo menor por tiempo, distancia y redes locales. --Se puede corregir distorsiones del mercado (precios, calidades, peso).
¿Cómo puede ser aprovechada esta oportunidad?	-- Acercando el servicio de trillos a los productores (es decir, trillos desconcentrados en lugares claves). -- Con costos del servicio accesibles al productor. -- Con una buena empresa.	--Productores de un sector de comunidades se ponen de acuerdo para vender juntos su arroz oro, ofreciendo volumen atractivo a intermediarios.	--Creando una red de acopio y distribución del arroz oro en el Triángulo Minero y luego extendiéndose a toda la RAAN. --Controlando el mercado local durante todo el año.
Capacidades que necesitan ser creadas.	-- Se requiere buscar la colaboración entre trillos (tres) para ser complementarios y aprovechar toda su capacidad.	--Cambio de mentalidad. --Organización de negocios entre los productores.	--Organización de una empresa intermediaria de arroz oro con vínculos hacia fuera de Siuna. --Estrategia empresarial y de mercadeo.

Existe interés por parte de los intermediarios de comprar el arroz en sus diferentes formas y presentaciones, algunas de éstas son: arroz granza y arroz trillado. Este interés se deriva de los diferentes mercados que están necesitando determinado producto, y esto se convierte en una oportunidad para los siuneños.

El aprovechamiento directo por parte de los pequeños productores es posible, si para reducir costos se ubican trillos apropiados en lugares más cerca de las áreas productivas. Por apropiados debe entenderse máquinas e infraestructura innovada de acuerdo con las condiciones particulares de la zona, entre éstas, alta humedad por lluvias constantes, falta de tendido eléctrico convencional o alternativo, y caminos en buenas condiciones. Ninguno de estos hechos debería ser obstáculo para la actividad productiva y el procesamiento agroindustrial, si se innovaran sistemas de energía solar, eólica o de otro tipo, de tal manera que el procesamiento sea rentable, la infraestructura de caminos esté en buen estado, y, sobre todo, haya una organización de negocios dislocados en la zona, con vínculos con los otros municipios de la RAAN para abastecer el mercado local.

Para aprovechar las oportunidades que el comercio del arroz presenta para el Triángulo Minero y el resto de municipios de la región, es necesario desarrollar más actividad empresarial local, con espíritu emprendedor y capacidad de correr riesgos. Es decir, se necesita la existencia de una o varias instancias que funcionen como una especie de locomotora, capaz de arrastrar tras de sí el potencial existente y dinamizarlo; instancias que den pautas para la producción y para el

establecimiento de mecanismos que ayuden a autorregular, en cierta forma, el comercio, a partir de nuevas instituciones (nuevas reglas del juego).

3.8 Propuestas

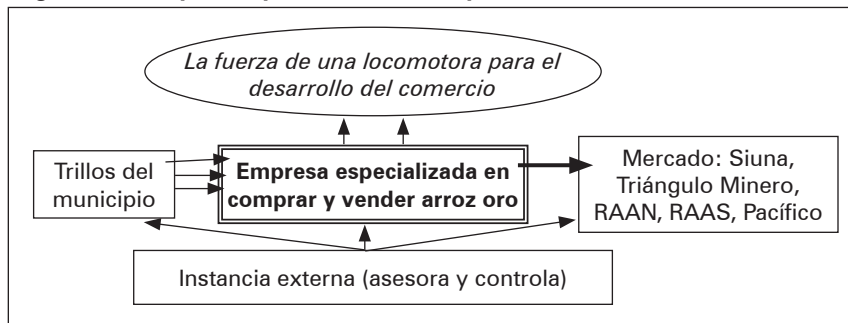
Las siguientes propuestas se basan en las oportunidades identificadas a lo largo de las cadenas de valor del arroz, y en las opciones viables que pueden aprovecharse. Transformar la granza en arroz oro y subproductos agrega valor, y, por tanto, mayor posibilidad de generar más ingresos a los pequeños productores. Es obvio que siendo el arroz un producto de consumo básico, siempre se puede hacer negocio, el reto está en cómo hacerlo.

Los principios básicos que debe cumplir cualquier propuesta para ser aceptada son: a) mostrar que es viable, b) ser eficiente, c) ser generadora de desarrollo para la zona, d) ambientalmente sostenible y e) sin posibilidad de generar corrupción.

Propuesta 1:

Creación de una empresa comercializadora de arroz especializada en comprar y vender arroz oro, formada bajo la figura de accionistas o inversionistas locales dispuestos a poner dinero para ganar dinero.⁵⁸ Entre estos accionistas pueden estar: productores, camioneros, intelectuales, y otros interesados en los negocios que promuevan la economía en el municipio.

Diagrama 9: Propuesta para crear una empresa comercializadora de arroz oro



El cometido de la empresa será funcionar como una locomotora capaz de mover el comercio del arroz en el Triángulo Minero. Para ello puede operar de la siguiente manera:

- ▶ Comprando arroz oro a los productores, con el fin de incentivar a que ellos o ellas trillen su arroz para abastecer a la empresa; pero también podrá comprar arroz oro fuera del Triángulo Minero cuando la calidad del producto local sea excesivamente baja. Así conserva su propio mercado y evita quedar atrapada en compromisos con los productores cuando éstos no mejoran la calidad de su producto
- ▶ Comprando arroz de los trillos locales una vez que funcionen de nuevo (Yaoya, Coopeminas u otros que se puedan instalar).

⁵⁸ Algunos productores individuales, comerciantes y profesionales expresaron que si tuvieran la oportunidad de invertir en algo que les genera utilidades, estarían dispuestos a hacerlo. No son sumas grandes, probablemente, pero el esquema de compra de acciones puede funcionar con capital propio.

- ▶ Comprando arroz grana para almacenar, para lo cual puede aliarse con los trilladores establecidos, sobre todo con Coopeminas, que dispone de capacidad de almacenaje para el producto.
- ▶ Abasteciendo el mercado local y expandir su abastecimiento al Triángulo Minero y luego al resto de municipios de la Región Autónoma.

Los efectos o consecuencias de esta nueva forma de organización se verán en:

- ▶ **Los camioneros:** por la mejora de los **precios, peso, calidad y trato al productor** ante la competencia. Estos comerciantes tendrían que cambiar su forma de trabajo para contrarrestar la competencia que haga la empresa. Una consecuencia negativa podría ser estimular un incremento de la producción a costa de tumbar más área de bosque para poder ofrecer producto al mercado. En este caso, la empresa podría desarrollar una serie de mecanismos que eviten que el incremento productivo sea por la vía de nuevas áreas en cultivos, y no por lo que sería mejor: incrementar el rendimiento por manzana y la productividad.
- ▶ **Los productores:** por una mejora en la cantidad y calidad del arroz. El tener un mercado seguro que paga precios aceptables será un aliciente para que los productores mejoren y respondan a las exigencias de la empresa.

Respecto de la función de la **instancia externa**, la misma debe ser capaz de promover:

- ▶ **auditorías** a la empresa como mecanismo para asegurar la transparencia de las operaciones.
- ▶ **Información:** tanto hacia arriba (accionistas y demás instituciones) como hacia abajo (productores y sociedad).
- ▶ **El veto**, como forma de participar y regular conductas anómalas en el actuar de la empresa. De cierta manera, podría jugar una especie de rol de puesto de bolsa de la bolsa agropecuaria, donde las transacciones comerciales del arroz están normadas, asegurando un beneficio para todas las partes.

Esta instancia podría tener un efecto caro al inicio, en tanto necesitará ser subsidiada, pero es básica para corregir las reglas del juego y crear aprendizaje. En este sentido, acercarse a la bolsa agropecuaria y trabajar conjuntamente con ésta, sería una forma de crear institucionalidad positiva en el comercio del arroz en la zona.

Propuesta 2

Estimular el surgimiento de una organización local para trabajar en la asesoría y fomento de núcleos de negocios en el Triángulo Minero a partir del arroz. En este sentido, la Uraccan podría jugar este rol como parte de su vínculo e incidencia en la formación de capacidades locales empresariales.

Su función: brindar asesorías a pequeños negocios familiares que trabajen con el producto, y pensar en estrategias para hacer que el producto se venda más y que surjan nuevos negocios en torno al mismo.

Entre sus tareas pueden estar:

- ▶ Asesorar los micronegocios que ya existen, para ello la investigación de mercado es fundamental.

- ▶ Idear nuevos negocios y proponerlos. La ventaja de estar desde la universidad es que se puede innovar y experimentar. Por ejemplo, organizar actividades deportivas para las que se elaboren bebidas o postres cuya base sea el arroz. El objetivo sería vender más productos a base de arroz. Pueden surgir otras ideas creativas donde el producto no sólo sea promocionado, sino consumido.
- ▶ Asegurar inversiones en los negocios. Esto permitirá evaluar al asesor de negocios, ya que para invertir es indispensable probar la rentabilidad de la empresa, de esta manera también se evalúa el desempeño de la asesoría para la misma.

La propuesta no podrá tener éxito si no cuenta con otra **instancia externa** que tenga como funciones paralelas:

- ▶ evaluar la intervención de la instancia de asesoría, es decir, medir su impacto.
- ▶ Contribuir a organizar y diseñar el plan de la instancia de asesoría, de tal manera que la ayude a cumplir con sus objetivos. Esta instancia externa podría ser la misma coordinadora de ONG, o bien una comisión económica municipal creada con estos fines.

En el caso de los trillos (Yaoya y Coopeminas), Uraccan como universidad o una comisión económica municipal puede cumplir también algunas funciones. Para el caso del trillo en Yaoya, asesorar una mejor organización de sus operaciones, de tal manera que sea más eficiente en el negocio. Puntos de entrada para este negocio:

- ▶ asesoría en manejo del arroz granza para asegurar la calidad del producto terminado.
- ▶ Avalar solicitud de crédito para la construcción de patios de secado y almacenamiento de acuerdo con la capacidad del trillo.
- ▶ Asesoría técnica y manejo de la maquinaria, para mejorar la calidad del trillo.
- ▶ Innovación en la utilización de subproductos. En este caso la cascarilla puede ser empleada como combustible en la caldera para operar el trillo.

En el caso de Coopeminas, dado que posee una infraestructura de alta capacidad y tecnología nueva, y ante las dificultades administrativas que la llevaron a cancelar sus operaciones en el período 2002-2003, su tragedia debe ser convertida en una oportunidad. Por la experiencia vivida, la propuesta es que Coopeminas se reactive con nuevos socios y se especialice exclusivamente en el servicio del trillado, dejando en manos de otra empresa (empresa nueva que se propone) la comercialización del arroz. En este sentido, Coopeminas como complejo agroindustrial sería una empresa proveedora de arroz oro a la empresa comercializadora, y, a la vez, prestaría servicio de trillado a aquellos productores que desean vender directamente arroz oro en vez de granza.

El papel de Uraccan o de la comisión económica del municipio como instancia asesora consistiría en:

- ▶ ayudar a reorganizar las operaciones de la empresa con el objetivo de reducir los costos de producción y administrativos.
- ▶ Asesorar la organización de las operaciones de acopio, secado, empaque y almacenamiento.
- ▶ Innovar el uso de los subproductos para reducir costos dentro de la empresa. La cascarilla puede ser usada para producir calor para secamiento a través de quemadores de cáscara.
- ▶ Elaborar las reglas del juego interno del funcionamiento de la empresa de trillado, que se podrán dejar en un manual de funciones en toda la estructura administrativa de la cooperativa. Esto permitirá delimitar responsabilidades y crear las instancias necesarias a nivel interno y externo, para asegurar un buen funcionamiento de la empresa y transparencia en la misma.

Por otro lado, se pueden crear una red de negocios pequeños que tengan que ver con el uso de los subproductos del trillado; en este sentido, la universidad puede expandir el conocimiento a criadores de cerdos y aves de patio sobre los beneficios de usar semolina, la payana o puntilla para alimentar a sus animales.

Existe otro tipo de rastrojo llamado paja de arroz, éste puede ser utilizado por lo productores que cultivan arroz y tienen ganado, para la alimentación del mismo. Este rastrojo comprende los tallos de la planta y las hojas, y mezclado con melaza y una fuente suplementaria de proteína (harina de pescado o urea), ayudaría a los pequeños ganaderos a ganar peso a sus animales de 0.925 kg/animal/día.⁵⁹ Existe un potencial para la innovación que la universidad puede aprovechar en su proceso de formación a los futuros profesionales, con efecto directo en la mejora de las actividades productivas y en la dinámica del comercio local. Finalmente, el reto es repensar en estas propuestas y emprender acciones de cara a su realización en la práctica.

59 Bendaña, Guillermo G. (2001).

4. LA CADENA DE VALOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN SIUNA



Queso en Yoaya, Siuna.

Al igual que en otras zonas del país, la ganadería ha mostrado un crecimiento importante en Siuna. Para la economía rural, la actividad ganadera en manos de pequeños y medianos productores representa una fuente de bienestar: por su generación de ingresos, autoconsumo familiar, y por ser un importante instrumento de ahorro y acumulación.

El informe del BCN para 2004 dice: “El valor agregado de las actividades pecuarias creció 8.3 por ciento. Este crecimiento fue sustentado por el incremento en las exportaciones de reses en pie (37.9%), El crecimiento de la actividad vacuna fue propiciado tanto por el mayor acceso a mercados con acuerdos comerciales (México, Honduras y Taiwan), como por el aumento en el consumo de carne en países como Estados Unidos y Puerto Rico. Por su parte, la producción de leche desaceleró su crecimiento ubicándose en 2.2 por ciento, como consecuencia del patrón de lluvias irregulares”.

Dada su importancia, el sector de la carne y del lácteo conforma uno de los principales aglomerados o cluster que se proponen en el Plan Nacional de Desarrollo para fomentar la competitividad del país en el marco del Cafta. Sin embargo, el desarrollo de sistemas ganaderos extensivos ha descansado en un incremento de la cantidad de tierra y del hato, sustituyendo de esta manera bosque por áreas de pastos, implicando baja productividad y altos costos ambientales que ponen en riesgo la propia viabilidad del sector.

¿Podría la mayoría de los pequeños y medianos productores de zonas de frontera agrícola como Siuna, beneficiarse de su participación en el mercado nacional e internacional de lácteos? ¿En qué condiciones el sistema ganadero debe girar a una producción de leche que demanda menos área de pastos y animales, y que por lo tanto reduce la presión sobre las áreas de bosques?

Dos hipótesis son posibles:

- ▶ Los pequeños y medianos productores de leche van a beneficiarse dependiendo del *tipo de gobierno de la cadena*, que permita *escalar* o no en los procesos, productos y funciones que generan mayor renta de manera estable.
- ▶ La apertura del mercado de exportación de lácteos ha dinamizado el mercado local de leche, lo cual se manifiesta en un cierto auge de la industria quesera en la zona y en el crecimiento de la producción de leche, pero lo anterior ha sido insuficiente para reorientar *la trayectoria* del predominante sistema ganadero extensivo.

4.1 El contexto de la ganadería, la leche y sus productos derivados

En la década de los 90, Nicaragua experimentó un crecimiento sostenido de la producción de leche y sus derivados. En el período de 1990/97 la tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones de lácteos fue de cerca del 95% (Análisis total, 1995, MEDE-GTZ, 1998). Esta actividad estuvo deprimida en los 80 e inicio de los 90, y a partir del año 94 con la mayor apertura comercial entre los países centroamericanos se da el boom de las exportaciones de lácteos. El valor exportado a la región se incrementó sustancialmente de US\$ 4-5 millones en 1995 a los US\$ 22 millones en 2001 (BCN, 1999- 2002). La exportación de lácteos está constituida en un 90% por queso fresco no madurado que se destina a El Salvador y más recientemente al mercado de EE.UU. En 2004 las exportaciones de queso de Nicaragua fueron por un monto de US\$ 22 millones, con una variación del 8.4% con respecto a 2003.

Históricamente, Nicaragua sobresale como país con tradición ganadera y aporta el 33.5% del PIB agropecuario. En el país existen 96,994 productores con ganado bovino (INEC, 2001), en su mayoría pequeños y medianos, quienes manejan un inventario de animales bovinos de 2.6 millones de cabezas (ídem). Los años 60 y 70 fueron períodos de importante crecimiento de la actividad ganadera en amplias zonas del centro, interior, y Atlántico del país. Esta tendencia productiva estuvo sustentada en una dinámica extensiva de incremento del hato y del área de pasturas en fincas, y menos en la mejora técnica de los rendimientos. Así, el desarrollo del modelo ganadero ha sido uno de los factores que presiona el avance de la frontera agrícola, con altos costos ambientales por la reducción de las áreas de bosque y la biodiversidad. Aunque a lo largo del avance de la ganadería se han ido formando algunos focos de intensificación. En estos espacios ha jugado un papel clave la integración de los productores de leche a las cadenas agroindustriales más dinámicas.

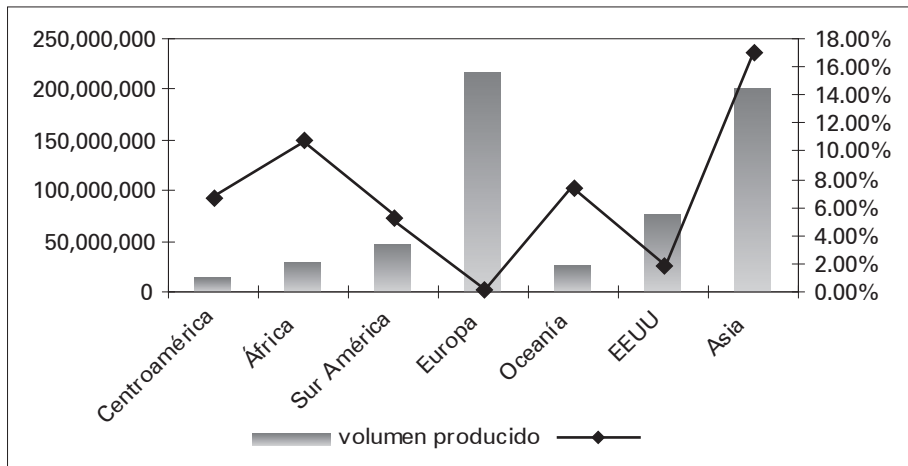
Buena parte de la producción de leche y queso se realiza en zonas ganaderas de frontera agrícola, con bajas condiciones de infraestructura y de acceso a los mercados, y donde se concentran importantes recursos naturales y de biodiversidad del país. Siuna es una de ellas. Aquí se encuentra parte de una de las mayores reservas naturales del país y de la región --Bosawás--, con relativa abundancia de bosque latifoliado, de otros productos forestales y de recursos hídricos, entre otros. Además, hay un total de 7,648 productores agropecuarios, de los cuales el 60% posee ganado bovino (INEC, 2001). El inventario del hato del municipio en el último censo agropecuario fue de 111,160 cabezas, de los cuales el 40% estaba en manos de los pequeños y medianos productores con menos de 100 manzanas de tierra.

4.2 El mercado internacional y regional de lácteos y sus derivados

La producción mundial de lácteos se concentra en la Unión Europea. En 1999 producía casi el 40% de toda la leche en el mundo, mientras EE.UU. generaba el 13%, América del Sur aportaba el 8.4 %, y Oceanía, el 3.8%. Centroamérica representó durante ese año una fuerza moderada del 2.3 % de la producción total (Géminis, 2000). Según datos de la Faostat, 2005 (ver gráfico),

desde mediados de los 90 se observan cambios importantes en la evolución de la oferta mundial de leche. En Asia y América Latina hay un sustancial crecimiento de la producción de leche por aumento del consumo. Por el lado de Europa hay una fuerte declinación debido al estancamiento de Europa del Este y de parte de la antigua Unión Soviética, aunque durante el período 2000-2005, Europa siguió teniendo el mayor volumen de producción de leche, seguido por Asia.

Gráfico 6: Volumen de producción de leche y cambio porcentual promedio



Uno de los problemas del mercado mundial de lácteos es la distorsión que provoca la acumulación de inventarios de leche en polvo y el fuerte subsidio que los países desarrollados otorgan a sus productores: en la Unión Europea, el 40% del valor de la producción en finca es subsidiado; en Suiza esta cifra llega al 71% y en EE.UU. al 23% (Figuerola y Umaña, 2002). Un billón de dólares es el inventario de leche en polvo que el gobierno de EE.UU. compró en tres años para apoyar el precio de los productores, lo cual equivale a 1.3 billones de galones de leche descremada, suficiente para suplir el consumo de este país durante dieciséis meses. Y cada semana se agregan de 20 a 25 millones de libras. Los costos anuales de almacenamiento ascienden a 20 millones de dólares (Usatoday, 2002).⁶⁰

Centroamérica tiene un comportamiento positivo en la producción de leche. No obstante, la región en su conjunto es importadora neta de productos lácteos. En 2001 se importaron unos US\$ 260.0 millones, contribuyendo los países del área con una cifra aproximada de US\$ 50.0 millones. El Salvador y Guatemala son los que tienen menor nivel de producción respecto de su población, por lo que hay un gran déficit de consumo que cubren, principalmente, con importaciones extrarregionales. Honduras también es un importador neto a pesar de ser un productor importante en la región.

60 www.usatoday.com/news/washington/2002/06/29/milk.htm

Tabla 13: Balance de exportaciones e importaciones de leche y derivados en C.A.

País	2000	2001	2002	2003	2004
Guatemala	-61,517,832	-75,643,828	-61,065,908	-66,707,567	-72,323,509
Costa Rica	5,172,833	5,237,386	2,968,755	11,779,092	13,271,066
El Salvador	-66,026,210	-69,958,747	-68,207,561	-68,165,731	-74,607,407
Nicaragua	1,911,572	-1,387,004	7,101,282	19,242,276	20,972,377
Honduras	-43,259,146	-39,841,663	-25,422,910	-22,751,516	0*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sieca, 2005.

* No se registran datos de Honduras en 2004 porque no presentaron la información.

Costa Rica es el único exportador neto estable de la región, y Nicaragua, de tradición ganadera, ha mejorado su capacidad exportadora, y comenzó a incursionar en el mercado étnico de EE.UU.

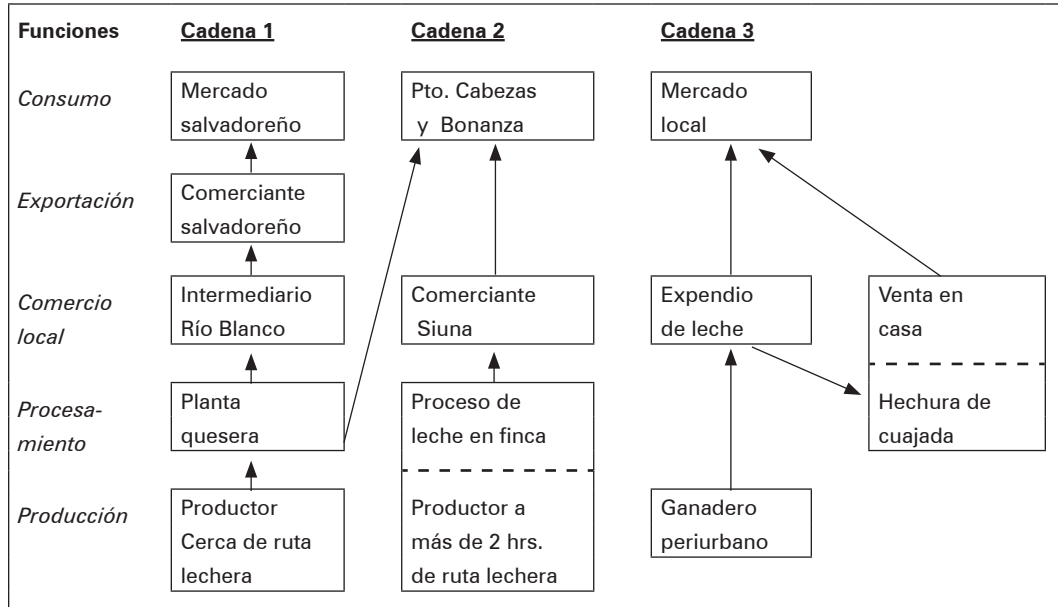
No obstante, El Salvador --principal plaza de mercado para la producción de Nicaragua-- ha implementado medidas sanitarias, como la Ley de Pasteurización, que regula la entrada de productos lácteos que no hayan pasado por este proceso, formándose implícitamente una barrera no arancelaria al comercio de lácteos. Como consecuencia, hay una mayor exigencia a las plantas queseras nicaragüenses para el procesamiento industrial, pero también se sigue consumiendo queso fresco no pasteurizado proveniente de Nicaragua, por el incremento del comercio ilegal o contrabando de este rubro.

Centroamérica presenta importantes diferencias en el consumo per cápita de productos lácteos, ya sea por niveles de ingresos o por hábitos en la dieta. Costa Rica, por ejemplo, duplica al de El Salvador y triplica el de Nicaragua y el de Guatemala. En conclusión, la creciente población de la región presenta una significativa demanda insatisfecha de productos lácteos que no está siendo cubierta por la producción de los países centroamericanos, sino con importaciones extrarregionales, debido al poco desarrollo de las cadenas agroindustriales y de comercialización del sector, y a limitaciones en la integración económica regional.

4.3 Las distintas cadenas que se identifican en Siuna

En la zona de Siuna se identifican tres cadenas como las que ilustra el Diagrama 10.

Diagrama 10: Cadenas de lácteos conectadas a la zona de Siuna



Fuente: Adaptado con base en Boomgard et al., 1992.

Cadena 1: La quesería especializada. Se trata de empresas especializadas en el procesamiento de la leche fuera de la finca. Por lo general, no son originarios ni están radicados en Siuna. Estas empresas acopian leche de productores localizados a lo largo y a menos de dos horas de las principales vías de acceso. El principal producto es el queso morolique. Las queserías más pequeñas lo venden, por lo general, a comerciantes intermediarios o a exportadores de origen salvadoreño/hondureño (ubicados en zonas como Matiguás y Río Blanco). Las más grandes llegan a exportar directamente.

Cadena 2: La quesería de centro de montaña. La leche se transforma en la finca por los mismos productores, y en verano se puede vender a manteros que se emplazan dentro de las áreas ganaderas a media hora o a una, de las vías de acceso. El denominado queso indio, producido en finca, se vende a intermediarios del poblado de Siuna, quienes compran de varios productores para comercializarlo en pulperías, comedores y empresas pesqueras de Puerto Cabezas.

Cadena 3: Los ganaderos periurbanos. Son productores con fincas cerca del poblado. La leche producida se lleva todos los días en bestia al poblado donde se vende para el consumo local (consumo familiar de leche, ingrediente para refrescos, dulces, etc.) o se procesa en cuajada.

Las subsecciones que siguen se centran en las dos primeras cadenas por dos razones: primero, son las de mayor peso en términos de volúmenes de producto, y, segundo, ambas están incidiendo fuertemente en el tipo de sistema ganadero que se desarrolla en el territorio.

La tabla 14 muestra que no sólo en las actividades productivas se genera valor, sino que el valor final de un producto dado es resultado de la combinación de una serie de actividades. Se puede observar que el valor final depende del destino que tiene el producto lácteo. Hay diferencias de precios finales debido a que se trata de dos mercados: la mayor demanda del mercado salvadoreño (Cadena 1) significa precios más altos que la plaza de Puerto Cabezas (Cadena 2). Significa que la primera tiene mayor renta que distribuir.

En la Cadena 1, mayor generadora de renta, la mayor participación en el precio final se encuentra en las actividades del circuito comercial, con 40 % del valor final, y no en la transformación y producción de leche. Estas actividades son controladas principalmente por comerciantes externos (salvadoreños y hondureños) que manejan un mejor conocimiento de los circuitos comerciales. En esta misma cadena, el peso del procesamiento y el margen de la industria son relativamente bajos, con 6 % del precio final que pagan los consumidores, y el margen de los productores alcanza casi el 20%. En cambio, en la Cadena 2, las actividades productivas tienen una mayor proporción que las de comercio, pero en relación con la Cadena 1, los ingresos son menores, ya que el tamaño del pastel que se distribuirá es más pequeño.

Los márgenes de la industria (Cadena 1) son relativamente bajos, las plantas artesanales de queso tienen que trasladar éste hasta Río Blanco, donde se realiza la venta a intermediarios locales, y éstos a su vez, lo venden a los comerciantes salvadoreños que lo exportan. A la zona de Siuna llegan pocos compradores de queso por las malas condiciones de acceso vial.

Tabla 14: Precios por 40 lts. de leche (= 8.32 libras de queso)

	Cadena 1		Cadena 2	
	US\$	%	US\$	%
Precio al consumidor	19.97	100.00	9.49	100.00
Margen minorista	2.23	11.17	1.11	11.69
Margen mayorista	2.23	11.17		
IVA (13%)	1.78	8.91		
Comercio ilegal	4.13	20.68		
Flete Nica - El Salvador (7%)	0.63	3.13		
Precio a intermediario local	8.93		8.38	
Traslado del producto			0.56	5.90
Pérdida, 5% por borona			0.03	0.29
Alcaldía			0.33	3.48
Margen intermediario local	1.12	5.59	0.76	7.98
Precio a la industria	7.82		6.70	
Costo de procesamiento	0.41	2.05	0.30	3.18
Costo de acopio	0.67	3.36		
Traslado del producto	0.1	0.50	1.3	13.69
Margen de industria	0.93	4.67		
Precio al productor de leche	5.70			
Costo de producción	1.85	9.26	1.85	19.49
Margen al productor	3.85	19.30	3.25	34.22

Fuente: Elaboración propia sobre datos de campo, 2003; Tecnoserve, 2002.

Los precios al productor difieren principalmente por la accesibilidad. Los productores que viven más cerca de las rutas de recolección de leche reciben mejor precio por su producto (Cadena 1) que los productores que tienen que transformar la leche en la propia finca a falta de otra opción de mercado (Cadena 2).

Como en el resto del país, este precio fluctúa en el tiempo y tiende a bajar en invierno cuando se incrementa la oferta de leche, e incluso en verano con las dificultades de entrada al mercado salvadoreño.

4.4 Los principales eslabones de las cadenas en Siuna

4.4.1 El eslabón de la producción de leche

Todavía en 1995 Siuna era considerada como parte del frente pionero (Maldidier, et al, 1993). Es decir, era un espacio geográfico atractivo para productores en búsqueda de acumulación de tierra barata y fértil en zonas de frontera agrícola recién colonizada. Actualmente, la fotografía del uso del suelo (ver tabla 15) nos indica que la actividad ganadera tiene un peso importante en el sistema productivo: el 34 % del área esta cubierta por pasturas naturales y cultivadas. No disponemos de la fotografía del municipio de hace diez años, que nos pueda decir cómo esta situación ha variado en el tiempo, pero la dinámica de la frontera agrícola hace suponer que ha habido una importante sustitución de áreas de bosque por pasturas y tacotales.

Tabla 15: Uso de la tierra en Siuna

Uso de la tierra	Área	%
	(mz)	
Cultivos anuales	65,225	11,69
Cultivos permanentes y semipermanentes	10,711	1,92
Tierras en descanso/tacotal	160,003	28,68
Pastos naturales	63,716	11,42
Pastos cultivados	126,847	22,73
Bosques	119,729	21,46
Instalaciones y viales	5,368	0,96
Pantanos, pedregales, otros	5,928	1,06
Tierras afectadas por fenómenos naturales	428	0,08
Superficie total	557,956	100,00

Fuente: Elaboración propia sobre base del Censo INEC, 2001.

La tierra y el ganado bovino son los dos activos más importantes de las explotaciones agropecuarias en zonas como Siuna.

La estructura agraria se caracteriza por la presencia de un importante sector de pequeños y medianos productores campesinos. Los llamados “mestizos” o “españoles” emigran del centro interior del país (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) para invertir en la compra de tierras. Actualmente, del total de explotaciones agropecuarias, el 29 % posee menos de 20 manzanas y el 66% entre 20 y 200 manzanas (ver tabla 20).

Entre el tamaño de la explotación agropecuaria (EA) y la posesión de ganado, hay una relación positiva. El cuadro siguiente muestra que entre más grande es el tamaño de las explotaciones agropecuarias, hay una tendencia al crecimiento en éstas de la proporción de ganado bovino, y del promedio de animales que se manejan por explotación, lo cual parece compatible con el patrón de crecimiento extensivo que predomina, dada la baja renta económica de la actividad pecuaria por unidad de superficie de la tierra.

Tabla 16: Estructura de tenencia y posesión de ganado bovino

Rango de tenencia	Total EA	%	No. EA con bovinos	%	Cbzs. totales	# Cbzs. Por EA
< 5 manzanas	466.00	6.00	81.00	17.00	264.00	3.26
De 5 a 20 manzanas	1,764.00	23.00	598.00	34.00	3,381.00	5.65
De 20 a 50 manzana	2,442.00	32.00	1,465.00	60.00	16,186.00	11.05
De 50 a 200 manzanas	2,574.00	34.00	2,055.00	80.00	53,074.00	25.83
> 200 manzanas	402.00	5.00	362.00	90.00	38,255.00	105.68
Total	7,648.00	100.00	4,561.00	60.00	111,160.00	24.37

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Agropecuario. INEC, 2001.

En el modelo ganadero extensivo, el aumento de la producción ganadera depende más del incremento del hato y del área de fincas en pasturas, que de los rendimientos técnicos/económicos que mejoren la productividad. Los cambios técnicos son escasos.

En zonas del Caribe nicaragüense, el sistema de alimentación del ganado se caracteriza por dos formas básicas de manejo:

- ▶ Dada la abundancia de tierra, el pastoreo libre en pasturas es la principal fuente de forraje. Sin embargo, en Siuna los problemas de alimentación comienzan a presentarse en el creciente período de verano (enero-abril) por el descenso del régimen de lluvia. La disponibilidad de pasturas verdes buena parte del año, permite la práctica de trashumancia,⁶¹ principalmente, por los grandes ganaderos con dos o más fincas. Opciones como el pasto de corte (Taiwan y caña) y el sistema silvopastoril son poco implementados.
- ▶ El uso de rastrojos de granos básicos para pastorear el ganado una vez extraída la cosecha, constituye otra fuente de forraje. En los grandes ganaderos, el cultivo de granos básicos puede ir asociado con la siembra de pasto. Del total de explotaciones agropecuarias de la zona, el 93% cultiva maíz, y el 37%, arroz seco (INEC, 2001).

Estas condiciones muestran que en la zona hay cierto potencial para la integración del complejo agroindustrial con la ganadería; pero la relativa abundancia de tierra y pasturas limita el desarrollo de la demanda de otro tipo de fuentes de forraje. Por ejemplo, en la zona no existen evidencias del uso del cultivo del arroz para la elaboración de pacas, y el empleo de subproductos del trillado --como la semolina-- como insumos en las fincas ganaderas.

61 Productores de zonas como Boaco, por ejemplo, donde hay períodos de verano más prolongados, realizan inversiones en otras fincas en zonas más húmedas como Siuna, adonde trasladan y mantienen el hato vacuno, orientado, principalmente, a las actividades de desarrollo.

Incremento de la demanda de leche y la reconversión productiva

El sistema ganadero se caracteriza por la práctica de doble propósito: en las fincas se produce tanto leche como carne. Aunque el estado de la infraestructura de caminos no es la más adecuada, los productores que viven cerca de las principales vías de acceso --transitables con medios motorizados en invierno y verano-- tienen ventajas para la producción de leche y su venta a las queserías especializadas (Cadena 1). Todos los días entregan leche a éstas. En los últimos cinco años algunos productores incrementaron sus volúmenes de producción por la mayor demanda de la quesería. Un ejemplo es Pedro Joaquín Martínez, de la comunidad El Carao, quien antes producía menos de una pichinga, pero ahora entrega dos o tres pichingas por día. La presencia de las plantas queseras ha mejorado la integración al mercado de los productores, en tanto la venta de leche contribuye a generar ingresos más rápidos y mejor escalonados a lo largo del año.

Debido a que la leche es un perecedero y a los altos costos de su traslado, los productores que viven en sitios alejados de las vías de acceso (Cadena 2) son más propensos a producir de forma más extensiva. Con pobre integración al mercado producen menos leche y se orientan a las actividades de crianza y desarrollo de animales, las cuales son menos dependientes de las condiciones de infraestructura, pero requieren mayor inversión en tierra para el pastoreo. Las posibilidades de incrementar la renta por unidad de superficie se reducen respecto del grupo anterior.

No obstante, los incentivos económicos originados del auge de la quesera especializada (Cadena 1) son insuficientes para una reconversión productiva a nivel de la finca --mejora de las pasturas, del hato lechero, etc.--. Hay tres factores que influyen en este proceso:

- ▶ la escasez de infraestructura vial reduce las opciones de mercado de los productores. Plantas pasteurizadoras como Parmalat tienen limitaciones de entrada al acopio de leche por la distancia y las malas condiciones de la carretera.
- ▶ El negocio de la quesería se ha vuelto inestable por su alta dependencia al mercado salvadoreño y por el incremento del contrabando (ver más ampliamente en punto 3.3).
- ▶ Las preferencias de inversión del productor, pues en las fincas donde hay una pobre integración al mercado de lácteos y a las agroindustrias hay una tendencia a inversiones en compra de más tierras y ganado, por lo que se mantiene la estrategia de sustitución de áreas de bosques por pastizales.

Los avances en reconversión productiva en el país se han dado en zonas con una buena integración a los mercados de leche cruda o con las agroindustrias pasteurizadoras, tal es el caso de zonas como Camoapa, San José de los Remates, zona oeste de Matiguás, ruta de la carretera Boaco-Matiguás, zonas lecheras del Pacífico --carretera a León, Malacatoya, Masaya--. Aquí es donde se ha dado el desarrollo de mejoras del proceso productivo y se llevaron a cabo experiencias de intervención de proyectos como Prodega, en Boaco --cooperación finlandesa-- y Pra Dc en Nueva Guinea --cooperación italiana--. Algunos elementos comunes que se identifican de esta práctica son:

- ▶ Los pequeños y medianos productores de leche organizados han logrado escalar en la cadena de lácteos con acciones conjuntas en el desarrollo empresarial cooperativo, y dinamizan el mercado de la leche y derivados.
- ▶ Inversiones específicas en equipamiento e infraestructura de procesamiento, como por ejemplo, la red de acopio frío que permitió en la primera fase la integración con las plantas pasteurizadoras.

- ▶ Integración de servicios de desarrollo ganadero --asistencia técnica, inseminación artificial, crédito, etc.-- con la gestión de las funciones de comercialización y procesamiento de la leche.
- ▶ Coordinación entre el desarrollo de las iniciativas privadas y los proyectos de inversiones públicas en infraestructura de caminos --IDR, por ejemplo--.

En conclusión, la producción de leche se ha incrementado por la mayor demanda de las plantas queseras, lo cual no se traduce en un incentivo que estimule un proceso de reconversión productiva por la inestabilidad del mercado. Hay factores estructurales del territorio --la pobre integración al mercado, patrón extensivo, etc.-- que afectan el desarrollo global e inciden en las estrategias de inversión de los productores y en las rutas de acumulación de alto costo ambiental.

4. 4.2 El eslabón del procesamiento de la leche

En Siuna predominan dos formas de procesamiento de la leche: la quesería o plantas especializadas (Cadena 1) y en fincas (Cadena 2). En el primer caso, pequeñas y medianas empresas compran leche de los ganaderos para transformarla en queso, para lo cual contratan mano de obra; en el segundo caso, además de ser productores de leche la transforman en la propia finca con ayuda de mano de obra familiar, tal es la situación de fincas de pequeños y medianos ganaderos en zonas tan aisladas que no existe otra alternativa de mercado. Aquí (Cadena 2) los mismos productores transforman la leche en queso de baja calidad para su venta una vez a la semana, al poblado de Siuna o en los poblados más cercanos.

El productor transforma la leche en queso no para aumentar el valor agregado de la materia prima, sino como una estrategia para comercializar un producto altamente perecedero y voluminoso. Producir queso significa conservar la vida útil del producto y también una manera de reducir los costos de transporte al facilitar su traslado al mercado local. Con la extracción del suero, utilizado para el engorde de cerdos, se reduce fuertemente el volumen del producto a comercializar --aproximadamente el 90% del contenido de la leche es agua--.⁶²

Hace un poco más de siete años la mayor parte de la leche se procesaba en la misma finca, y las queserías especializadas eran poco desarrolladas. El crecimiento de éstas ha venido a dinamizar la economía local por el aumento de la demanda de leche y el empleo no agrícola que se genera. Recientemente, con el dinamismo del comercio de exportación de lácteos de mediados de los noventa, el negocio de la quesería especializada aumentó su presencia en Siuna.⁶³

El inventario de plantas especializadas, escala y equipamiento técnico

En el grupo de la Cadena 1, se constata la presencia de 15 plantas queseras. La cantidad de queseros no se mantiene estable. En invierno el número tiende a bajar por el aumento de los costos de transporte y la baja del precio del queso, lo cual conlleva a una rentabilidad negativa

62 Wattiaux A. Michel. Composición de la leche y valor nutricional. Instituto Babcock para el Desarrollo y la Investigación Internacional de la Lechería. University of Wisconsin, Madison. http://babcock.cals.wisc.edu/spanish/de/html/ch19/reprospn_ch19.html

63 Algunos de los propietarios de las queseras residen fuera de la zona --Matiguás y Río Blanco-- y mantienen a una persona en la administración del negocio, otros más pequeños han llegado a producir en la zona, pero siempre mantienen contacto con el exterior para la venta de productos.

del negocio. La cantidad puede ser mayor (entre 20 y 30) por la existencia de otros queseros que se encuentran al interior de la montaña que no se pudieron contactar.⁶⁴

El tamaño de la escala de la planta y la tecnología varía. Las empresas con mayor acceso a capital y mejor conectadas al mercado invierten en una mayor capacidad instalada, hacen mejoras técnicas del sistema (edificios de concreto, pilas de acero inoxidable, sistema de agua, etc.) y cumplen con las normas de higiene del Minsa. Se identifica a dos empresas: Los Panchones, de Estelí, y la administrada por Andrés Valladares, de Matiguás, vinculado a un empresario de origen salvadoreño. Cada una acopia de 2,000 a 5,000 litros de leche al día en período de verano, en invierno esta cantidad puede duplicarse.

La mayoría de plantas con menor nivel de capital procesan a pequeña escala, acopiando volúmenes de leche de entre 400 y 2,000 litros al día. La higiene en el proceso productivo es inadecuada: uso de equipos como pilas de concreto o de madera; piso de tierra, algunos sin paredes e incluso al aire libre; empleo de fuentes de agua (quebradas, ríos) que pueden estar contaminadas.

La organización del abastecimiento de materia prima

Para el abastecimiento de materia prima, las plantas de mayor escala se instalan a orilla de los caminos o en lugares accesibles como el poblado de Siuna, lo cual les permite organizar rutas de transporte con medios motorizados que captan la leche de productores que están de una a dos horas de las principales vías de acceso.

La cantidad de leche entregada a la planta por productor tiende a ser mayor en la medida en que está más cerca de la ruta de transporte. La planta puede contratar el servicio de transporte que cobra el recorrido o usar los medios del propietario de la planta cuando dispone de camioneta, otra parte de la leche puede llegar en bestias del mismo productor. Esta forma de entrega del producto influye en cierta diferencia en el costo de la materia prima. El 80% de la leche que llega a las plantas es recolectada por las rutas de transporte y se paga de 5 a 10 córdobas menos por pichinga, que la entregada en planta por el productor.

Así mismo, hay algunas queseras de montaña que pueden ubicarse en zonas aisladas, más distantes de las vías de acceso y más cerca de los ganaderos del centro de la montaña, por la simplicidad del equipamiento para instalar una quesera artesanal y por la pequeña escala de procesamiento. Aquí, en un 100%, los productores trasladan la leche en pichingas colgadas a lomo de mula. Por la escasez de compradores y el incremento de los costos que ocasiona la sacada del producto, la leche se paga al productor a menor precio que a aquellos que habitan cerca de las vías de acceso.

El producto y su calidad

En cuanto al producto, se observa poca diferenciación en ambas cadenas. En la Cadena 1, en las plantas se elabora principalmente el queso morolique, y en la Cadena 2, en las fincas se produce queso "machin" o "indio", crema y cuajada. La diferencia entre el queso morolique y el indio está en el prensado y en la mayor cantidad de sal que contiene el primero.

64 La información que se maneja sobre las queseras es bastante pobre. El Minsa sólo tenía registradas siete. En el marco de la Comisión de Medio Ambiente --Alcaldía, Minsa, etc.-- están comenzando con un trabajo de inspección.

La calidad es una variable que cada vez adquiere mayor importancia en los mercados. Hay distintas formas de ver la calidad y depende del tipo de demanda. En el mercado global predominan criterios sanitarios dirigidos a salvaguardar la salud de los consumidores, en cambio en el mercado nacional y local priman más criterios de sabor y olor.

En el caso de la producción de queso hay dos factores determinantes que influyen en el producto: la leche como principal materia prima y la calificación de la mano de obra.

En términos de higiene, la leche que se produce en zonas como Siuna se estima de baja calidad (clase C) por varias razones: las prácticas rutinarias de ordeño y las condiciones en la finca no consideran las normas sanitarias mínimas;⁶⁵ las condiciones de acceso que tienen las fincas con respecto al lugar de consumo más cercano --las plantas queseras-- alarga el tiempo de entrega de la leche e incide en la inexistencia de incentivos económicos que tiene el productor del mercado actual de la industria artesanal. Para producir queso fresco, en las plantas no se valora mucho el criterio de higiene, por lo que no exigen al productor el suministro de leche de primera calidad.

Sin embargo, para las plantas queseras la calidad también es importante, aunque los criterios dominantes son:

- ▶ Que los niveles de agua de la leche, la cual en ocasiones es alterada por el productor, no afecten el rendimiento de la industria quesera. Éstos se controlan en la planta durante la recepción, por medio de un probador de fácil manejo, por el operario que recibe la materia prima.
- ▶ El grado de acidez de la leche influye en el olor y sabor del queso, y se mide por medio del olfato y por el tiempo que tarda la leche entre el ordeño y su proceso en la planta; éste varía, y va de una a tres horas, según la distancia del sitio de habitación del productor. Entre más tiempo toma la leche en llegar, más aumenta el grado de acidez y la calidad del producto tiende a bajar. Por lo que las plantas optan por mezclar la leche que llega temprano --de baja acidez-- con la leche que llega tarde --de alta acidez-- para obtener un grado de acidez aceptable.

Con respecto a la mano de obra, la mayoría de las personas que laboran en las queseras artesanales, donde algunos comienzan como ayudantes y terminan como punteros, han aprendido la técnica de procesamiento del queso morolique. Esta técnica ha sido aprendida primero en las plantas de los salvadoreños y con el tiempo se ha venido difundiendo de manera informal. El puntero es la persona clave para alcanzar un buen rendimiento y calidad del queso, que debe obtener una buena mezcla de toda la leche que recibe para lograr un grado aceptable de acidez, así como darle el punto correcto con la cantidad de cuajo y sal.

En la Cadena 2, la calidad de los productos que se elaboran en las fincas va de regular a baja, la leche que se utiliza es fresca debido a que no tiene que ser trasladada a lugares muy distantes, pero el queso es suave y deformado por la técnica de prensado con piedras y a veces envuelto en hojas. La higiene de los productos (queso, cuajada, etc.) se deteriora sobre todo por la inadecuada manipulación de los alimentos en el transcurso de la intermediación.⁶⁶

65 La persona que ordeña no se lava las manos, la ubre de la vaca tampoco se limpia, los corrales, por lo general, están llenos de lodo, sin galeras de ordeño, en un clima bastante húmedo... todo ello afecta la calidad de la leche.

66 Éste sale de la finca en sacos que son trasladados por bestias hacia los puertos de montaña más importantes (Sta. Rita, Siuna, etc.). Una vez que se descargan, se ponen en el suelo mientras se realiza la venta a comerciantes; de aquí son

Relaciones de plantas queseras con proveedores de leche

En la Cadena 1, las relaciones de las plantas queseras con los productores se muestran en parte colaborativas y en parte conflictivas. Hay dos formas de cooperación:

- ▶ En el ámbito de la transformación de la leche, en las plantas se genera el residuo del suero, y la mayoría de los queseros permiten que los productores que les entregan leche se lo lleven, porque el mismo es utilizado en la finca como alimento para el desarrollo y engorde de cerdos.
- ▶ En el ámbito de la intermediación financiera hay plantas queseras que dan crédito a los productores, ya sea en especie (alambre, sal, insumos veterinarios, etc.) o en pequeños montos para resolver algunas necesidades del hogar. La entrega del préstamo va de acuerdo con la cantidad de leche que se entrega, y el pago se descuenta de la misma, en cuotas acordadas con el productor. En la planta de don Efraín Soza, en El Guineo, más o menos el 50% de los proveedores de leche tienen préstamos.

También entre el productor y las plantas queseras surgen conflictos que afectan los vínculos entre ambos actores, los más comunes son:

- ▶ Uno relacionado a la medida de la cantidad de leche y el pago. Los productores se quejan de que entregan más del volumen que les paga el quesero. Es probable que esto se dé por una percepción mutua de engaño que existe entre ambos: como el productor sabe que le van a reconocer dos litros menos, compensa la pérdida echándole agua a la leche. Así mismo, las plantas saben que el productor echa agua a la leche, por lo que aplican una merma, manipulando la entrega de la cantidad de leche. Esto no es nuevo en el comercio agropecuario, igual sucede en otros rubros como el ajonjolí, por ejemplo.
- ▶ Por problemas de gestión de las plantas que carecen de información de los movimientos de precios. Cuando se producen las caídas de precios del queso hay plantas que bajan brusca-mente los precios de la leche, incumpliendo de esta manera lo acordado con el productor.
- ▶ La desconfianza del productor debido a que algunas de estas plantas no son estables en la zona, y por la falta de contacto directo con los propietarios de las plantas más grandes, los cuales en su mayoría residen fuera de Siuna.

En conclusión, las inversiones en capacidad instalada de la industria artesanal --poco diversificada y dependiente de un mercado inestable-- han venido creciendo por medio de la imitación rápida en la producción del queso morolique. Y hay casos de mejoras en el proceso productivo con perspectivas de acceder a mercados más exigentes en la higiene, aunque los vínculos un poco tensos entre la actual industria quesera y los pequeños productores de leche aumentan la ineficiencia de la cadena por el tipo de circuito comercial que predomina.

4. 4. 3 El eslabón del comercio

Los principales productos lácteos tienen dos destinos: el queso morolique se orienta a la exportación a Centroamérica, particularmente a El Salvador, y se estima que este producto hace el 70-80% del total de la producción de queso (Cadena 1); en cambio, el queso "indio" y la crema tienen como mercado final Puerto Cabezas e incluso Managua (Cadena 2).

transportados en los pisos de camiones donde circulan personas y animales (cerdos, gallinas) o en buses de transporte público hacia los mercados finales --Managua, Bonanza y Puerto Cabezas--.

Para que estos productos lleguen a su final es relevante el papel que juegan los comerciantes y sus relaciones con las plantas queseras. En la Cadena 2, predominan pequeños comerciantes locales de Siuna que compran directamente de los productores para llevar y entregar el producto en pulperías, restaurantes y empresas de Puerto Cabezas. Se estima que hay unos 10 comerciantes que efectúan esta práctica. Algunos de ellos llevan queso y crema y al regreso traen pescado para la venta en el mercado local.

En la Cadena 1, hay productores/comerciantes que además de procesar la leche compran queso a otras plantas para venderlo o exportarlo. Un caso concreto es de Anael Mendoza, quien está asociado con empresarios de Guatemala y Estados Unidos, con instalaciones nuevas de procesamiento en Muy Muy.⁶⁷ Este empresario ha venido avanzando en alianzas en dos direcciones: el desarrollo de las relaciones con compradores norteamericanos ha permitido la certificación de la planta para exportar queso al mercado USA; el desarrollo de vínculos familiares en la zona⁶⁸ ha facilitado la extensión del negocio a la comunidad de La Guaba, en Siuna, donde se instaló una nueva planta. Otro caso es don Efraín Soza --de Río Blanco--, quien tiene una planta en El Guineo y compra producto a otros pequeños queseros. Éste no depende de la plaza de la zona, sino que viaja de vez en cuando a El Salvador para conocer los movimientos de precio de su principal mercado y establecer contacto comercial con potenciales compradores.

La mayor parte del queso de Siuna que se exporta se comercializa los días viernes y sábado en Río Blanco. Aquí llegan salvadoreños y hondureños a comprar queso a intermediarios locales para exportar a su país. Entre ellos se han venido desarrollando relaciones comerciales y financieras. Los primeros conocen mejor el circuito del comercio de exportación del queso, en cambio, los segundos, conocen más los circuitos del comercio local --productores de queso, principales lugares donde se produce este producto, etc.--.

Tradicionalmente, los salvadoreños han contado con cierto capital para dar un adelanto por el producto, por lo general, depositan los días jueves en la banca una suma de dinero para que los intermediarios locales se financien los gastos en que se incurre para la compra del producto. Pero es hasta cuando el comerciante salvadoreño pesa el queso y controla la calidad --metiendo un cuchillo para ver el sabor del queso-- que se determina el precio de compra.

Los intermediarios locales comúnmente entregan el producto al crédito, y se paga una vez realizada la venta en el exterior. Esta práctica ha venido variando en los últimos años debido al incremento del comercio de contrabando. Hay salvadoreños que han incurrido en pérdidas por multas y decomisos, y han quedado mal con los comerciantes locales al no cumplir con sus compromisos de pago del producto. Todo esto ha generado desconfianza en la relación, y ahora cada vez más los intermediarios locales buscan financiamiento de las fuentes de intermediación local para realizar los gastos con recursos independientes al comprador, y así poder hacer la venta al contado.

Dado que los exportadores e intermediarios locales trasladan los costos del contrabando hacia atrás, las plantas artesanales que suministran queso y los productores de leche son fuertemente afectados en sus ingresos. De esta manera, en un ambiente de manejo de información desigual de mercado, el productor acusa al quesero, y éste, a su vez, al intermediario local, por lo que el

67 La planta estuvo ubicada antes del huracán Mitch en La Patriota, Matiguás. Cuando fue destruida por el huracán fue reconstruida e instalada en la comunidad Maisama en Muy Muy.

68 Andrés Valladares, cuñado de Anael, es la persona que administra la planta en Siuna y aparece como dueño. Aunque es evidente que las importantes inversiones que se han hecho en la referida planta, estimadas por él mismo en unos US\$ 50,000-US\$ 70,000, sólo las podría hacer asociado con alguien con capital suficiente.

contrabando se convierte en una fuente de conflictos que desfavorece las relaciones de confianza entre los actores de la cadena.

El intermediario local para poder abastecer a los exportadores organiza la compra del producto con distintas plantas de transformación dispersas en amplias zonas de la frontera agrícola, incluyendo el territorio de Siuna. Así, los comerciantes radicados en Río Blanco tienen el contacto con los compradores externos, lo cual les da acceso a capital, y las plantas manejan el control sobre el suministro de la leche, principal materia prima para la producción del queso. Las plantas pequeñas, desde Siuna, tienen más dificultades para el acceso a información de mercado --compradores, precios, etc.--, por lo que éstas están en desventaja a la hora de negociar el precio del producto.

Éste llega a Río Blanco en medios de transporte --camiones-- que llevan a la zona insumos --sal y cuajo-- importantes para la elaboración del queso, y al regreso traen el producto. No siempre es claro quién contrata los servicios de transporte, si la planta o el intermediario local. Las plantas más grandes, como el caso de La Guaba, pueden contratar un camión para trasladar su producción cada quince días.

El costo del flete de Siuna a Matiguás cuesta C\$ 3,500.00 (US\$ 250). Las plantas más pequeñas tienden a unirse para el transporte. Por ejemplo: Cristian Montenegro, en Yaoya, y Raúl Altamirano, en La Estrella, colaboran para contratar de manera conjunta los servicios de transporte. Aunque cada uno paga según la cantidad de queso que llevan, el costo de traslado es de unos C\$ 34.00 (US\$ 2.00) por maquetas de queso de 100–110 libras.

El incremento de la calidad de la demanda y la certificación de las plantas

En los mercados se está produciendo un incremento de la calidad de la demanda de productos que remuneran mejor la producción nacional con US\$ 1.65 por libra de queso. Ya existen compradores --como International Wholesalers Corporation y Río Grande Food Products, de Washington; Latin Food Group y Webeco Foods, de Miami, y Olé Mexican Foods, de Atlanta-- interesados en importar variedades como el queso morolique (La Prensa, 2003).

El acceso a estos mercados requiere cumplir con estándares y normas internacionales de higiene como la *Certificación de Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control* --HACCP, por sus siglas en inglés--. Para lograrlo, las empresas deben implementar prácticas adecuadas de manufactura en la planta --ver más abajo--. Así los países importadores son cada vez más exigentes con medidas sanitarias para la introducción de productos alimenticios.

Las autoridades norteamericanas ejercen un estricto control sanitario, de etiquetado, de empaque y de embarque sobre este tipo de productos. En Centroamérica, El Salvador ha implementado la Ley de Pasteurización, que no permite la entrada de productos que no cumplan con una serie de requisitos. En este sentido, para que una empresa pueda exportar tiene que estar certificada por las autoridades del país de destino.

Los aspectos técnicos claves para la reconversión industrial y obtener la certificación, son:

- ▶ edificios construidos con cemento y techos permanentes.
- ▶ Equipo de pasteurización.
- ▶ Suministro de energía eléctrica y agua de excelente calidad.
- ▶ Pilas de depósito de leche y equipos de prensado construidos en acero inoxidable.
- ▶ Áreas de refrigeración para productos terminados.
- ▶ Laboratorio de evaluación de calidad de la leche.

- ▶ Personal entrenado e incentivado a seguir normas de producción e higiene.
- ▶ Acopio de leche de buena calidad, lo que depende de acopiar en una zona con buena dotación de caminos, y productores lecheros capacitados e incentivados a producir leche higiénica.

En zonas de frontera agrícola como Siuna existen dificultades técnicas y comerciales para abrir los mercados de exportación; primero, falta un proceso productivo que cumpla con los requerimientos anteriores como la pasteurización y la baja calidad higiénica de los productos. Aquí no existe ninguna planta certificada para la exportación, aunque la de la comunidad de La Guaba estaba haciendo las inversiones específicas y las gestiones con el Magfor para lograrlo; así mismo, hay dos plantas más que podrían avanzar con cierto apoyo técnico y financiero.

Las inversiones en la reconversión industrial para alcanzar una certificación de calidad conforme a las exigencias del mercado centroamericano son aproximadamente entre US\$ 50,000 y US\$ 150,000. Se ha observado que existe poca transparencia internacional, lo cual se traduce en el riesgoso comercio de contrabando o en poner “trampas” para impedir la entrada de productos, como, por ejemplo, retardos injustificados para otorgar certificación sanitaria a plantas industriales y semi-industriales.

El sector lácteo del interior y del Atlántico del país enfrenta una serie de dificultades estructurales: la falta de control en la mayoría de plantas artesanales que continúan introduciendo el producto a Centroamérica de forma ilegal; la pésima infraestructura de caminos y la escasez del suministro de energía eléctrica, lo cual es crucial para los procesos de conservación y transformación a que será sometida la leche; donde hay energía la leche puede ser refrigerada y posteriormente transformada en diversos productos lácteos de mayor valor agregado. En Siuna, donde no hay suficiente energía, la leche debe ser transformada inmediatamente en la misma zona de producción en pequeñas industrias artesanales. Aquí sólo hay suministro de energía en la cabecera municipal, y el flujo es parcial, se suspende a partir de las 10 de la noche y se reinicia por la mañana entre las 8 y las 10.

4.5 Las intervenciones en la cadena ganadera de Siuna

Las diversas intervenciones en la zona han estado motivadas por las actividades de protección al medio ambiente --protección de reserva natural-- y por el apoyo de proyectos por parte de diversos organismos a la población para que accedan a servicios básicos --agua y letrinas, por ejemplo--.

De los organismos activos con incidencia directa en el sector ganadero se destacan la Unión de Cooperativas Agropecuarias --UCA-- vinculada a la Federación Nacional de Cooperativas de la UNAG --Fenacoop--, Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense --Uraccan--, Caja Rural --Caruna--, la Asociación de Ganaderos de Siuna --Asogas--, Ministerio de Salud --Minsa-- y la Alcaldía.

La Unión de Cooperativas Agropecuarias --UCA-- es una de las instancias de mayor incidencia a nivel de la producción ganadera en finca. Es una organización cooperativa de segundo grado, constituida por 18 organizaciones colectivas de diez comunidades, nació a inicios de los 90 para promover el desarrollo de sus miembros. Sus acciones, relacionadas con el desarrollo ganadero, han sido apoyadas por Oxfam G. B., y éstas se dan en diferentes ámbitos:

- ▶ Manejo de un hato selecto de cien vientres en la propia finca con fines de mejoramiento genético, inició con la introducción de la raza Brahman para carne, y en los últimos años se orientó hacia la leche con el cruce de animales Puro Pardo/Holstein.

- ▶ Venta al crédito o en efectivo de animales encastados --vaquillas o sementales-- a las cooperativas o productores individuales.
- ▶ Administración de un fondo de crédito donde el principal rubro financiado es la ganadería, con un 90% de la cartera.
- ▶ Recomendaciones técnicas por parte de un equipo de tres personas a los clientes que financian.

Emprendieron un proyecto piloto con Save the Children para la implementación de un paquete productivo --una vaca parida, tres rollos de alambre, semilla de pasto y leguminosa-- en seis comunidades de la zona de amortiguamiento de la reserva de Bosawás. Este proyecto complementa actividades de medio ambiente --cercas vivas, protección de fuentes de agua, etc.--.

El resultado más evidente de los proyectos impulsados es el fortalecimiento institucional de la UCA, que se ha venido consolidando como un organismo con cierto saber-hacer técnico sobre el sector ganadero de la zona, lo cual le facilita su capacidad operativa para la gestión y ejecución de diversos proyectos financiados con fondos de la cooperación internacional.

La organización cooperativa en la producción agropecuaria ha presentado serias limitaciones en la asignación y gestión eficiente de los recursos locales --crédito, por ejemplo--, por actitudes de paternalismo prevalecientes que se traducen en que los socios ven a la unión de cooperativas como un medio de beneficencia social y no como un proyecto económico. No obstante, la literatura y la experiencia internacional muestran que la organización asociativa en el sector lácteo ha funcionado con éxito en la integración de los productores al mercado. En Centroamérica, un ejemplo, es la cooperativa Dos Pinos, en Costa Rica, la cual tiene fuerte presencia en el mercado regional. En el país otros casos son las cooperativa Masigüito y San Francisco de Asís, en Camoapa.

El Instituto de Recursos, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible --Iremade-- asociado con la Uraccan (nacida en 1995), es de los pocos organismos que incide en la relación entre el sistema ganadero y el medio ambiente, para lo cual han contratado profesionales afines --médicos veterinarios, ingenieros agroforestales, etc.--. Las actividades se realizan en tres áreas:

- ▶ la docencia en la Uraccan absorbe una buena parte del tiempo de trabajo, aunque se hacen esfuerzos en asesoría de tesis relacionadas con la problemática del sector ganadero de la zona.
- ▶ La capacitación de productores de seis comunidades es una iniciativa que trata de integrar la parte teórica con la práctica. Los temas de los cursos son relacionados con el manejo del hato bovino --sistema alimentario, manejo sanitario-- y con la organización de intercambio. Los principales financiadores de estas acciones han sido Kepa (Finlandia) y el gobierno de Austria. Los recursos asignados son relativamente pocos. En el caso de la última fuente son US\$ 1,110 por trimestre.
- ▶ La investigación técnica científica desarrollada se relaciona con temas de la ganadería --enfermedades del ganado como ectoparásitos, mastitis, enfermedades diarreicas, etc.-- y el sistema agroforestal, aunque no hay un esfuerzo sistemático en este sentido por el nivel de recursos --financiamiento, técnicos y humanos--.

En resumen, **Uraccan/Iremade** es una organización relativamente joven que ha venido creciendo en el ámbito de la docencia. El fortalecimiento de la capacidad institucional de ésta puede desempeñar un papel clave en la integración del conocimiento científico técnico con el conocimiento tácito de los productores y actores locales, logrando de esta manera un mejor manejo de los recursos naturales.

Caruna, una cooperativa de ahorro y crédito con una red de sucursales a nivel nacional, es la única microfinanciera con intervención en el mercado financiero local. A partir de 2003, la penetración en el sector ganadero comenzó al atender a 120 clientes con perspectivas de incrementarse en los años subsiguientes, pero su cobertura no llega al 10% de todos los productores con ganado. La mayor parte de su cartera parece estar orientada a las actividades de comercio. Su presencia en el sector agropecuario se da con productos financieros de bajo riesgo relacionados con la administración de fondos de proyectos de desarrollo de la cooperación internacional -- Save the Children, Oxfam, Unión Europea--.

Proyecto de rehabilitación productiva y rehabilitación en infraestructura básica para la seguridad alimentaria. Éste es coordinado por Kepa y Oxfam G. B., y financiado con fondos de la Unión Europea. Este proyecto surgió después del huracán Mitch. En su componente de crédito productivo, el 60-70% de la cartera (US\$ 187,000) se destina a ganado --retención de terneros, compra de sementales y vacas paridas--, por ser el rubro menos riesgoso.

INTA está en la zona desde junio de 2001. Dispone de un staff de seis técnicos que trabajan en capacitación de productores agropecuarios. Su mayor énfasis es la parte agrícola, sobre todo la difusión de variedades de semillas mejoradas, recientemente parece que los temas ganaderos han adquirido importancia dentro de la agenda. No se percibe impacto del trabajo de este organismo gubernamental en la zona, quizá por su reciente presencia o por su modalidad de asistencia técnica masiva, en la cual poco se consideran las particularidades heterogéneas del sector campesino.

La Asociación de Ganaderos de Siuna, constituida por 40 socios, es una pequeña organización gremial vinculada a Faganaic. Esta organización se ha venido debilitando por problemas de liderazgo de la anterior directiva, que incumplió con algunos compromisos contraídos. Antes eran más de 200 socios. Su principal actividad, relacionada con la ganadería, se reduce al suministro de insumos por medio del manejo de una farmacia veterinaria, la cual es abastecida desde Managua por Escasan y Faganic, y desde Río Blanco por farmacias veterinarias privadas.

El **Programa Campesino a Campesino (PCAC)**, de la UNAG, tiene incidencia en el sector de los pequeños productores que manejan un pequeño hato. Aunque su actividad principal --cultivos de cobertura-- no tiene relación directa con el tema de la ganadería, el método utilizado de intercambio horizontal entre pequeños productores puede ser valorado en posibles acciones de fomento.

El **Minsa** es una de las pocas organizaciones públicas vinculadas a la regulación de la débil industria quesera. Su capacidad de supervisión es baja, y tiene una cobertura aproximada de un 20 % de las plantas queseras debido a las dificultades de acceso. Los límites presupuestarios tampoco posibilitan visitas sistemáticas por los costos de movilización.

El **Programa Mundial de Alimentos, PMA**, canalizó leche en polvo donada para el vaso de leche escolar, ejecutado a través del Ministerio de Educación a raíz del huracán Mitch. Fue sustituido más tarde por la merienda escolar: arroz, frijoles, aceite, harina y cereal.

Hoy, en la cabecera municipal, la población urbanizada se abastece de la poca leche que llega a lomo de mula de las fincas aledañas, y ésta se agota rápidamente en las primeras horas de la mañana. En el resto del día no se encuentra leche. La leche fluida pasteurizada de Parmalat que se consume en las principales ciudades del Pacífico y centro del país está ausente en los establecimientos de bienes de consumo básico, en cambio en los estantes de abarrotes se encuentran reconocidas marcas de leche en polvo como Nestlé, Pinito y Anchor.

En conclusión, hay diversos organismos de apoyo al sector que intervienen muy poco. La mayoría de las acciones no profundizan en la problemática global. Los pocos organismos operan a nivel de finca y carecen de estrategias orientadas a mejorar la integración de los pequeños y medianos productores con las cadenas agroindustriales (lácteos y carne), lo cual permitiría modificar la actual ruta de acumulación de alto costo ambiental. Es probable que una de las razones sea el desconocimiento del impacto que tienen el mercado y este tipo de cadena en la dinámica económica del territorio.

4.6 Conclusión y propuesta

Hay varios elementos que indican las potencialidades de la zona para un “cluster lácteo”: la concentración sectorial y geográfica de la actividad ganadera y la reorientación de ésta hacia la leche y la quesería. Las posibles inversiones públicas en construcción de carreteras facilitarían la presencia de compradores e iniciativas de inversión de pequeños empresarios salvadoreños y de la gran empresa transnacional Parmalat, Eskimo, Prolacsa. La trayectoria que se siga va a depender del tipo de gobierno que orienten las cadenas. Al respecto, se identifican tres escenarios:

Escenario 1: La ruta en que priman relaciones de competencia entre actores muy desiguales

El arreglo del futuro gobierno de la cadena de la gran empresa Parmalat con la pequeña empresa de acopio de leche estaría basado en dos cosas: compra de toda la leche en verano y un 30% más en invierno, y pago de la leche según la calidad, criterio determinado por el comprador. Esta forma de gobierno estimula positivamente a producir más y mejor leche, y, por ende, a mejorar la productividad a nivel de finca. La ventaja es que en apariencia, esta ruta beneficia al productor en el corto plazo, ya que mejora sus ingresos, e incentiva vía precios para mejorar la práctica de ordeño, invertir en infraestructura de la finca, y mejora de las pasturas y del hato lechero; la desventaja es que el incremento continuo de la producción de leche conlleva en el largo plazo a una sobreoferta de leche que implica posibles caídas de precios y de ingresos para los productores. De hecho, Parmalat --principal comprador de leche en el país-- ya lo hace en otras zonas del territorio nacional, poniendo en práctica estrategias comerciales que desfavorecen a los acopiadores y productores locales: en momentos del golpe de leche en invierno, esta empresa tiende a manipular la calidad del líquido, y castiga pagando un precio más bajo, y a veces rompe el contrato de los volúmenes de compra acordados. De esta manera se estaría fomentando una *ruta cuesta abajo* que desemboca en miseria (Kaplinsky and Readman, 2001) y en mayor deterioro de los recursos naturales.

Escenario 2: La ruta actual en que gobiernan los exportadores de queso en un mercado inestable

Dado que Parmalat tiene limitaciones para acopiar toda la leche, en la otra cadena, el gobierno de la cadena es la quesería especializada en manos de exportadores de queso fresco a Centroamérica. El principal recurso que utilizan es el control sobre los circuitos comerciales, principalmente del contrabando. En este sistema también se ha dado un incentivo a producir más leche, pero de menor calidad que la anterior. Los precios a las plantas queseras y productores locales fluctúan bastante por la inestabilidad del mercado y los costos del contrabando. No ha representado una alternativa viable en el corto plazo.

En la industria quesera poco diversificada, se presentan pocas características distintivas entre unas y otras empresas. En casi todas las plantas se procesa la mayor parte de la materia prima en queso morolique, producto que se orienta al mercado salvadoreño. Cada vez hay más empresas que entran a este negocio, reflejando bajas barreras de entrada. La misma Parmalat ha empezado

operaciones de compra de queso morolique para exportación. Esto debe ser una campanada de alerta para los participantes que tienen los ojos puestos en el mercado norteamericano con este producto. Los resultados de este escenario en el largo plazo son más graves que el anterior, ya que la inestabilidad de los ingresos de los productores los presiona a la vía extensiva, generando altos costos ambientales.

Escenario 3: La ruta que fortalece la capacidad local en un ambiente de colaboración y competencia

El gobierno de las cadenas está basado en relaciones de colaboración y competencia entre productores, industria quesera e incluso la gran empresa. En este escenario, la coordinación entre los actores locales --productores de leche, industria quesera, ONG, Universidad, gobierno local-- es clave para fomentar la capacidad local. Es una perspectiva de enfrentar a la competencia y el mercado global desde el territorio y desde un sistema de pequeñas empresas, y no tanto desde los productores aislados.

En esta forma de gobierno, las pequeñas empresas, además de colaborar en el corto plazo con la gran empresa en el acopio y venta de leche fría, producen queso para el mercado regional, y buscan de forma progresiva escalar en el mediano y largo plazos en segmentos de la cadena de mayor valor agregado. La estrategia consistiría en mayor diferenciación de productos y no tanto en producir y acopiar más leche. Significa responder a la demanda del mercado nacional e internacional con mayor variedad y calidad de productos, pero requiere dos cosas: un alto conocimiento del mercado y de la competencia, e innovación constante que permite mejoras en términos de procesos, productos y funciones en la cadena para aprovechar las diversas oportunidades. Éste sería el escenario de una *ruta cuesta arriba*, que lleva a un incremento y estabilidad de los ingresos.

4.7 Conclusiones específicas

En los últimos cinco años, en Siuna ha ocurrido un cambio en la articulación de los productores de leche con las dos cadenas de procesamiento y comercialización de lácteos: a) La quesería especializada (Cadena 1), que integra al 70% de los productores, se ha estado extendiendo, y b) la tradicional quesería de centro de montaña (Cadena 2) más propensa a actividades extensivas de desarrollo, que integra al 30% de los productores, ha disminuido. Este cambio ha estimulado el incremento de la producción local de leche, pero no ha sido suficiente para resolver los problemas de comercialización que afectan los precios, y, por consiguiente, los ingresos de los productores.

Debido las limitaciones estructurales de la zona --inaccesibilidad, deficiente infraestructura de caminos, flujo de energía inestable, escasez de servicios, etc.-- hay poca presencia de compradores que faciliten el acceso de los productores y procesadores de leche al mercado. La mayor parte de la producción de lácteos de la zona se comercializa en Río Blanco, un lugar con buen acceso, adonde llegan compradores extranjeros, y donde hay presencia de la gran industria láctea, como Prolacs y Parmalat. Esta demanda de leche hace menos dependiente a los productores de la cadena del comercio ilegal del queso.

Las principales oportunidades del sector se encuentran en el incremento de la demanda de productos de mayor calidad en higiene, tanto para el mercado de exportación a Centroamérica y mercado étnico de EE.UU., como para nichos en el mercado nacional --supermercados del país, por ejemplo--. En el primer caso, la mayor renta dentro de la cadena se encuentra en las actividades del circuito del comercio para la exportación.

Los productores de leche y la industria artesanal de procesamiento tienen dificultades para aprovechar estas oportunidades, debido a la poca organización de los productores y a la ausencia de iniciativas que hagan posible las inversiones específicas para la reconversión productiva, tanto a nivel de finca como de las plantas queseras, y, de esta manera, cumplir con las normas internacionales de calidad. Es por esta razón que el 70% de la producción de lácteos de Siuna sigue la ruta del comercio ilegal del queso, lo cual tiene altos costos que afectan la eficiencia de la cadena.

En Siuna hay una iniciativa privada en marcha que busca crear condiciones a nivel de planta para entrar a mercados más competitivos, sin embargo, en este tipo de experiencia es posible que se mejore el precio al productor, pero es poco probable que provoque un cambio profundo a nivel de finca por la ausencia de servicios de asistencia técnica que incidan en la cultura del manejo técnico.

Hay acciones de desarrollo como la UCA e Iremade-Uracan que están contribuyendo a mejorar aspectos técnicos de la ganadería, pero falta avanzar en una estrategia que contribuya a mejorar el vínculo de los productores con las cadenas de procesamiento y comercialización, y superar el sesgo productivo y ambiental que minimiza las relaciones del territorio con el mercado.

4.8 Propuesta

Siuna presenta limitaciones estructurales --débil infraestructura económica y poca organización de la oferta-- que obstaculizan el desarrollo del mercado local de leche y de una agroindustria moderna, por lo que resulta imposible una integración de los productores a la red de acopio frío de la industria pasteurizadora nacional. Sin embargo, en la zona los volúmenes de leche son relativamente abundantes, unos 3,797,361 de galones anuales.⁶⁹ Se estima que el 95% de la producción local se transforma en derivados lácteos, principalmente queso fresco, que tiene como principal destino Centroamérica. El 5% restante va al consumo local. Así mismo, el potencial productivo no se está aprovechando en toda su capacidad, principalmente por el bajo acceso de productores al mercado de acopio de leche de la quesería; y por las dificultades de comercialización: poca competencia en el mercado de acopio, poca diferenciación de productos de la quesería artesanal, y mercado ilegal del contrabando, entre otros.

Dentro de esta situación surgen cuatro acciones de intervención que permitirían el desarrollo local a partir del fomento de la cadena de lácteos en varias direcciones.

- a) Apoyar el fortalecimiento de la capacidad de las pequeñas plantas artesanales ya existentes para mejorar su conexión al mercado, en tanto éstas han sido el principal medio de valorización de la producción de leche. La propuesta se orienta a buscar una mejoría en los procesos de comercialización y de producción en planta.

Localmente no existen organismos que brinden apoyo técnico y financiero para este tipo de procesos. El Minsa tiene un papel de regulación y control débil, no obstante, en el país, Tecnoserve y Onudi tienen experiencia de fomento al sector de la pequeña industria láctea, que pueden contribuir a desarrollar la capacidad local principalmente en dos aspectos: i) de-

69 Según datos del censo INEC, 2002, en Siuna había un inventario de 27,341.5 vacas paridas; se estima un período de parición de siete meses y un rendimiento promedio de 2.5 litros/vaca/día.

sarrollo de servicios de asistencia técnica orientado a la reconversión técnica de la industria artesanal,⁷⁰ y ii) desarrollo del conocimiento práctico y búsqueda de mercados.

- b) Instituciones locales como la Unión de Cooperativas Agropecuarias, UCA, el Programa Campesino a Campesino (PCAC), y la Asociación de Ganaderos de Siuna pueden fomentar la organización de la oferta. Estas instituciones trabajan con redes de pequeños productores cooperados e individuales que pueden ser activadas para que en determinadas rutas de leche se organice la oferta de los productores en torno al acopio de la leche. Con una buena organización, se crearían espacios para reducir los costos de transporte de leche en que incurren las plantas queseras para captar la leche de productores geográficamente dispersos y de baja accesibilidad. Normalmente, se paga de C\$ 10.00 a C\$ 11.00 por pichinga para transportar la leche a la planta procesadora. Si los productores buscan formas de organización del acopio que reduzcan en un 30-40% estos costos, podrían negociar un mejor precio para su leche. Esta propuesta complementa a la primera, en el sentido de que mira a las plantas queseras como un aliado con el que hay que negociar ciertas reglas del juego, y no como un “enemigo” con el que no se dialoga.
- c) Favorecer iniciativas locales con interés de incursionar en la transformación agroindustrial y comercialización de la leche. Uno de los organismos locales que se muestra optimista en esta línea es la Unión de Cooperativas Agropecuarias, que ha desarrollado capacidad de gestión de proyectos técnicos y de asistencia a pequeños productores. En caso de que se tome la decisión de entrada hay tres opciones posibles, las dos primeras se dan en otras zonas del país, la tercera ya existe en Siuna:

La vía Camoapan, una empresa cooperativa que integra diversos servicios --crédito, asistencia técnica, transporte, etc.--, con una planta de acopio de leche fría para la venta a Parmalat. Recientemente están colocando en el mercado también su propia leche fluida en presentación de medio litro y un litro. Trabajan en el procesamiento y distribución de diversos derivados lácteos en el mercado nacional. También produce y exporta queso morolique.

La ruta Masigüito, también una empresa cooperativa especializada en el acopio, producción y exportación de queso fresco al mercado salvadoreño.

El camino de los queseros tradicionales que han logrado escalar, se trata de pequeños microempresarios que han impulsado cierta reconversión productiva de sus plantas para posicionarse mejor en el mercado a partir de alianzas con compradores que conocen los procesos de comercialización externa.

Las dos primeras experiencias tienen en común varios aspectos: a. El apoyo técnico y financiero de la cooperación internacional finlandesa que ha facilitado el desarrollo de bienes públicos --asistencia técnica, infraestructura de caminos, etc.--; b. Inversiones específicas en el equipamiento de plantas agroindustriales; c. Un nuevo tipo de organización cooperativa con una separación entre las funciones de la gerencia de la empresa agroindustrial y los asuntos gremiales de los productores. Todo esto ha requerido nuevas formas de pensamiento y de hacer bajo la orientación de una organización empresarial de mayor complejidad. En este sentido, la UCA en Siuna enfrentaría un gran desafío para realizar cambios institucionales que permitan transitar de ejecutor de proyectos socioeconómicos a una perspectiva más empresarial y de mercado.

70 (Producción limpia, entrenamiento de personal en desarrollo de nuevos productos, etc.)

Debido a las condiciones de organización que enfrenta la oferta (débil infraestructura y baja accesibilidad al mercado), las rutas viables para Siuna son la seguida por Masigüito o bien la de los queseros. En el primer caso, hay especialización en la producción de queso morolique, un producto menos perecedero que tiene que cumplir con las normas de higiene, cada vez más orientadas por el mercado internacional. Podrían aliarse con empresas de otras zonas del país que ya tienen éxito en la comercialización al exterior. Para la segunda opción, significa pescar en las mismas aguas que lo hacen los queseros tradicionales, comenzando a jugar en las mismas condiciones productivas y de mercado en que se desempeñan los microempresarios del queso en zonas de montaña. Puede ser un proceso de aprendizaje interesante de cómo se organiza y funciona este mercado, y al mejorar procesos y productos en la medida en que se va conociendo el mercado, se identifican posibles aliados y se adquieren habilidades y capacidades gerenciales que se adaptan a la institucionalidad de la zona. En esta vía, los costos de inversiones físicas son relativamente bajos respecto de la primera opción, debido a que el énfasis estaría puesto en el fortalecimiento de las habilidades y capacidades locales no tangibles: desarrollar el saber hacer, para garantizar la viabilidad de importantes inversiones que se puedan realizar en el futuro. En otras palabras, se trata de poner los bueyes delante de la carreta y no a la inversa. El ejemplo de la quesera ubicada en la comunidad de La Guaba puede ser una referencia práctica de una iniciativa empresarial que vale la pena considerar.

- d) Apostar por una inversión de largo plazo que incremente la calidad del capital humano en el Triángulo Minero. Una de las formas de incidencia en este factor es fomentar, además de la educación, el desarrollo de la salud de la gente. Se supone que una población instruida y saludable va a aumentar la productividad, y, por ende, sus ingresos. Lo paradójico del asunto es que siendo Siuna una zona ganadera productora de volúmenes importantes de leche, hay una población infantil desnutrida en la población más pobre, lo que afecta el rendimiento escolar de los niños. Promocionar el vaso de leche escolar sobre la base de la producción local, contribuiría al desarrollo sano de los niños y mejoraría su aprendizaje, estimularía la cultura del consumo de leche, por cierto baja en el país respecto de países como Costa Rica.

Se puede comenzar con la organización de un proyecto piloto en una comunidad rural, donde los productores que vivan más cerca de las escuelas suministren la leche. La ejecución podría estar a cargo de un organismo que coordina con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes en la zona, y con experiencia en organización comunitaria. Save the Children, con presencia en la zona, podría reunir estas condiciones.

Los costos para el pago de la leche a los productores proveedores pueden ser compartidos por los distintos actores que promueven el desarrollo local: Gobierno municipal, PNUD, gremios de productores, organizaciones como la UCA, PCAC y empresas. No obstante, para desarrollar esta parte de la propuesta habría que realizar una investigación que dé elementos para la operativización del proyecto: características de la pobreza en relación con la situación de la población infantil, inventario de las escuelas y de la población escolar en las zonas rurales y urbanas para determinar las necesidades de consumo de leche, la organización local para el abastecimiento y distribución, etc.

5. TEJIDO INSTITUCIONAL Y ROL INDÍGENA EN EL COMERCIO DE LA MADERA



En el municipio de Rosita, las comunidades indígenas poseen las mayores áreas boscosas, pero sólo participan en el abastecimiento de materia prima dentro de la cadena, actividad que genera menos ingresos en el comercio de ese rubro. Al parecer, las comunidades no encuentran formas para romper las barreras que les impiden mejor participación en el negocio. No obstante, la situación de las comunidades se perfila cada día más difícil, y enfrentan una situación en la que se agota el recurso en la misma medida en que ellos y ellas se empobrecen.

¿Cuáles son las barreras de entrada que permiten mayor renta dentro de la cadena de valor? ¿Por qué las comunidades no logran romper con esas barreras? Una hipótesis es que en la medida en que las comunidades indígenas tengan niveles organizativos precarios, poca calificación, y no cuenten con incentivos por parte del Estado que les permita agregar valor al recurso forestal, no podrán beneficiarse del verdadero valor del bosque. Otra es que la mafia organizada (que supone capital, experiencia militar y vínculos políticos) constituye una de las más importantes barreras. Veamos primero una panorámica de la producción de madera en el mundo y en Centroamérica, para luego regresar a la situación del país, y, en particular, a la zona del Triángulo Minero.

5.1 La producción mundial de madera

La madera aserrada incluye la madera cortada o dividida con sierra, procesada mediante el labrado y cepillado. Según cifras de la FAO se comercializa el 30% de la producción mundial, y América y Asia son los continentes con los mayores niveles de producción y exportaciones. Por continentes, América es el principal productor con una participación del 51% del total, seguido de Asia y Europa con 30% y 15%, respectivamente (FAO, 2001). En el continente americano, Estados Unidos y Canadá son los principales productores de madera aserrada, ambos países producen el 36% de la producción mundial de madera aserrada. El comportamiento de la acti-

vidad productiva entre los principales países productores durante el período 1999-2004 ha sido el siguiente:

Tabla 17: Producción mundial de madera aserrada por principales países (metros cúbicos)

Países	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Estados Unidos	88,990,912	92,614,684	91,076,000	86,015,300	88,642,700	86,158,800	87,436,000
Canadá	47,185,264	50,411,780	50,464,608	53,707,600	58,481,276	56,891,760	60,654,916
Feder/ Rusa	19,580,000	19,100,000	20,000,000	19,600,000	19,240,000	20,155,000	21,500,000
Brasil	18,591,000	17,280,000	23,100,000	20,850,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000
Alemania	14,972,000	16,096,000	16,340,000	16,131,000	17,119,441	17,595,908	19,850,000
India	8,400,000	8,400,000	7,900,000	7,900,000	10,990,000	11,880,000	17,500,000
Suecia	15,124,000	14,858,000	16,176,000	15,988,000	16,172,000	16,800,000	16,900,000
Japón	18,625,000	17,952,000	17,094,000	15,485,000	14,402,000	13,929,000	13,603,000
Finlandia	12,300,000	12,768,000	13,420,000	12,770,000	13,390,000	13,744,795	13,544,060
China	18,716,000	16,700,000	7,345,000	8,549,000	9,431,000	12,211,000	12,211,000
Austria	8,737,000	9,628,000	10,390,000	10,227,000	10,415,000	10,473,000	11,133,000
Francia	10,219,767	10,236,000	10,536,000	10,518,000	9,815,000	9,539,000	9,860,000
Chile	4,551,000	5,254,000	5,698,000	5,872,000	6,439,000	7,004,000	8,015,000
El Mundo	377,572,399	385,704,079	387,554,342	378,519,330	392,909,437	398,474,828	415,555,327

Fuente: Faostat, 2004

En el comercio internacional de madera, Canadá y Suecia son los principales exportadores mundiales. Sin embargo, según la FAO, la oferta mundial de madera declinará en el futuro. La deforestación, la inaccesibilidad y las presiones medioambientales para la conservación y el manejo sostenible de esas áreas, serán las principales razones que lo determinarán. Las predicciones de demanda de madera hechas por FAO prevén un consumo de 5,000 millones de m³ en 2010.

5.2 Producción y comercio de madera aserrada en el país

El 47.66 % del territorio de Nicaragua es bosque. De éste, el 27 % está en la categoría de bosque cerrado, la mitad de lo que había en 1950. Gran parte del país está bajo sistemas de agroforestería y ganadería (Magfor et al, 2002). De ambos lados emerge madera preciosa para el mercado nacional e internacional. El recurso forestal en Nicaragua es altamente productivo, genera empleo e ingresos, exportaciones y divisas, sin incluir su función de captura de carbono para reducir el efecto invernadero y la contaminación ambiental. La moda hoy día en cuanto a recursos forestales parece estar dirigida al establecimiento de "bosques certificados", producto de las tendencias mundiales en cuanto cuidado del medio ambiente, la salud y retribuciones más justas para las comunidades y grupos sociales que viven en este recurso y de él.

Durante 2002, los volúmenes de madera extraídos en Nicaragua fueron de 196,064.110 m³⁷¹ (Sircof, Inafor, 2003). Se estima que de esta cifra el país exporta de 70 a 100 mil m³ de madera al año [35 – 65 %], de los cuales el 70% es pino (La Prensa, 2003); y sin embargo, zonas con importantes remanentes boscosos como la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN)⁷² de donde se extraen importantes volúmenes de madera (95,617.945 m³ para 2002) (Inafor–Sircof, 2002), no reflejan mayores beneficios, ya que las comunidades indígenas que poseen alrededor del 80% de las áreas boscosas (Mendoza-Flores, 2000), en su mayoría carecen de infraestructura de caminos, y de recursos económicos para acceder a los permisos de aprovechamiento⁷³, instalar industrias forestales y/ o crear espacios de comercialización.

En el período 2000-2005, la tendencia del valor por las exportaciones que el país ha realizado muestran una orientación a reducirse en general (ver tabla 18). La madera nicaragüense se destina a más de 20 países, pero dentro de éstos, siete son los mayores compradores, y dentro de éstos Costa Rica conserva anualmente valores similares en compras.

Tabla 18: Exportaciones de madera/principales mercados de destino (mill US \$)

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Costa Rica	2,477,883	2,315,627	2,571,862	2,265,979	2,481,699	2,218,928
Cuba	2,757,630	921,515	2,757,630	294,834	97,600	147,200
Rep. Dominicana	5,237,513	786,053	1,508,743	1,085,510	1,613,592	961,168
El Salvador	3,384,005	5,890,190	3,384,005	4,800,124	3,434,159	1,214,843
Estados Unidos	1,694,473	1,318,225	1,694,473	2,167,534	2,475,988	1,195,966
Guatemala	610,981	1,112,062	610,981	916,798	269,357	418,484
Honduras	2,477,883	1,963,141	2,477,883	1,768,519	2,657,671	737,293
Otros países	515,759	1,693,805	15,007,788	751,144	375,042	438,274
Total	19,156,128	16,000,618	30,013,365	14,050,442	13,405,108	7,332,156

Fuente: BCN, 2005, Dpto. de Estadísticas Externas.

Costa Rica y El Salvador, ambos con un sector de la construcción pujante, demandan grandes cantidades de madera de diferentes tipos. Por su parte, Honduras, había importado madera especialmente de pino; no obstante, la plaga del gorgojo descortezador en los pinares del norte y el inicio de la extracción en sus plantaciones han hecho que su demanda por este bien disminuya. Se ha hablado mucho sobre el enorme mercado que representan República Dominicana y Cuba dentro de los destinos de las exportaciones de madera; no obstante, los datos reflejan un descenso considerable en los volúmenes importados por estos dos países, en relación con los cinco años anteriores.

Se estima que el sector forestal en el país contribuye con unos 10,000 empleos al año, y en promedio genera US\$ 14,580,128.67 anuales, los cuales sólo son obtenidos por la exportación de productos forestales maderables aserrados (Inafor, 2001). Si sumamos a éstos los ingresos de la gente que trabaja en las actividades vinculadas directa e indirectamente con el sector, la

71 Esto significó el corte de 182,132 árboles.

72 Aproximadamente el 72.32 % del área total de esta zona posee cobertura boscosa (Cuadra, 2002).

73 Requisito indispensable para iniciar el proceso de comercialización, ya que para aprovechar el bosque se requiere de la autorización del Instituto Nacional Forestal (Inafor) --ente regulador--, puesto que el Estado, legalmente, es el dueño del bosque.

cifra podría duplicarse con facilidad. La industria forestal consiste, fundamentalmente, en la producción de madera aserrada, y en dos fábricas de tableros contrachapados pertenecientes a la empresa Prada S.A. ubicada en el Triángulo Minero. En la RAAN existen 10 industrias forestales con permiso de operación: cuatro en Rosita, una en Siuna, cuatro en Puerto Cabezas y una en Prinzapolka. Si bien son menos empresas forestales en comparación con otras regiones, como Nueva Segovia, las inversiones en infraestructura y extracción del recurso son mucho mayores que en cualquier otra parte del país.

Los mayores volúmenes de exportación corresponden a madera aserrada, tableros contrachapados y madera en rollo. Para este último producto, la legislación forestal vigente determina que la madera debe llevar un porcentaje mínimo de agregación de valor, con el objetivo de dejar mayores ingresos al país y no exportar el producto en bruto. Las importaciones de tableros de madera también tienen un peso importante, la demanda nacional por estos productos es elevada; además, la única empresa dedicada a la elaboración de estos productos destina su producción a la exportación por lo atractivo de los precios internacionales.

En lo referido al consumo de leña y carbón vegetal en Nicaragua, éste se mantuvo por debajo de los 2 millones de m³ durante los años 60-70. A partir de este período, el consumo se incrementó de manera sostenida durante 20 años, hasta alcanzar los 3 millones m³. De acuerdo con los datos presentados por el INE, el consumo de leña aumentó en un 15%, entre 1970 y 1982. Para 1990 se había incrementando en un 33%. Para ese período se había estimado que las necesidades de madera con fines energéticos en el año 2000 serían de 5.0 a 5.5 millones de m³. Esta cantidad revela la importancia futura de la leña. (FAO-Unión Europea, 2001).

Dado el poco desarrollo de la industria y las facilidades que se otorgan a grandes empresas de extracción, la exportación de madera sobresale entre los diferentes eslabones que componen la cadena maderera (bosque-extracción-procesamiento-fabricación de bienes-exportación). En segundo lugar, queda el consumo nacional de madera, utilizada principalmente en la industria de la construcción (formaletas, vigas, etc.); en este sector se utiliza madera de pino de regular calidad. Después, la industria de muebles queda como la "Cenicienta" de la historia, al utilizar sólo una pequeña parte de la madera extraída y sometida a toda la regulación forestal (impuestos, permisos, etc.), en busca de reducir la extracción y consumo de maderas preciosas como si esta actividad fuese la que utiliza la mayor cantidad de la madera extraída.

La importancia real (Centroamérica y el Caribe) y potencial (Europa) que tiene para Nicaragua el comercio de la madera aserrada es grande, representa una oportunidad de desarrollo para el país, como para los actores involucrados en el comercio de este rubro.

Las importaciones de Costa Rica para 2001 fueron ligeramente inferiores a las exportaciones totales de Nicaragua para ese mismo año. Esto demuestra la importancia y la oportunidad comercial que existe en ese país. Así mismo, las importaciones de El Salvador son superiores al resto de la región, lo que implica un espacio de mercado por aprovechar. En cuanto a tipos de madera importada a Costa Rica, entra madera chapada y contrachapada (plywood y productos similares) y madera aserrada de coníferas. En cambio, en El Salvador, la mayor parte corresponde a madera aserrada de coníferas, y en segundo lugar, a madera chapada y contrachapada. Honduras, la mayor parte de lo que importa es madera aserrada de coníferas, y después flejes⁷⁴ de madera también de coníferas.

74 SAC 44.041.00.00: flejes de madera; rodrigones hendidos; estacas y estaquillas de madera, apuntadas, sin aserrar longitudinalmente; madera sólo desbastada o redondeada, pero sin tornear, curvar ni trabajar de otro modo, para bastones, paraguas, mangos de herramientas o similares; madera en tablillas, láminas, cintas o similares.

Hasta 1997, Costa Rica fue el primer destino de los muebles elaborados por la pequeña industria nicaragüense, en parte a causa de los más de 400,000 nicaragüenses que ahí viven. Ésta sería una demanda explicada en términos de “demanda étnica”, o sea, de preferencias bien arraigadas en los estilos y productos nacionales. Sin embargo, en 1999 hubo una caída repentina de la demanda de este mercado, que merece mayor investigación. Lo mismo ocurre con El Salvador, que también ha sufrido una baja en los últimos años, reduciendo su importación a casi un tercio de la anterior (Narváez, 2000).

El mercado europeo no sobresale como un gran importador de la madera nicaragüense; no obstante, las tendencias de consumo en este bloque económico marcan la diferencia que podría significar en el mediano o largo plazo, la posibilidad de acceso o la restricción al comercio de madera. La “certificación de madera” y el incremento de su consumo en Europa están delineando la tendencia a instaurar el consumo de madera extraída de bosques manejados según el conjunto de acuerdos ambientales y sociales convenidos. Este mecanismo es una herramienta para que propietarios forestales, silvicultores, importadores, almacenistas, empresas de transformación y vendedores de productos derivados de la madera mantengan sus negocios y mejoren su imagen ambiental. Por otro lado, hay un diferencial de precios a favor de la madera certificada que representa un incentivo a su producción.



5.3 Antesala del comercio de la madera: pautas de la institucionalidad

El municipio de Rosita, considerado de frontera agrícola, es una zona conflictiva y en definitiva una “Frontera en Disputa”,⁷⁵ posee 17,814 habitantes. El municipio reúne una diversidad de actores con intereses diferentes, cada uno apostando a ganar sobre los otros; no se sabe a ciencia cierta quién detenta el poder, quién manda o quién define las políticas y/ o reglas bajo las cuales

75 La gente que ha estudiado el comportamiento de las poblaciones que son frontera agrícola, distingue tres maneras de clasificarlo: “Frontera corporativista” (las grandes empresas son capaces de definir políticas, reglas; ellos mandan); “Frontera populista” (los pequeños mandan); “Frontera en disputa” (no se sabe quién manda).

se va a jugar en el comercio de la madera; la mayoría son “nativos” de la zona, pero buena parte proviene del Pacífico y centro del país. La explotación forestal, como se da ahora, genera buenos ingresos sin tener que invertir mucho (no hay que sembrar como en el caso de los granos básicos, ni hay que cuidarlos como al ganado).

En este contexto, la actividad maderera se inserta en el marco de políticas forestales y en la institucionalidad clientelista del país, con prácticas que suelen ser adversas a la sostenibilidad del bosque y a la reducción de la pobreza en el Triángulo Minero. Existe una propensión en esta zona a menospreciar el imperio de ciertas normas básicas, de tal manera que la violencia en sus distintas expresiones tiende a ser el pan de cada día. Con esta situación, la posibilidad de que emerjan organizaciones locales que puedan ser contrapartes de las instituciones del Estado de cara al cumplimiento de la ley, se hacen difíciles. No así, el que primen formas de organización en torno a la madera, que, desde el punto de vista de la colectividad, son inapropiadas, aunque eficientes para extraer madera y “jugársela” con la ley.

Para extraer madera, la ley establece las siguientes reglas:

- ▶ Identificación del área a aprovechar (ésta puede ser propia o cedida).
- ▶ Elaboración del Plan de Manejo sobre el área seleccionada: el maderero se encarga de buscar un técnico forestal para que realice el Plan de Manejo (PGMF, POA), asumiendo los costos de elaboración de dicho plan.
- ▶ Aprobación del plan por parte del Inafor en un plazo de 30 días hábiles; este Plan de Manejo debe ser acompañado de Planes Operativos Anuales (Poas); título de dominio de la propiedad o cesión de derecho en original y copia autenticada, en el caso de ceder los derechos de aprovechamiento de la madera; aval de la Alcaldía; aval del síndico⁷⁶ (en caso de que sea en propiedad comunal); aval del Consejo Regional Autónomo de la Costa Atlántica, en el caso de la RAAN y la RAAS; autorización de la Dirección General de Áreas Protegidas del Marena, cuando la propiedad se encuentre dentro de ellas; constancia forestal.
- ▶ Aprobado el permiso, el beneficiario del mismo paga el impuesto correspondiente a la tasa de marqueo (señalización de los árboles aptos para corte por parte del Inafor).
- ▶ Extracción de la madera, más pago de impuestos de aprovechamiento (este pago se hace en Inafor).
- ▶ Control del Inafor antes, durante y después del aprovechamiento.

Sin embargo, para cumplir tales requisitos se requiere de recursos económicos (para pagar impuestos) y buenos contactos ante las instituciones correspondientes. Significa que algunos pueden aprovechar las leyes (los que tienen dinero) y otros no (comunidades), por lo tanto en la práctica se da una mezcla de prácticas ilegales que se van legalizando en la vida cotidiana.

⁷⁶ El síndico es el representante de las comunidades indígenas ante otras comunidades indígenas, las autoridades municipales y entidades del Estado.

Recuadro 12: Prácticas institucionalizadas en el comercio de la madera

Prácticas	Breve descripción y razones del porqué se vuelve ilegal
Uso de guías	-- Un usuario con permiso presta o vende su(s) guía(s) a otro usuario que precisa de ellas y no tiene el tiempo o el interés de gestionarla(s). El derecho de uno es cedido o vendido a otro, y de esta forma hay ruta abierta para extraer madera de forma fácil. -- Extraer madera de un lugar diferente al estipulado en la guía, es decir, aprovechamiento de áreas que no contempla el permiso.
Pago por tronconaje en la comunidad	Este pago debe hacerse a las autoridades comunales, según lo contemplado en la ley, pero el problema está en que ciertos líderes se apropian de este pago, sin reportarlo a los otros que empiezan a cobrar también; de esta forma los madereros pagan más de una vez por lo mismo. Además, si pasa por otras comunidades en el recorrido para extraer la madera, también tienen que pagar.
Subasta	Una medida que busca disminuir las transacciones ilegales, bajo el supuesto de que se está castigando con una alta tasa impositiva al maderero que tumbó ilegalmente, ⁷⁸ logrando de esa manera descapitalizarlo, dado que previo a la subasta ha incurrido en otros gastos (por ejemplo: compra de la madera al dueño del bosque). Se piensa que este procedimiento puede servir para obligar a trabajar legalmente al maderero; a la vez, el Estado sigue participando de los ingresos generados por la actividad forestal. Sin embargo, en la práctica cotidiana para los madereros, la subasta es visualizada como un proceso de legalización de lo ilegal, que aunque conlleva altos costos, siempre es una opción para no quedar fuera del negocio (ver cuadro 9).
Sobornos	Son aquellos que se llevan a cabo entre madereros y autoridades, cuando los primeros transportan madera ilegalmente (sea de forma parcial o total). A cambio de seguir llevándola a su destino, sin ningún problema, pagan dinero a quien corresponde dejarlos salir con el producto.
Transporte	-- Incluir más metraje de madera al estipulado en la(s) guía(s) forestal(es). Ésta es una práctica generalizada entre los madereros para evitar las pérdidas que, según ellos, les ocasionan los castigos aplicados por Inafor a la hora de pagar los impuestos (si llevan 10 m ³ , les cobran por 12, aduciéndoles que deben pagar por los desperdicios dejados en el bosque, cuando es madera motoaserrada). -- Sacar la madera escondida debajo de otros productos (granos básicos).
Tumba a tala rasa	Realizada principalmente por sector agrícola y/ o ganadero, el cual no mira la actividad forestal como algo rentable (muchos trámites, inversión, etc.).

Fuente: Escobar – Martínez, 2003.

Lo anterior ocurre porque el Inafor no tiene suficientes recursos humanos como para controlar y hacer que la ley se cumpla en su totalidad, y tampoco puede apoyarse en los gobiernos locales para hacer frente a esta problemática. Ante esto han surgido acciones que tratan de revertir dichas prácticas a través de incentivos para un mejor aprovechamiento forestal (caso de la certificación y ecosistema de negocios).

La certificación forestal es el reconocimiento que se le hace a una comunidad o empresa por hacer un buen manejo forestal (apertura de caminos primarios, secundarios y terciarios; la tumba de árboles por medio de tala dirigida; arrastre y transporte de trozas de madera) para incidir en

77 El impuesto en subasta es de US\$ 94 en madera en rollo en comparación con los US\$ 19.37 por impuesto de aprovechamiento y marqueo que pagaría si trabajase legalmente. Éste es el caso de la caoba que está en la categoría A, que adquiere mayor valor.

un menor deterioro ambiental (a las fuentes de agua, animales, plantas y árboles). En la práctica, esto implica mayor trabajo y costos en cuanto a la realización de actividades (caso de los caminos) para cumplir los trámites legales, pero, a la vez, para obtener un mejor precio por ofrecer un producto diferenciado.

Los “ecosistemas de negocios”, por su parte, están orientados a que varios actores como los dueños de bosques, aserradores y muebleros, confluyan en un tipo de alianza económica para generar más valor y acceder a mejores mercados (Mendoza et al, 2003). Esta opción puede aprovechar las ventajas que ofrece la certificación forestal para exportar sus productos a un mejor precio.

Entre los actores que pueden aprovechar este tipo de opciones para mejorar su participación en la comercialización de madera, en el municipio de Rosita, están los siguientes:

Recuadro 13: Sectores vinculados al comercio de la madera

Sector	Características	Oportunidades	Desventajas
Comunidades indígenas	<ul style="list-style-type: none"> -- Poseen áreas boscosas. -- No disponen de medios propios de extracción. -- Ceden derechos de aprovechamiento. -- Poseen estructura interna de gobierno comunitario. -- Asentadas en la localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Al poseer el recurso, pueden establecer con asesoramiento institucional adecuado, sociedades equitativas con los poseedores del capital económico. -- La estructura interna representa el enlace para llevar a cabo las negociaciones (contratos, arreglos, etc.). -- Tienen motivación para insertarse en otras actividades, como hacer muebles, exportar la madera, o venderla en otras partes del país. -- Consideran que el bosque se aprovecha de acuerdo con las necesidades comunales, y no pretenden acabar de forma irracional con él, ya que es un legado a las futuras generaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -- No conocen las características del negocio de la madera aserrada. -- Se les suele engañar fácilmente en las negociaciones (por falta de experiencia o del dominio del idioma). -- No tienen recursos económicos para insertarse en otras actividades más que en la extractiva. -- No poseen contactos más allá de la comunidad. -- No tienen apoyo institucional. -- No cuentan con rutas accesibles al mercado en términos de infraestructura.

Sector	Características	Oportunidades	Desventajas
Madereros/ comercializadores	<ul style="list-style-type: none"> -- Algunos trabajan con capital propio y otros financiados. -- Proceden del Pacífico, norte y centro del país. -- Unos gestionan permisos de aprovechamiento, mientras que otros le compran a quienes gestionan los permisos. -- No tienen proveedores fijos. -- Tienen reglas implícitas de cooperación. -- Tienen contactos dentro y fuera de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Tienen contactos. -- Habilidad para negociar. -- Tienen fuentes de financiamiento. -- Conocen las características del negocio (calidad de la madera, precios, medidas, ubicación de la madera, etc.). -- Están respaldados por otros que se dedican a la misma actividad (por ejemplo, inversionistas). 	<ul style="list-style-type: none"> -- La actividad extractiva es riesgosa. -- Hay conflictos con las comunidades. -- Se atrasan mucho por trámites burocráticos. -- Son tratados con mucha desconfianza en los puestos de control (son vistos como "traficantes"). <p>La infraestructura vial aumenta sus costos de operación.</p>
Aserraderos (primera transformación)	<ul style="list-style-type: none"> -- Poseen aserríos fijos o portátiles. -- El servicio de aserrado puede ser a particulares o para uso propio. -- También se dedican a la comercialización de la madera a nivel nacional. -- Ubicados localmente. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Al darle la primera transformación a la madera le agregan valor. -- Tienen un mercado definido. -- Poseen contactos dentro y fuera del municipio. -- Ellos mismos hacen los arreglos para evitar ser engañados por terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Las personas quieren variaciones en las medidas de los cortes de la madera, pero no quieren pagar precios diferenciados. -- Dificultades para abastecerse con un solo proveedor. -- No hay mucha demanda del servicio (se usa más para auto-servicio).
Puestos de venta de madera aserrada	<ul style="list-style-type: none"> -- Tienen un local fijo. -- Algunos solamente se dedican a venderla con la primera transformación y otros le dan hasta una tercera transformación. -- No tienen maquinaria especializada. -- No requieren un personal altamente calificado. -- En la mayoría de los casos los proveedores llegan hasta el local a ofrecer la madera. -- Ubicados fuera de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Tienen un mercado más amplio (por ejemplo, constructoras, mueblerías, particulares, etc.). -- Son accesibles, tanto en términos de infraestructura como de telecomunicaciones. -- Ofrecen un producto que es demandado. -- Tienen diferentes alternativas para abastecerse del producto. -- Ofrecen variedades del producto (especies, calidades, medidas). 	<ul style="list-style-type: none"> -- No hay promoción/publicidad del producto. -- No le agregan ningún valor al producto (son intermediarios). -- No invierten en mejorar a sus trabajadores (capacitaciones, adquisición de saberes). -- La mayor parte de la madera es de baja calidad.

Sector	Características	Oportunidades	Desventajas
Talleres de carpintería/ mueblerías	<ul style="list-style-type: none"> -- Requieren de una maquinaria y conocimientos básicos para operar. -- A veces les proveen la madera en el local o ellos la buscan en los puestos de venta. -- No tienen clientes fijos para sus productos terminados. -- No trabajan con estándares de calidad. -- Parte de la fuerza laboral es familiar. -- Están ubicados dentro y fuera de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Le agregan valor al producto, lo que aumenta sus ganancias. -- Hay demanda (mercado cautivo). -- La demanda crece con la población (natural-migración). -- La población migrante trae nuevas costumbres de decoro doméstico (por ejemplo, muebles torneados). -- A nivel local los costos de la madera son más bajos que en el Pacífico. -- Habilidades heredadas o creadas localmente. 	<ul style="list-style-type: none"> -- No realizan publicidad. -- No tienen un mercado definido (estable). -- Al no cumplir con estándares de calidad no pueden ampliar su mercado más allá de la localidad. -- No tienen contactos para abrir sus mercados (para expandirse). -- No se atreven a buscar esos contactos.
Empresarial (Prada S. A.)	<ul style="list-style-type: none"> -- Gran número de trabajadores. -- Tienen proveedores fijos y temporales. -- Poseen recursos (tecnológicos, financieros, materiales, etc.). -- Dan capacitaciones a sus trabajadores. -- Tienen clientes fijos. Tienen reconocimiento dentro y fuera de la localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Tienen influencias políticas a nivel local y nacional. -- Tienen los contactos. -- Saben del negocio. -- Están en una mejor posición para negociar que los otros actores. -- Son competitivas. -- Tienen legitimidad a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> -- No realizan publicidad a gran escala. -- Tienen conflictos con las comunidades. -- No buscan consolidar la legitimidad local (raíces exógenas). -- No son bien vistos por las organizaciones ambientalistas.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas, 2003-2004.

Las comunidades que poseen la mayor parte del recurso forestal han sido relegadas, exclusivamente, a proveer con materia prima a los diferentes sectores que no están interesados en que ellas escalen en funciones y/ o actividades dentro de las cadenas de comercialización, pues lo que más les conviene es que les sigan proveyendo con madera en grandes cantidades y a precios bajos. Los talleres de carpintería ubicados en la localidad no tienen mayor incidencia en la forma en que opera el comercio de la madera en el municipio, en tanto demandan poca cantidad del producto. Los puestos de venta, así como los talleres de carpintería que se encuentran fuera de la zona, se constituyen en los destinatarios de la madera que no se logra exportar, por lo tanto, en un mercado importante a nivel nacional.

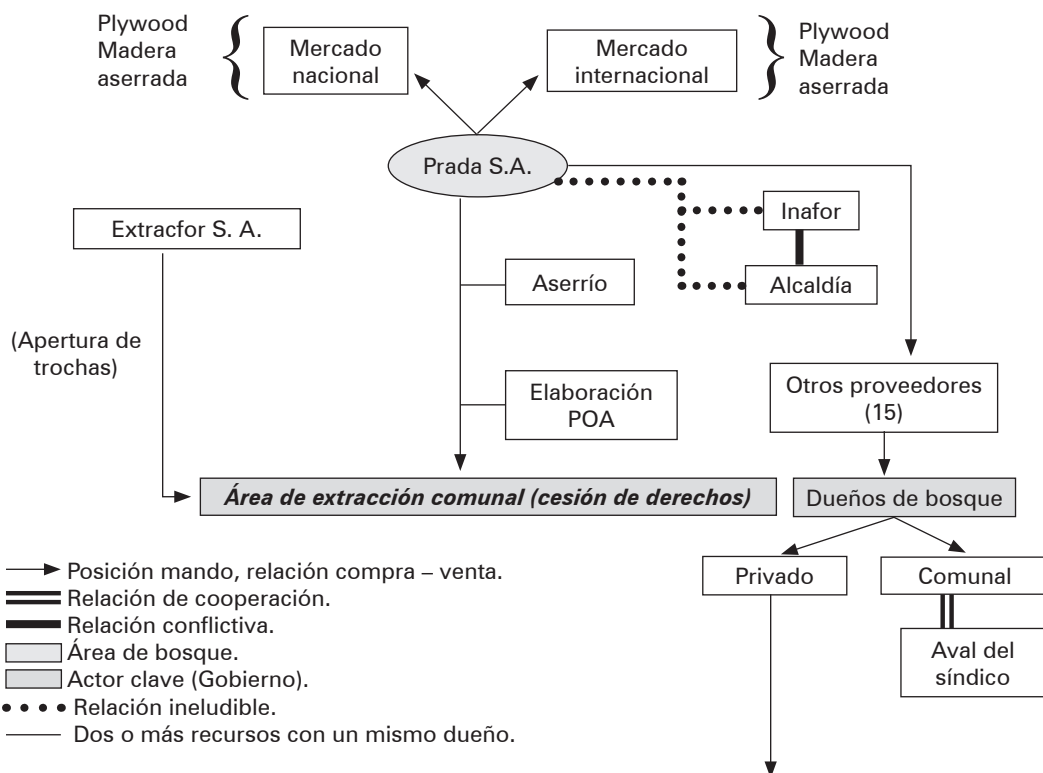
Hay una negociación explícita o implícita entre los diferentes actores (institucionalidad de prácticas) para conseguir lo que quieren. Un ejemplo: la Alcaldía deja operar a Prada, siempre y cuando ésta pague los impuestos o al menos se comprometan a pagarlos; los líderes comunales hacen y mantienen arreglos con las empresas mientras les den dinero; las comunidades mantienen a sus líderes cuando éstos no se excedan en sus funciones --negociar grandes volúmenes de madera sin consultarlos--, etc. Tal situación se puede traducir en una oportunidad para las comunidades para ganar espacios en cuanto a negociación, estableciendo previamente alianzas con otros sectores, y así mejorar su participación en la comercialización de la madera.

5.4 Las cadenas de comercialización de madera

Se identifican seis tipos: cadena 1, comercializa madera blanca a través de Prada; cadena 2, manejada por exportadores; cadena 3, comercializa madera roja con altos niveles de intermediación; cadena 4, en función de madera blanca para Hemconic; cadena 5, el comercio ilegal; y la última, una cadena local vinculada a talleres de carpintería.

5.4.1. Cadena 1: Madera blanca⁷⁸ a través de Prada S.A.

Diagrama 11: Cadena en torno a la extracción de madera blanca



Cuando le entregan a un proveedor de Prada S.A. y éste no les cumple en los pagos, negocian directamente con la empresa.

La empresa trabaja con grandes volúmenes de madera (procesa al año unos 21,600 m³), abasteciéndose con proveedores privados o comunitarios y a través de los Planes de Manejo que ella misma ejecuta en áreas comunales, para las cuales obtuvo cesión de derechos de aprovechamiento por parte de las comunidades (Layasiksa, Kukalaya, Okonwás, Betania, etc.). Prada S. A. tiene una especie “de sociedad” con las comunidades, que en principio asumía la división

78 Por madera blanca se conoce a aquella que no está catalogada como madera preciosa, pero que tiene una utilidad importante para la elaboración de una serie de productos. En este caso, Prada usa madera como el guapinol y maría, entre otras, a las que se les daba poco valor antes de que la empresa se instalara.

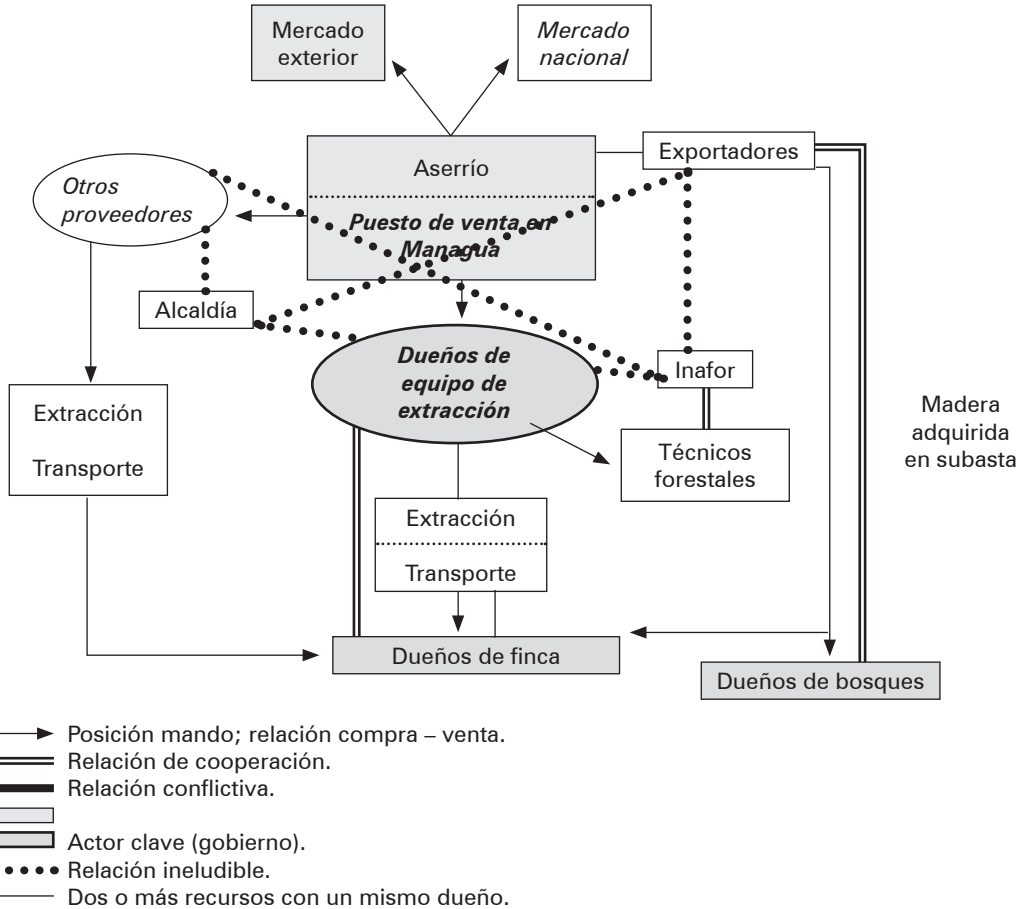
igualitaria de las utilidades; sin embargo, al realizar la empresa todas las actividades requeridas para extraer la madera --desde la elaboración del Plan General de Manejo Forestal (PGMF) con sus respectivos Planes Operativos Anuales (Poas), hasta la extracción del recurso y su posterior transformación y comercialización-- sólo pagan a los comunitarios US\$ 6 por cada m³ extraído.

En el caso de los 15 proveedores individuales, ellos hacen las gestiones para extraer la madera del bosque; sin embargo, Prada S.A. financia todas las actividades y luego les descuenta dicho financiamiento en el pago final de la madera entregada. Existe otra empresa de extracción ligada a Prada --Extracfor S.A.-- que se encarga de la extracción y transporte de la madera al aserrío; en el caso de los proveedores, se les rentan los equipos para luego descontarles esos servicios en la liquidación. El alquiler de cualquiera de los equipos de extracción (montacargas, squiders, etc.) que posee Extracfor tiene un costo de US\$ 50 la hora. Los recursos (económicos, materiales y humanos) con que cuenta Prada S.A. le permiten ejercer Gobierno e influencia política a nivel local y nacional; con dichos recursos dinamiza la cadena, y en ese sentido produce escalonamiento a los eslabones que le anteceden; aunque no se da en términos de desarrollo de capacidades, principalmente con los comunitarios (aspectos intangibles), sino que en términos materiales (por ejemplo, a la comunidad de Fenicia, donde están las instalaciones de la empresa, le suministran energía eléctrica como una forma de pago por usar las tierras comunales), lo que es un acuerdo de carácter temporal, sólo mientras trabajan con la empresa.

En la última parte de la cadena (venta de la madera procesada), los que demandan a nivel internacional (Cuba, Costa Rica y Guatemala) representan un "gobierno positivo". En la medida en que hacen más transacciones comerciales con la empresa, ésta adquiere mayor poder a nivel local. Si esta empresa desapareciera, la cadena se desintegraría, porque es con ella que se le empieza a dar valor comercial a especies de madera blanca que antes no eran aprovechadas para tales fines (ceiba, sebo, maría, etc.), lo que representa una oportunidad a nivel local para los proveedores de madera, en tanto la madera blanca está más cerca en términos de extracción que la madera roja, y su comercialización ocurre dentro del municipio con financiamiento de las actividades. Para las comunidades sería más ventajoso si la sociedad (empresa-comunidad) fuera real, y en vez de ponerle un precio por m³ se repartieran por igual las utilidades del comercio de la madera; porque así como las comunidades no pueden extraer el recurso sin la participación de Prada, por no tener los recursos materiales y/o económicos; así mismo Prada no haría nada con sus equipos y/ o dinero sin la materia prima de dichas comunidades.

5.4.2 Cadena 2: Madera roja⁷⁹ manejada por exportadores

Diagrama 12: Cadena en torno a la extracción de madera roja



La cadena extrae y comercializa madera roja con bajos niveles de intermediación; en este caso el actor que ejerce el gobierno a nivel nacional es el dueño del aserrió, quien posee el capital económico. Se abastece de madera por medio de dueños de bosque (a los cuales puede financiarles la gestión de un permiso o negociar una cesión de derechos) o por medio de madereros extractores a los cuales les compra la madera tumbada. Luego paga por servicio de transporte para llevarla al patio de acopio en el aserrió, donde da la primera transformación y la clasifica, según su calidad, en Fax, Select, Común 1, Común 2 y Común 3; entre las cuales la de mejor calidad es la primera.

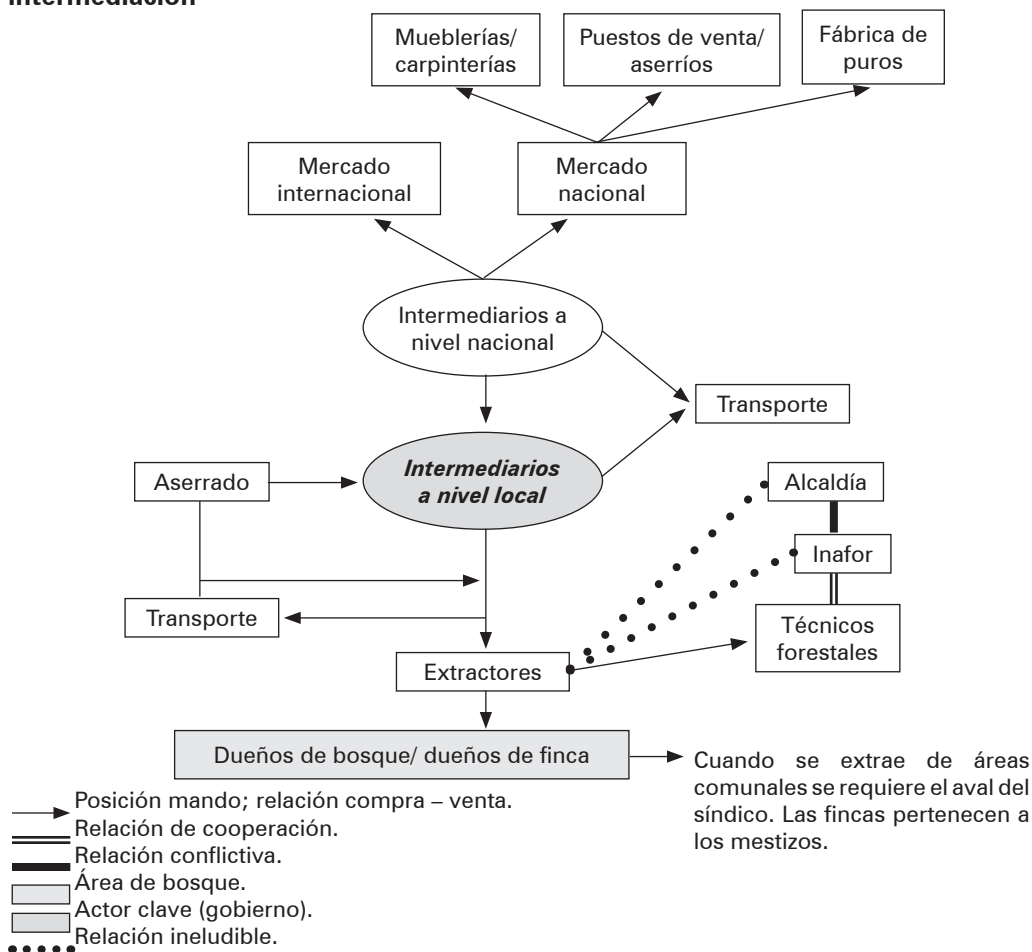
El aserrió puede exportar inclusive la madera Común 1; sin embargo la Común 2 y 3 la comercializan en un puesto de venta propio en Managua. En esta cadena ellos mismos exportan la madera, participando de esta forma en todos los eslabones. No hay muchos intermediarios par-

79 Se refiere básicamente a la madera preciosa: cedro real, caoba, pochote.

ticipando en el proceso de comercialización. A nivel local, el gobierno está representado por los proveedores, quienes son dueños de fincas con áreas boscosas, y a su vez hacen arreglos con otros para gestionar ante Inafor los permisos. Una vez realizada la gestión, llevan la madera a los dueños del aserrío, y cuando les pagan, ellos también pagan a los otros dueños de los árboles comercializados; a veces estos proveedores poseen equipo propio para extraer el recurso, lo cual les da ventaja sobre los otros dueños de fincas para hacer los arreglos directamente con los dueños de aserríos, ya que al disponer de equipo, muestran capacidad para extraer la madera. También se abastecen de madera de aquellos que la ofrecen de forma ilegal, y usan la subasta como forma de legalizar el recurso con el Inafor. El que tumbó ilegalmente los busca porque sabe que tienen capacidad para pagar la subasta, entonces habiendo arreglado un precio entre el dueño de la madera y ellos, acuden al Inafor "a informar" sobre la madera tumbada, luego el Inafor procede a la subasta y se hacen acreedores de una madera legal. Aunque les resulte más costoso adquirir la madera a través de subasta, es una forma rápida de obtenerla y por esta vía maximizar su ganancia.

5.4.3 Cadena 3: Madera roja con altos niveles de intermediación

Diagrama 13: Cadena en torno a la extracción de madera roja con altos niveles de intermediación



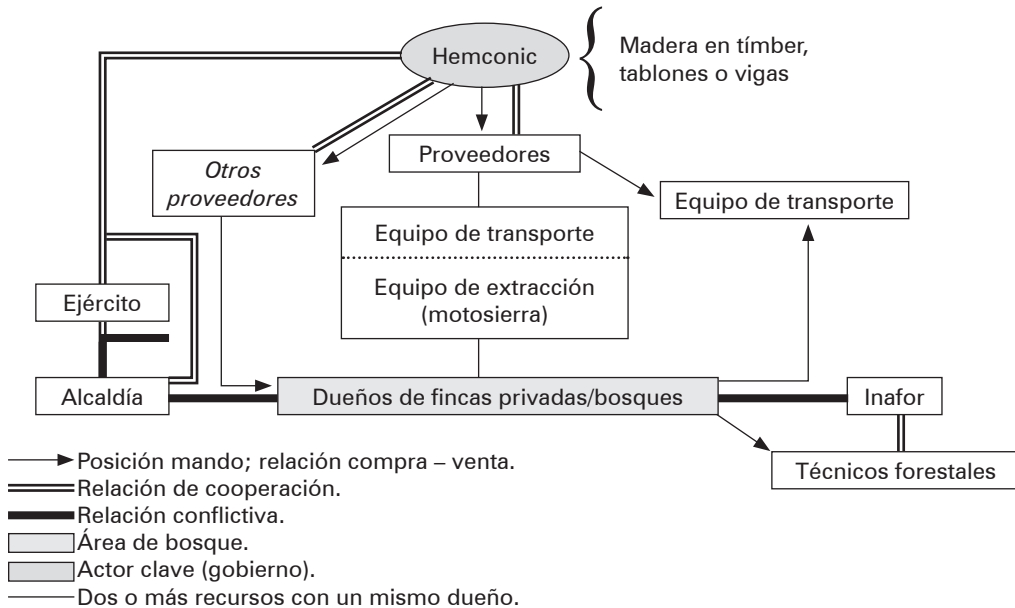
En esta cadena se observan altos niveles de intermediación, se organiza de esta forma porque los intermediarios nacionales al no conocer la zona, son blancos fáciles de engaños, por ejemplo, les piden adelanto y no les entregan la madera; le venden la misma madera a dos compradores, etc. En este ambiente prefieren no arriesgarse mientras aprenden, y por ello recurren a intermediarios locales, en quienes depositan su confianza y capital, que son los que conocen cómo funciona el negocio (ubicación de la madera, contactos para conseguirla rápidamente, precios, arreglos, etc.).

Los actores que ejercen el gobierno son intermediarios, trabajan de forma individual, tienen sus propios clientes, buscan cada uno su mercado y pueden estar involucrados en las diferentes fases de la actividad comercializadora, desempeñando diversos roles. Algunos poseen los medios para extraer, transportar, aserrar y luego comercializar la madera, mientras otros, poseen los contactos o sirven de intermediarios entre el extractor y otro intermediario. Unos comercializan con madera roja que va al mercado internacional y otros con madera blanca para el mercado nacional.

Los dueños del recurso son los más afectados, porque al haber tanta intermediación el pago que reciben por cada árbol es menor en comparación con el que reciben en la cadena anterior (ver cuadro 9). Así, una barrera de entrada es el establecimiento de relaciones sociales por parte de los intermediarios, tanto hacia los eslabones primarios de la cadena como a los finales, que les posibiliten entablar relaciones comerciales.

5.4.4 Cadena 4: Madera blanca para Hemconic

Diagrama 14: Cadena en torno a la comercialización de madera blanca



La cadena 4, a diferencia de las anteriores, es una cadena dominada desde el lado del comprador final. El actor clave y a la vez gobierno de la cadena es la empresa minera (Hemconic) ubicada en Bonanza, la cual trabaja con 12 proveedores (siete del municipio de Rosita y los otros cinco de Bonanza), que le suministran madera blanca (12,000 P/ T, equivalentes de 28 – 30 m³ al mes), la que compran para utilizarla en sus trabajos en la mina y en los pozos (Mendoza, 2003).

Algunos de los proveedores son dueños del recurso forestal y poseen motosierra, con lo cual abaratan costos de extracción, luego la trasladan a Hemconic en sus propios medios de transporte o bien alquilan. Hacen los arreglos de comercialización personalmente con la empresa minera.

Los requisitos que la empresa pide a sus proveedores para negociar son los siguientes: guía forestal; aval de la Alcaldía de Rosita; aval de la Alcaldía de Bonanza (sin éste, el Ejército, ubicado en el puente Españolina --entre Rosita y Bonanza-- no permite que pasen a Bonanza, y si se los permite, al regreso lo deben mostrar; en el caso contrario no pueden regresar a Rosita).

El actor clave, al estar representado por el consumidor final, y en comparación con los actores claves de las cadenas anteriores, no resulta tan competitivo en términos de mercado, porque demanda poca madera mensualmente. La empresa pide a sus proveedores que le entreguen la madera procesada, ya sea en tablones o en vigas, con lo cual se agrega valor a la madera, y, por ende, un mejor precio. A su vez, establece relaciones fuertes con sus proveedores; sin embargo, no todos se quedan trabajando por tiempo prolongado con ellos, debido a que el precio que pagan por la madera no es compensado con los volúmenes solicitados.

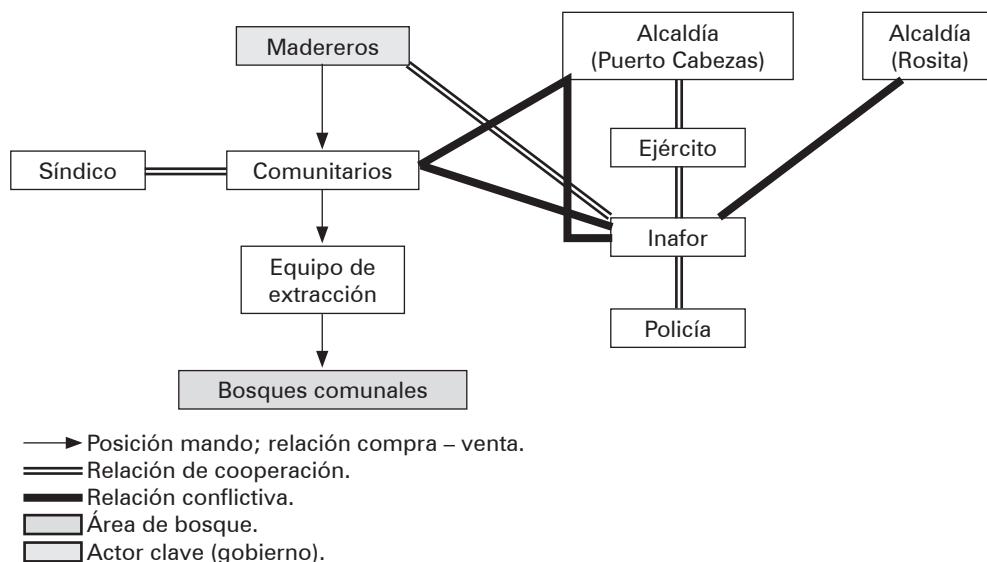
Aquellos que logran quedarse como proveedores fijos de la empresa pueden llegar a obtener beneficios de la misma, como por ejemplo, si en algún momento no tienen el dinero suficiente para pagar los costos de permisos, la empresa les financia porque ya existe una relación de confianza y cooperación entre el proveedor y la empresa. Hay que hacer notar que para aumentar su ganancia, los proveedores negocian con los encargados de cobrar los impuestos en las alcaldías, así, por ejemplo: "en vez de cobrar sobre la base de 4,000 P/T que va a transportar, cobran sobre la base de 2,000 P/T" (Úbeda, 2003); logrando ahorrarse el pago de los impuestos de los restantes 2000 P/ T.

Si la empresa desapareciera o dejara de solicitar madera, los proveedores tendrían que integrarse a las otras cadenas, y, posiblemente, reducir su participación en el proceso de comercialización, y en algunos casos sus márgenes de ganancia.



5.4.5 Cadena 5: Madera roja en comercio ilegal

Diagrama 15: Cadena en torno al comercio ilegal de madera roja



Esta cadena se caracteriza por comercializar madera roja de forma ilegal, en este caso, en la comunidad de Kukulaya.⁸⁰ Los comunitarios extraen la madera de sus propios bosques comunales o de los bosques de otras comunidades (Waspam, Bambana, Kukulaya Abajo, Kukulaya Arriba, Bocambay, etc.), contando con el aval del síndico. Para extraer la madera no necesitan de la autorización del Estado, pues consideran que los bosques son de ellos, y, por lo tanto, basta con la aprobación del síndico para realizar la comercialización de los árboles, lo que hace que esta actividad desde el punto de vista del Estado sea ilegal; en ocasiones, cuando Inafor logra incautar la madera en la comunidad, se procede a realizar una subasta.

Los comunitarios no reconocen la autoridad estatal, desconfían de la función del ente regulador (Inafor), ya que perciben oportunismo en detrimento de la comunidad, en tanto el impuesto de la actividad forestal recaudado por el Estado no es reinvertido en sus comunidades, no saben para qué lo utilizan, y consideran que la subasta es un robo, tanto del recurso como del trabajo invertido en obtenerlo. En la subasta ocurren choques de visiones e intereses entre la Alcaldía, el Inafor, comunitarios, madereros y la Policía, los cuales se traducen en conflictos entre autoridades municipales, en tanto cada uno quiere apropiarse de la mayor cantidad de dinero generado por el recurso, mientras son las comunidades las que se ven afectadas, ya que se quedan sin el recurso y el ingreso que generó la subasta.

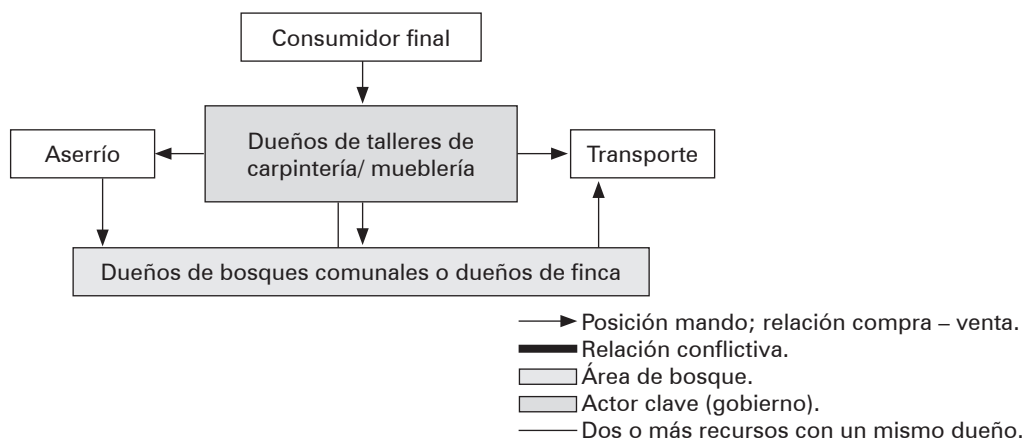
En lo que respecta a las negociaciones entre madereros y comunitarios, hay un gran nivel de desconfianza y engaños. Algunas veces los madereros se llevan la madera al crédito y no vuelven nunca más (menos cuando se la decomisan en el camino); en otras ocasiones son los madereros los engañados, pues dan adelantos de dinero, y cuando llegan a traer la madera no

80 "La madera no autorizada por Inafor proviene de dos focos importantes: Kukulaya y Alamikamba, de donde salen volúmenes de 100,000 y 200,000 pies ilegalmente." (Sánchez, S. Director Territorial Inafor central, 2,002).

encuentran ésta ni el dinero, ni a la persona con la que hicieron el trato. Finalmente, el actor clave es el maderero, puesto que éste es el que posee los recursos en términos económicos y los contactos para dinamizar la cadena; establece relaciones de cooperación con el Inafor, al ser este último el facilitador para que se quede con la madera en caso de subasta. Si los madereros dejaran de llegar a las comunidades, éstas tendrían que buscar sus propias formas para comercializar el producto.

5.4.6 Cadena 6: Madera vinculada a talleres de carpintería

Diagrama 16: Cadena en torno al comercio local de madera – muebles



El comercio de madera en esta cadena se da a nivel local. Los dueños de bosque, ya sean comunales o privados, llegan a ofrecer el producto a los talleres de carpintería y mueblería. Al ofrecer poco volumen no se interesan por sacar permisos. Otros, que son dueños de finca, de equipos de extracción y comercializadores de madera a gran escala, establecen su taller de carpintería y le agregan mayor valor al producto, logrando participar en todos los eslabones de la cadena. Los dueños de talleres también pueden comprar la madera en aserríos, asumiendo los costos de transporte. Pero si son los dueños del recurso quienes llegan al taller a vender, ellos asumen el costo de transporte (en este caso son carretas haladas por bueyes las que dan este servicio).

Los productos que fabrican los talleres son: comedores, sillas abuelitas, camas, marcos de ventanas, puertas con sus marcos, roperos, escritorios, etc.; es decir, muebles para el hogar y la oficina. En la mayoría de los casos trabajan por encargo. No tienen acceso al servicio de crédito; no buscan expandir su mercado hacia el Pacífico, no porque no haya potencialidades en el mercado, sino por la pésima infraestructura vial en la cual se les deteriora el producto cuando lo trasladan. Otra desventaja a la que se enfrenta este sector es el mal servicio de energía eléctrica en la zona, que les limita trabajar el tiempo requerido de ocho horas diarias.

En esta cadena el actor clave está constituido por los dueños de los talleres, quienes poseen capacidad instalada (local, maquinaria, mano de obra) y contactos, tanto para abastecerse con madera como para vender el producto final.

5.5 Análisis comparativo entre cadenas

Los siguientes recuadros muestran las semejanzas y/ o diferencias entre cadenas, las razones que hacen claves a algunos actores; la forma en que establecen sus relaciones sociales y los mercados que atienden.

Recuadro 14: Características de los actores claves en las diferentes cadenas

Indicadores	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4	Cadena 5
Actor clave	Prada S. A.	Dueño de equipo de extracción/ Dueño de industria -exportador.	Intermediarios.	Hemconic.	Comercializadores de madera ilegal.
Razones que lo hacen ser clave	-- Posesión de capital (económico, material y humano). -- Ejercen influencia política a nivel local y nacional. -- Tienen legitimidad en la zona. -- Financian actividades a sus proveedores.	-- Posesión de capital. -- Tiene contactos hacia atrás y hacia adelante. -- Sabe del proceso legal del negocio. -- Establece alianzas.	-- Se manejan más con base en relaciones (capacidad de negociar). -- Reciben financiamiento. -- Conocen el negocio.	-- Son un comprador estable. -- Brindan financiamiento. -- Realizan sus arreglos de forma personalizada con sus proveedores. -- Tienen legitimidad local.	-- Conocen el negocio ilegal. -- Toman riesgos. -- Poseen capital (propio o financiado). -- Tienen reconocimiento (confianza por parte del maderero). -- Poseen contactos.
Características del actor clave	-- Operan en la zona (extracción, transformación). -- Trabajan grandes volúmenes de madera. -- Usan la figura de sociedad con las comunidades. -- Capacitan a sus trabajadores. -- Generan empleo directo e indirecto. -- Trabajan con contratos legales.	-- Poseen equipos. -- Están instalados en la zona. -- Prefieren acopiar de proveedores que extraer ellos mismos la madera. -- Participan en diferentes fases de la cadena.	-- No trabajan con una sola persona. -- No les importa agotar el recurso. -- Hacen arreglos verbales. -- No poseen equipos propios. -- Desempeñan diferentes roles según requiera la situación (extraen, compran a otros extractores, etc.).	-- Mantienen comunicación con sus proveedores. -- Muestran preocupación por el medio ambiente. -- Empresa flexible con sus proveedores.	-- Son desconfiados (no entregan adelantos). -- Son exigentes (madera de calidad). -- Se mantienen al tanto del negocio.
Gobierno	Ayudan a sus proveedores y trabajadores, mientras trabajan con ellos.	Existe confianza y cumplimiento en el pago del producto entregado.	Crean un ambiente de confianza con proveedores y compradores.	-- Ayudan a cumplir con sus encargos a sus proveedores. -- Existe confianza.	-- No ayudan a sus proveedores a escalar. Sólo velan por sus intereses. -- Es un gobierno negativo.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y observación participante, 2003.

La función de colaboración que se practica entre actores resulta relevante, ya sea por la vía del financiamiento o por el manejo de relaciones basadas en la confianza. Si observamos el funcionamiento tenemos un panorama como el que resume el siguiente cuadro:

Recuadro 15: Funcionamiento de las cadenas en el municipio de Rosita

Indicador	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4	Cadena 5	Cadena 6
Formas de organización social	Tienen una forma de organización vertical. En la parte superior de esta organización está Prada S. A., la cual se relaciona con los otros actores a través de contratos legales, y es ella quien pone las condiciones o reglas del juego.	Los madereros comercializadores nacionales se instalan en la zona estableciendo alianzas con actores locales. Dichas relaciones se basan en la confianza e interés mutuo en el negocio.	Mantienen relaciones horizontales por medio de arreglos verbales entre las partes, basados en la confianza mutua.	Las partes cumplen con los acuerdos, lo que posibilita la existencia de relaciones estables y duraderas entre los actores de la cadena.	Debido a que su actividad es ilícita, las relaciones no son duraderas.	Las relaciones en esta cadena no son estables ni duraderas (le compran a quien les llegue a ofrecer la materia prima, y lo mismo ocurre con la venta del producto).
Mercados que atienden	Nacional (principalmente Managua) e internacional (Cuba, Costa Rica, Panamá, Guatemala, República Dominicana, Honduras).	Nacional (Managua) e internacional (Estados Unidos y República Dominicana).	Nacional (Managua, Masaya, Granada, Estelí) e internacional (Estados Unidos y República Dominicana).	Local (Bonanza).	Local (Rosita, Puerto Cabezas) nacional (Managua) e internacional (Estados Unidos, Belice, República Dominicana, Jamaica).	Local (Rosita, Bonanza, Siuna y Puerto Cabezas).

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, 2003.

En este tipo de negocio, el gobierno es ejercido por aquellos que poseen el capital económico y/o social. El tipo de relaciones (fuertes o débiles) establecidas por el actor clave posibilita el mayor o menor escalonamiento a los otros eslabones de la cadena; es por ello que se observa que las cadenas 2 y 4 son las que permiten mayor dinamismo debido a la estabilidad y durabilidad de sus relaciones.

La rentabilidad de las cadenas está basada, sobre todo, en los bajos precios pagados a los proveedores de materia prima, y a los elevados volúmenes de producción, por ello la cadena 1 aparece como la más rentable de todas, principalmente, porque aprovecha lo barato y cercano de la madera blanca, aquella que los otros actores no valoran al momento de comercializar.

La principal barrera con la que se encuentran los eslabones primarios para acceder a los eslabones de mayor rentabilidad es la posesión de capital económico o capital social. Las cadenas fun-

cionan bajo su propia dinámica, el Estado interviene sólo en dos sentidos: “controlar” y asegurar impuestos para su funcionamiento; las ONG, por su parte, están ausentes.

- 2 El comercio de la madera a través de las cadenas genera dinero, pero se podría hacer más si hubiese estímulo para hacer de Rosita un centro de transformación del recurso y de aprovechamiento al máximo, y no un simple extractor de materia prima.

5.6 Formación de precios en las diferentes cadenas de comercialización

Tabla 19: Formación del precio de madera blanca. Rosita m3 (marzo – mayo, 2003)

Cadenas	Precio al productor	Elaboración de POA	Equipo de extracción	Transporte	Impuestos	Otros costos y márgenes de intermediación	Precio de venta
N° 1 (US \$)	6	1.37	9.17	16.23	45.65	410.03	488.44
%	1.4	0.3	1.9	3.3	9.3	83.9	100
N° 4 (US \$)	28.3	1	20.3	19.9	9.02*	15	110.24
%	25.6	1	18.3	18.05	11	15.8	100

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y análisis de archivos, Cetrex, 2003. * La Alcaldía de Rosita recibe 25% del Inafor (US\$ 1.4) y 2% en concepto de retención (equivalente de US\$ 1.9); y la Alcaldía de Bonanza 2% en concepto de comercialización (US\$ 1.9).

En la Cadena 1, las comunidades dueñas de bosque realizan contratos bajo la figura de sociedad con la empresa Prada S.A. Esta cadena basa sus márgenes de ganancia, principalmente, en los precios pagados a la comunidad, los más bajos de todas las cadenas, y en el volumen de producción (ver cadena 1 y exportación generados). En la Cadena 4, el productor es el dueño de los equipos de extracción (motosierra) y transporte. Resulta rentable para los proveedores porque sus actividades son integradas. Sin embargo, si se compara con aquellos que tienen que comprar la madera e incurrir en todos los gastos que implica el proceso de extracción y transporte, además del pago de impuestos correspondientes, las ganancias son mínimas, por lo que no resultaría invertir en esta cadena, ya que a la par de las demás no es tan competitiva, pues trabaja con pocos volúmenes de madera, precios bajos, y es un mercado local.

Los mercados a los cuales están dirigidas estas cadenas determinan la diferencia del precio final de las mismas, puesto que la primera va al mercado internacional, mientras que la segunda va a un mercado local, cuyos fines no son seguir comercializando el producto (es un consumidor final).

Tabla 20: Formación del precio de caoba, m3. Rosita (marzo – mayo, 2003)

Cadena	Precio al productor	Elaborac. de POA	Equipo de extracción	Transporte	Aserrado	Impuestos	Otros costos y márgenes de utilidad	Valor FOB
N° 2 (US \$)	28.3	1	44	102.7	50.9	95.87	584.2	906.936
%	3.1	0.1	4.8	11.3	5.6	10.6	64.4	100
N° 3 (US \$)	11.4	1	43.8	97.9	43.8	95.87	613.2	906.936
%	1.2	0.1	4.8	10.8	4.8	10.6	67.6	100
N° 5 (US \$)	155.88	-	40.10	85.02	-	283.42*	342.5	906.936
%	17.2	-	4.4	9.4	-	31.2	37.8	100

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y análisis de archivos, Cetrex, 2003. *En este caso, más que un impuesto, el maderero paga una multa al Inafor.

En lo que respecta al precio al productor, el cuadro evidencia que a menores niveles de intermediación, mayores utilidades a los eslabones primarios; esta situación plantea a las comunidades la necesidad de participar en más actividades de la comercialización de la madera para mejorar sus márgenes de ganancia. También permite apreciar el porqué las comunidades no se interesan por insertarse en la legalidad, pues obtienen mejor precio operando en la ilegalidad (Cadena 5). En términos de impuestos, la Cadena 5 es la que paga más; sin embargo, se compensa según los que participan de ella, en el tiempo ahorrado en reunir la madera y en la rentabilidad que sigue generando la actividad. Todo pareciera indicar que estar en la Cadena 5 es lo más conveniente; sin embargo, operar en la ilegalidad incrementa la incertidumbre y los riesgos.

La Cadena 2 es la más rentable si tomamos en cuenta que al ser los dueños del aserrío no pagan por servicio de aserrado (aunque lo tienen presente como gasto), y ubican la madera que no logran exportar en el puesto de venta en Managua. En términos porcentuales, los dueños del recurso son los que perciben menos ingresos, y los intermediarios se quedan con la mayor parte como consecuencia de su mayor participación en la actividad y la tenencia del capital. El Estado capta más ingresos a través de la subasta, y en ese sentido puede decirse que gana más con la forma de operar de la Cadena 5 en términos de ingresos, no así, en prestigio y/o legitimidad en la zona y en el país.

Tabla 21: Formación del precio, muebles, caoba, m3. Rosita (marzo – mayo, 2003)

Cadena	Precio al productor	Transporte	Cepillado	Insumos	Mano de obra	Utilidades	Valor final del mueble
N°6(US\$)	142.3	14.2	56.9	134.8	321.3	176.1	845.6
%	16.8	1.6	6.7	15.7	37.9	20.8	100

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, 2003.

El consumo local es mínimo y, en promedio, sólo logran procesar al mes 1,000 pies tablares (P/T), lo que según ellos no les da la posibilidad de adquirir mejor maquinaria y elaborar productos de mejor calidad. Los clientes no son fijos, por lo tanto las relaciones establecidas con ellos no son duraderas.

La madera utilizada por los talleres de carpintería por lo general es motoaserrada. Según los carpinteros, esto les abarata costos de operación. 1 m³ de madera aserrada cuesta US\$ 256.1, en contraste con los US\$ 142.3 que les cuesta motoaserrada. Los costos de transporte son asumidos por los proveedores de madera. El cuadro evidencia la rentabilidad que esta actividad tiene para los muebleros; obtienen utilidades en la transformación de un m³ de madera, lo que representa una oportunidad, entre otras cosas, por el bajo precio de la madera (en relación con otras zonas del país), que puede ser aprovechada por ellos si establecen las alianzas adecuadas para comercializar de una mejor manera el producto.

En resumen, para el comercio del producto resulta importante la disponibilidad de capital social en la zona, tanto a nivel de comunidades como de instituciones del Estado, el cual se vuelve determinante en la forma como se insertan y/o participan los actores en las diferentes cadenas de comercialización.

5.7 El rol de los dueños de bosque en el comercio de la madera

5.7.1 Organización social de las comunidades para el comercio de la madera

La organización social interna de las comunidades indígenas presenta la siguiente estructura: síndico (líder), vicesíndico, secretario, tesorero, fiscal, juez comunal, Consejo de Ancianos y la población indígena. Al juzgar por las observaciones en el marco del estudio, el síndico tiene un rol relevante como autoridad con un esquema altamente autoritario.

Las autoridades comunitarias tienen la función de resguardar los recursos naturales, para evitar que alguien los use sin permiso; para ello tienen personas que cada 15 días exploran la zona del bosque, verificando su estado, y que detectan si hay invasión de colonos mestizos, a quienes consideran explotadores de las riquezas naturales de las comunidades indígenas o étnicas. Cada comunidad escoge a sus autoridades, incluyendo al Consejo de Ancianos, el cual tiene una función de asesor. Las comunidades “no tienen una estructura regional porque creen que no sería representativa y se politizaría, aunque ello les reste fuerza. Fuera de cada comunidad, su representatividad o capacidad de incidencia no existe” (www.lnifom.gob.ni).

El síndico, al hacer arreglos para comercializar madera debe consultar con las demás autoridades y con los comunitarios; juntos deciden si deben hacer o no la negociación. La decisión se corresponderá con las necesidades de la comunidad, por ejemplo, Fruta de Pan hizo un arreglo en 2002 con la empresa Prada S.A. para aprovechar 600 m³ de madera, y construir una iglesia con materiales de concreto, para ello se reunió a todas las familias y cada una asumió la entrega de cierta cantidad de madera. De la venta de madera realizada, las autoridades retuvieron US\$ 1.00 a cada persona. El resto de dinero fue repartido entre las familias; posteriormente cada una aportó para la construcción de la iglesia.

“...Ciertos líderes... no han valorado la confianza y voluntad depositada por parte de sus comunitarios... y se han aprovechado del poder para defender intereses particulares y no comunales, obligando esta situación a cambios periódicos de líderes, y [esto]... no abona al fortalecimiento organizacional comunitario, creando desconfianza e inestabilidad organizacional...” (Repromab, 2002). En las comunidades indígenas, hay síndicos que se toman atribuciones que no les corresponden. Sin consultar a nadie firman contratos con las empresas, cediendo derechos de explotación de los bosques comunales, luego la comunidad no puede deshacer el contrato cuando no recibe beneficios porque ha sido firmado por su máxima autoridad.

Hay comunidades que con el consentimiento de sus líderes y sus pobladores, hacen arreglos de planes de manejo con grandes empresas como Prada S.A. o en su momento con la empresa La Amistad. En estos casos y con la expectativa de recibir apoyo para resolver necesidades comunitarias (reparación de caminos, escuelas, centros de salud) firman contratos, pero no establecen mecanismos que les permitan exigir el cumplimiento de lo acordado a las empresas, y éstas terminan sacando la madera acordada comprándola barata, mientras la comunidad sigue con sus mismos problemas.

El caso de la empresa La Amistad ilustra bien cómo se genera la desconfianza. La empresa no cumplió con los comunitarios de Wasakín lo acordado, no hicieron ninguna de las construcciones a las que se comprometieron. El incumplimiento motivó a los comunitarios a embargar la maquinaria de la empresa en la comunidad, sin consultar a las autoridades judiciales del municipio. La empresa respondió con una demanda judicial, donde salieron perdiendo los comunitarios, al tener que entregarle la maquinaria a la empresa; al final, “el que tiene plata platica y el que no tiene plata fuera de la paila” (Johnson, 2003). Mientras los comunitarios buscan resolver los conflictos por su propia cuenta, las empresas hacen uso del marco legal, recurriendo a los juzgados para hacer valer sus derechos en lo pactado con la comunidad. En este proceso de negociación tienden a perder porque no se apoyan en procesos legales para protegerse de los abusos.

5.7.2 Nivel de participación

Aunque las comunidades son dueñas de la mayor parte de las áreas de bosque, su nivel de participación en el comercio de la madera es mínimo; se limitan a ser proveedoras de materia prima en las diferentes cadenas de comercialización. ¿Por qué? En parte, por no contar con dinero en efectivo para pagar los trámites legales, y a través de éstos acceder a un mercado que trascienda la localidad (salir del municipio con madera requiere de las guías, y para tenerlas hay que pagar). Por otra parte, no reconocen la autoridad del Estado, afirman que éste sólo se lucra de lo que recauda en impuestos y no ayuda en nada a las comunidades, no les da opciones para trabajar, es decir, incentivos para reforestar o políticas de crédito, por lo que se ven obligadas la mayor parte del tiempo a trabajar en la ilegalidad. Un tercer factor tiene que ver con la visión y la estrategia para hacer negocios de las cuales carecen como comunidad, aunque a título individual los síndicos obtienen lucro.

Cuando logran comercializar la madera legalmente, su participación está ligada a extraer el recurso, reciben financiamiento, y quien les financia la actividad es quien se queda con las ganancias. “Para vender la madera hay que amarrar con un comerciante que tenga plata, el que tiene plata paga el permiso y se queda con él, eso significa que es el dueño. Yo tengo bosque, pero ahora yo soy el mozo” (Mckenzie, 2003.) Así se refleja el mayor dilema de las comunidades en la comercialización de la madera.

En lo que respecta a la transformación del recurso, las comunidades indígenas no cuentan con maquinaria. Cuando extraen madera motoaserrada, dejan desperdicios del recurso, y esto incide en que los comerciantes les castiguen la calidad, y, por lo tanto, disminuyan sus ganancias. Nuevamente se refleja la ausencia de visión, porque bien podrían rentar los servicios de los aserríos y pagar con la misma venta del producto, al final posee el recurso, y esto, en cierta manera, les da ventaja sobre los demás, pero no lo pueden aprovechar.

5.7.3 Tipo de transacciones (arreglos, negociaciones, alianzas, etc.)

Las comunidades, en su mayoría, no disponen de planes de manejo forestal, su excusa es que no cuentan con dinero en efectivo para implementarlos (en cada plan operativo deben pagar US\$ 1.00 por m³ de madera comprometida). Esta aparente barrera les obliga, según ellos, a vender la madera de forma ilegal, dado que sólo requieren del aval de sus autoridades comunitarias para hacerlo.

Cuando el maderero toma la decisión de dar financiamiento, es porque estableció un nivel de confianza en la persona a quien va entregar el dinero, de lo contrario no da nada hasta la entrega de la madera. "En este negocio el que menos corre alcanza un venado" (Sánchez, 2002). Esta expresión pone de manifiesto el nivel de desconfianza existente en las transacciones; se corren muchos riesgos. En la medida en que se insertan en el negocio van conociendo los mecanismos para engañar y/o evitar ser engañados. Sin embargo, no todos logran aprender la lección con éxito, y si el capital económico, no es lo suficientemente fuerte para soportar las pérdidas monetarias que implica el ser engañados, quiebran financieramente, para los dueños de bosque el descreme de sus áreas boscosas" (Escobar – Martínez, 2003).

En muchas comunidades, el maderero hace tratos directamente con los síndicos, quienes no toman en cuenta la opinión de su gente "... y... utilizan el dinero en otra cosa, que no es precisamente distribuirlo en las familias que habitan la comunidad. En todos lados hay corrupción, en la gente indígena también hay corruptos" (Mckenzie, 2003).

Cuando el arreglo se da con un comunitario que recibió autorización de la comunidad para extraer y vender madera, el maderero busca al comunitario para hacer el arreglo, le dice cuánto quiere de madera, cómo se la va a entregar --ya sea motoaserrada o en rollo-- y el lugar en donde van a cerrar el trato. El comunitario al extraer la madera debe dejar el equivalente del 20% del valor de la madera para las autoridades comunales. En otros casos ocurre al revés, es el comunitario quien sale a buscar al cliente para vender la madera en el casco urbano del municipio. Así se dan dos tipos de arreglos entre comunidades, el primero es entre los intermediarios y las autoridades comunitarias... y el otro cuando es entre el intermediario y un individuo de la comunidad. Encontrarse con una u otra situación dependerá de los niveles de comunicación que tengan los de las comunidades con los intermediarios, pues estos últimos son los que buscan a los dueños de bosques para hacer las transacciones.

En el primer caso hay más conflictos entre el maderero y las autoridades comunales, ya que son varios los que quieren obtener ganancias por la transacción; mientras que en el segundo caso sólo se negocia con una persona. A pesar de que la segunda es menos conflictiva, prevalecen las negociaciones con las autoridades comunitarias que son las que mantienen la mayor parte del control sobre las áreas boscosas comunales" (Escobar–Martínez, 2003), y, por tanto, pueden autorizar la extracción de mayores volúmenes de madera.

Finalmente, a pesar de que las comunidades son dueñas de los bosques y existe una estructura organizativa en cada una de ellas, ésta no asegura un mejor nivel de participación, equitativo y transparente, en la comercialización del rubro. La idea de que las autoridades de la comunidad tienen la responsabilidad de velar por su gente, los lleva también a encargarse de los negocios de la madera, y sin procedimientos claros se vuelven juez y parte, de ahí el origen del oportunismo y la corrupción entre los líderes.

Por otra parte, la forma en que se distribuyen los ingresos por la venta, dándole una parte a cada uno, más que ser un mecanismo de distribución justo del ingreso, se convierte en un mecanismo

para limpiar su propia imagen como líderes. En cierta forma, perpetúa una relación dominante y sin control hacia los líderes, y una puerta para que éstos se lucren personalmente y pierdan la visión de la función social que tienen para la comunidad.

5.8 Conclusiones

Para un país como Nicaragua que cuenta aún con cobertura boscosa, el amplio y creciente mercado de la madera en sus diferentes modalidades,⁸¹ en el ámbito local, nacional e internacional, representa oportunidades (en términos de renta) tanto para el país como para los actores que participan de las diferentes cadenas de comercialización del producto forestal.

Sin embargo, existen barreras para que ciertos actores no se beneficien de estas oportunidades. **¿Cuáles son estas barreras que permiten mayor renta dentro de la cadena y quiénes son los que las aprovechan?** Los datos e información que se han presentado en las secciones anteriores, permiten concluir que la existencia de barreras está relacionada con elementos tangibles e intangibles⁸² como los siguientes:

► **Posesión de capital** (económico, material y/ o humano) que permite ejercer influencia política a nivel local y/ o nacional, y a su vez se traduce en poder que legitima el negocio, convirtiéndolo en un actor clave dentro y fuera de la cadena. El que tiene dinero está en posición de entablar negociaciones con el Estado, las comunidades u otros actores para adquirir áreas de bosque, comprar o rentar maquinaria, contratar gente, perteneciente o no a la zona, y realizar las diferentes actividades ligadas a la planificación, extracción, transformación y/ o comercialización del recurso.

Las comunidades indígenas no rompen con esa barrera, por una parte, porque el entorno institucional no se los permite. El Estado, que por derecho constitucional es el dueño del recurso, sólo otorga permisos a aquellos que están en la capacidad de pagar las actividades previas al aprovechamiento (Poas, marcaje, pago de impuestos por extracción), y los que tienen dinero se valen de ello para imponer sus condiciones a las comunidades.

Por otra parte, las mismas comunidades se autoexcluyen en la medida que no reconocen el rol del Estado, o, por el contrario, lo ven como enemigo, en vez de hacer lo mismo que los madereros: que las instancias del Estado sean un facilitador de sus procesos de negocios.

► **Fuertes relaciones sociales** establecidas entre los actores (madereros–intermediarios–dueños de aserrío–exportadores, etc.) se convierten en eficientes relaciones comerciales para obtener mayores beneficios económicos (renta) y alianzas estratégicas para aprovechar las oportunidades que presentan los vacíos de la ley o el mercado mismo. Este tipo de relaciones se dan de forma vertical (con proveedores y compradores) y horizontal (con otros madereros o empresarios). Los madereros, basándose en sus experiencias, saben que en esta actividad el que no tiene aliados va al fracaso. Por ello, de manera implícita tienen arreglos de cooperación y respeto entre sí y con otros actores de la cadena, incluyendo al Estado, para hacer de su inversión algo rentable.

81 En troza, aserrada, transformada en muebles, insumos para la construcción, artesanía, material decorativo, etc.

82 Cuando se habla de capital tangible se hace referencia a la posesión del dinero, maquinaria, tecnología, infraestructura, etc. Ahora bien, en lo referido a lo intangible, están las influencias, poder político, contactos, saberes, experiencia y alianzas que posee cada uno de los actores.

El establecimiento de este tipo de relaciones es muy importante para los actores en el marco del negocio, pues ello implica tener aliados para jugar las reglas impuestas por el mercado, el Estado y el mismo entorno local, creando condiciones para transgredir las reglas existentes e institucionalizar otras que les resulten beneficiosas, ya sea de manera legal, ilegal o en una combinación de ambas.

La dificultad de las comunidades para romper con esta barrera está en que no tienen visión ni estrategia para comercializar, no ven la actividad como acumuladora de capital, sino como algo que les ayuda a satisfacer sus necesidades del día. Poseen una visión cortoplacista de la actividad. Al tener el recurso a su alcance y considerarlo abundante no se preocupan en reponerlo ni realizar una actividad de corte planificado. Tampoco están convencidos de que el establecimiento de alianzas sea la alternativa de solución a sus problemas; la experiencia les ha dicho lo contrario, una vez que los madereros o empresas extraen el recurso se van sin cumplir sus compromisos, por lo que los comunitarios ven como enemigos u oportunistas a todos aquellos que no pertenecen a su comunidad, y en ese sentido tienen recelo cuando les proponen cualquier tipo de alianzas.

► **Dominio del negocio**, es decir, contar con conocimientos (costumbres, hábitos, normas, prácticas, etc.) que les dan ventaja sobre los otros actores a la hora de las negociaciones. Han aprendido la forma o mecanismos de engañar y/ o evitar ser engañados. Saben qué puertas tocar para que su negocio no fracase.

Si bien los indígenas también han aprendido mecanismos para engañar y evitar ser engañados, no logran dominar el negocio. No tienen aliados que hagan que sus acciones se traduzcan en estrategias institucionalizadas, que les resulten beneficiosas en el largo plazo. Entran a la actividad con una lógica consumista (gastar) y no mercantilista (ahorrar, invertir, acumular, etc.), lo que no les permite capitalizarse y siempre están dependiendo de otros.

Resulta clave desarrollar la capacidad de las autoridades comunales para establecer alianzas estratégicas con otros actores locales, trabajando en la definición de normas que resulten beneficiosas para ellos y para el municipio, apoyándose en el marco legal existente (autonomía municipal y regional).

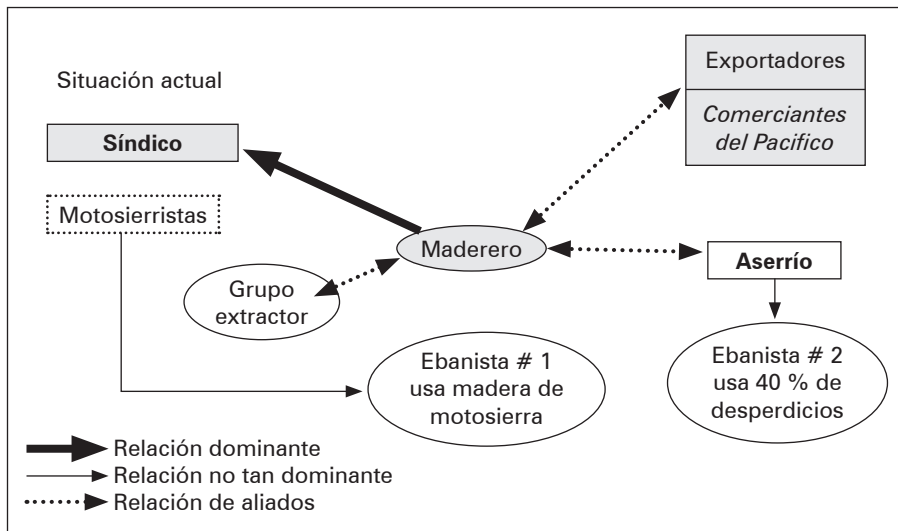
Lo antes expuesto nos lleva a validar las hipótesis de que: “La mafia organizada (que supone capital, experiencia militar y vínculos políticos) constituye una de las más importantes barreras”, y que “las comunidades indígenas no rompen con esas barreras porque sus niveles organizativos son precarios, no tienen un nivel de calificación adecuado para negociar el verdadero valor del bosque, no tienen acceso a crédito ni a otras alternativas para solventar sus necesidades básicas, no existen incentivos por parte del Estado que les permita agregar valor al recurso forestal (son lo “opuesto” de la mafia, aunque vinculadas a esa mafia marginalmente)”.

5.9 Propuesta

¿Cómo las comunidades indígenas pueden entrar al mercado e influir en el mismo, de tal manera que puedan beneficiarse directamente y desarrollar procesos de aprendizaje continuo?

Responder la pregunta nos llevó a revisar la situación concreta en la que se involucran los indígenas dueños de bosque, cuyo escenario se refleja en la siguiente figura:

Diagrama 17: Forma en que participan los actores en el comercio de la madera



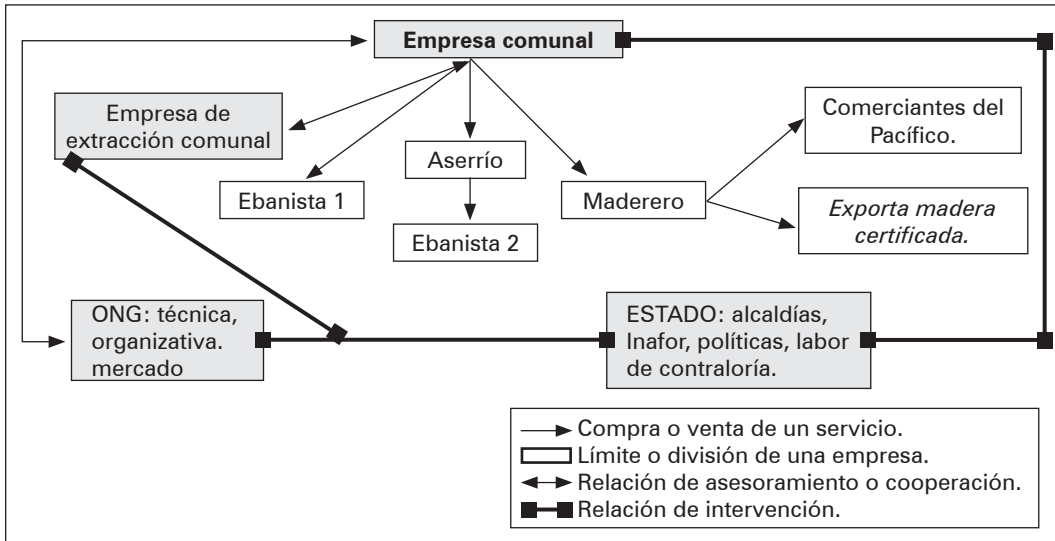
El síndico, en representación de la comunidad, generalmente entra en negociación con un maderero dueño de aserrío, un extractor o un intermediario, y negocia un área determinada del bosque para que ellos puedan extraer la madera. Así, la autoridad de la comunidad se limita a ceder permiso y verificar que aquéllos cumplan con lo acordado.

El maderero, el extractor o el intermediario, según sea el caso, se encargan de todo el proceso de negociación con las autoridades correspondientes (Inafor) para tramitar la documentación, presentar planes operativos de manejo del recurso, etc. Una vez que éstos obtienen el aval de la autoridad, extraen el recurso para luego negociar con los aserríos locales la fase de procesamiento para vender más tarde a un exportador o bien a un comerciante del Pacífico, con quienes previamente estableció un arreglo de compra de la madera.

También están los comunitarios individuales que abastecen a algunos ebanistas de la localidad con madera motoaserrada, previo acuerdo con el síndico. En este procedimiento, las comunidades quedan sin ningún tipo de poder de decisión sobre el recurso que poseen y a expensas de recibir bajos precios. El argumento de los indígenas para vender la madera aserrada, en vez de troza o rollo, es que las autoridades del Inafor sólo conceden permiso a empresas. Los indígenas asumen que ellos no pueden ser empresa porque no tienen una forma de organización empresarial, no disponen de capital de trabajo, y porque nunca van a ser vistos como empresarios, ni por ellos mismos ni por otras autoridades.

¿Puede cambiar realmente este escenario a favor de las comunidades? La respuesta es sí, y puede lograrse a través de la siguiente propuesta:

2 Diagrama 18: Propuesta para escalar en la cadena del comercio de la madera en Rosita



Esta propuesta surgió de las discusiones con diferentes actores involucrados en el comercio de la madera, incluyendo algunas comunidades indígenas (Wasakín y Fruta de Pan) y mejorada en otro taller realizado en Siuna.⁸³ La propuesta consiste en romper con la tradición convertida en norma: dejar de vender la madera en pie, y, en su lugar, vender madera aserrada comprando el servicio de aserrado en los aserraderos locales. Este proceso implica la formación de dos empresas comunitarias en la misma comunidad, la primera dedicada exclusivamente al proceso de extracción del recurso y todo lo que ello implica; mientras la segunda se especializa en los procesos de negociación para la compra (madera, servicio de aserrado) y venta de madera aserrada, tanto localmente como fuera del municipio.

No se trata de buscar los recursos (bosque, gente) fuera del municipio para que los indígenas y mestizos nativos dueños de bosque puedan mejorar su posición y beneficios en el comercio de la madera, la potencialidad existe en las comunidades mismas; se trata más bien de ver cómo se aprovechan las oportunidades de mercado que existen en torno a los árboles.

Entre las capacidades más importantes están: la existencia de la mayor parte del recurso forestal en manos de las comunidades indígenas, lo que resulta un elemento clave en un proceso de negociación con personas que no son de las comunidades ni dueñas de finca, pero que tienen contactos y capacidades de negociación con otros actores.

Por otra parte, si se revisan las potencialidades se encuentra que: los costos de la madera en la RAAN son más bajos que en el Pacífico, y que hay un mercado creciente (mueblerías, puestos

83 Hay que hacer notar que este “echar a andar” empieza en los talleres, desde el momento en que se construye la propuesta con aportes de los mismos participantes, interesados en proponer acciones que resultaran beneficiosas a la zona a ellos en particular.

de venta, talleres de carpintería, mercado internacional) y con dificultades para abastecerse, principalmente en época de invierno. Sin embargo, antes de tomar una decisión, es importante que las comunidades indígenas analicen la trascendencia de la propuesta, de cara al futuro de las comunidades en el mercado. Significa que no se puede ir a la ligera para no poner en riesgo una posibilidad histórica de que las comunidades dueñas de los recursos, puedan, efectivamente, escalar en el mercado, establecer reglas del juego y mejorar el uso del recurso de cara a su sostenibilidad económica y ambiental.

Para tener éxito, la propuesta precisa de ciertos aliados claves junto a la comunidad (ONG como Furca y Fadcanic, Alcaldía e Inafor), ya que hasta ahora los síndicos han estado solos en la comercialización, sin asesoría y sin mecanismos de control que eviten daños irreversibles no sólo a los bosques, sino a la misma perspectiva de la vida comunitaria que ahora tiene reconocimiento y respaldo legal a su existencia. Los aliados son necesarios en dos direcciones: una para ayudar a establecer un ambiente de liderazgo comunal sano, construcción de procesos transparentes en beneficio de la mayoría (por ejemplo, tener registros de contabilidad de sus transacciones, no dejar en forma exclusiva al síndico la potestad para realizar contratos, etc.), y otra para lograr una mejoría en la percepción, aceptación y colaboración de otros actores locales a la iniciativa estratégica de la empresas comunitarias. Es decir, buscará no sólo respaldo político para ser aceptado como una opción viable y sumamente necesaria, sino también el beneficio de políticas económicas regionales, que pueden surgir de cara a su fortalecimiento.

Lo que se busca es conquistar realmente el mercado, posesionarse a partir de ser los dueños del bosque y de disponer de instrumentos de apoyo político que avalen a los comunitarios como los nuevos empresarios locales. Paralelo a ello, hay que construir esta nueva capacidad empresarial en las comunidades, delimitando responsabilidades y funciones como a continuación se sugieren:

Funciones de una empresa comunal de extracción:

- ▶ Extraer de las áreas comunales (bajo planes de manejo) madera en rollo para abastecer a la empresa comunal proveedora de madera aserrada.
- ▶ Establecer alianzas estratégicas con el Estado para agilizar los procesos legales relacionados con la extracción.
- ▶ Asegurar la implementación de Planes de Manejo en las áreas de extracción.
- ▶ Crear capacidades en los comunitarios para la elaboración de Poas.
- ▶ Crear fondo de ahorro de la empresa comunal para realizar trámites legales y asegurar la autosostenibilidad de la empresa.
- ▶ Obtener la certificación forestal sobre sus bosques (“capacidad y producto distintivo”).

Empresa comunal proveedora de madera aserrada:

- ▶ Se especializa en los procesos de negociación para la venta de madera aserrada.
- ▶ Solicita asesoramiento de empresas prestadoras de servicios (ONG, universidades).
- ▶ Establece alianzas estratégicas con otras empresas y con el Estado, para garantizar la ubicación del producto en el mercado.
- ▶ Maneja información sobre los precios de la madera en el mercado nacional e internacional.
- ▶ Asegura la transformación de la madera en el municipio para disminuir castigos en el producto, y a la vez agregarle valor, sea con industria propia o contratada.
- ▶ Provee con madera aserrada a ebanistas y madereros.
- ▶ Crea fondo de ahorro de la empresa comunal para realizar trámites legales y asegurar la autosostenibilidad de la empresa.

- ▶ Amplía o conquista mercados; por ejemplo, llegar a ser exportadores de madera certificada en alianza con alguien o solos.

2 Recuadro 16: Organización de la empresa

Aliados estratégicos	Función
Alcaldía, Furca, Fadcanic.	-- Asesoramiento a la empresa en el proceso de organización o conformación de la misma. -- Supervisar/ Asesorar las funciones de la empresa. -- Capacitar en temas que requiera el funcionamiento de la empresa. -- Facilitarles apertura a otras dinámicas del mercado (precios, productos demandados, etc.).
Estado (Alcaldía, Inafor, gobiernos regionales) ONG como Furca y Fadcanic.	-- Ser facilitador en las negociaciones con aspectos relacionados con trámites y permisología; como hace actualmente con las grandes empresas. -- Define políticas económicas de incentivo. -- Respalda las iniciativas de comercialización ante otros actores. -- Labor de contraloría en torno a todos los negocios en el municipio, busca tener un efecto positivo.

Finalmente, la propuesta busca el surgimiento de nuevos actores en las cadenas y asegurar que éstos tengan raíces endógenas para revertir el despale y la miseria en la zona.

Las premisas básicas que se necesitan para que las empresas comunales funcionen son las siguientes:

- ▶ Romper con la negociación política entre el Estado y las grandes empresas.
- ▶ Romper con la dualidad conservación excesiva – aprovechamiento satanizado, tratando de tener una visión del bosque, de largo plazo, sin esta dualidad.
- ▶ Crear un ambiente de confianza, ayudados por un actor local, que cumpla la función de ser contraparte de las empresas, velando por el cumplimiento de las funciones de las mismas.
- ▶ Conversar o platicar entre los actores locales sobre la toma de decisiones, para participar o no en la propuesta, y hasta qué punto van a llevar su participación.
- ▶ No hacer contratos a largo plazo; más bien hacerlos por un año, y dependiendo de los resultados renovarlos o cancelarlos.
- ▶ Tener presente que el éxito de la empresa depende, principalmente, de la creación de capacidades y desarrollo del capital social (relaciones, alianzas, saberes) a nivel local.
 Considerando el proceso de construcción de la propuesta (participativa), y aunque no se obtengan éxitos desde el inicio, la mejor lección que se puede obtener es que la posibilidad de empoderarse parte de ellos mismos y no de la injerencia de otros para echar a andar sus ideas.

La propuesta es viable y las probabilidades de éxito altas si se conjugan todos los factores mencionados. Existe una referencia concreta de la cual se puede aprender también, es la experiencia de la comunidad Las Crucetas (en Prinzapolka), que fue acompañada por Fadcanic. Aquí, una familia comenzó a aprovechar especies que otros no comercializaban (árboles de pino) en pequeña escala, y con el tiempo ha crecido en capacidades productivas y de comercialización, hasta alcanzar la exportación de la madera; hasta la fecha, este proyecto sigue siendo exitoso y autosostenible, sin la participación de intermediarios.

6. ¿POR QUÉ VOLVER A LA BEBIDA DE LOS DIOSSES? El caso del cacao.



El cultivo y comercio del cacao representa un enorme potencial económico, social y forestal para Nicaragua: es un rubro que puede llegar a significar mucho para el desarrollo económico de diversas poblaciones rurales, manteniendo efectos benéficos para el medio ambiente.⁸⁴ El cacao ha estado presente en la historia cultural y económica de Nicaragua desde tiempos precolombinos, y ahora está siendo visto como otro cultivo con una opción viable de desarrollo.

¿Qué oportunidades existen en la comercialización del cacao, donde las familias rurales del Triángulo Minero puedan insertarse favorablemente e incluso tomar liderazgo? La pregunta toma relevancia por las oportunidades latentes en el mercado nacional e internacional del producto y por el potencial de la zona para desarrollar una actividad económica compatible con los bosques, en un contexto donde están amenazados por el avance de la frontera agrícola.

6.1 Panorama del cacao en la economía mundial

El cacao se cultiva principalmente en África del Oeste, América Central, Sudamérica y Asia. Los principales productores de cacao en el mundo son (en orden descendente): Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Malasia. En estos ocho países se origina el 90% de la producción mundial.

A lo largo de la década de los 90, la producción mundial de cacao mantuvo una tendencia creciente, la cual se vio afectada desde 2001 por problemas políticos imperantes en Costa de Marfil

84 La necesidad de introducir sombra en los cultivos de cacao para lograr buenos rendimientos, facilita la incorporación de pequeños y medianos productores en programas de reforestación.

(principal productor de cacao en grano en el mundo) y la disminución en la producción en Indonesia, Ghana y Brasil.

- 2 El cultivo es relativamente exigente en cuanto a altitud, latitud y humedad. Un 75 % de las plantaciones comerciales se sitúan en una franja de 8° de latitud a ambos lados del ecuador, con temperaturas óptimas de crecimiento que oscilan entre los 18 y 32° C, y una precipitación anual de 1,500-2,000 mm. Se caracteriza por ser un árbol de tierras bajas, y su cultivo a más de 900 metros, difícilmente tiene éxito. La recolección se hace dos veces al año: en octubre y marzo. Conocer la estacionalidad de la producción es importante para determinar las épocas de mayor y menor oferta en el mercado y, por tanto, de fluctuaciones en los precios. El tiempo de la cosecha varía de país a país, dependiendo del clima y de la variedad del cacao. En países con una estación de lluvias marcada y una estación seca igual, la principal cosecha se produce de 5 a 6 meses después de comenzar la estación lluviosa. El siguiente cuadro muestra las épocas de cosecha para los principales productores mundiales.

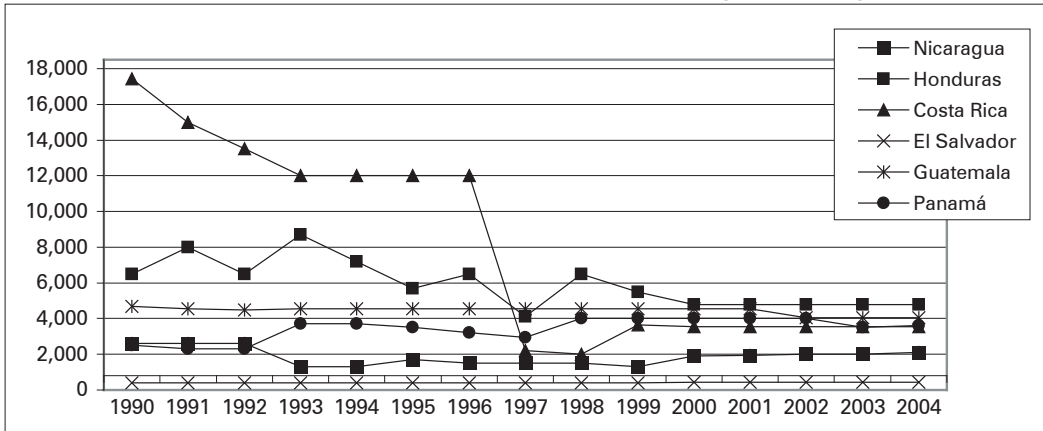
Tabla 22: Estacionalidad de la producción mundial de cacao

Menor cosecha	
Período	Países
Octubre - marzo	Brasil, Costa de Marfil, Liberia, Malasia, México, Togo, Venezuela, Zaire.
Septiembre - febrero	Camerún, Ghana, Indonesia, Nigeria.
Abril - julio	Colombia, República Dominicana, Granada, Papúa, Nueva Guinea.
Marzo - junio	Ecuador, Haití, Panamá.
Mayor cosecha	
Período	Países
Mayo - agosto	Camerún, Costa de Marfil, Ghana.
Marzo - julio	Costa Rica, Indonesia, México, Sri Lanka, Venezuela.
Abril - noviembre	Jamaica, Liberia, Malasia, Togo, Trinidad y Tobago, Zaire.
Junio - agosto	Brasil, Nigeria, Panamá.
Octubre - diciembre	Colombia, República Dominicana, Papúa, Nueva Guinea.

Fuente: Elaboración propia con datos de estudios de Agrocadenas.

Centroamérica tuvo una tendencia decreciente en las áreas de cultivo durante la década de los 90, y un estancamiento en los primeros años de 2000 (ver gráfica). En 1990, el volumen de su producción se estimó en 10,000 toneladas métricas (TM), y para 2001 en 6,000 TM. Esta disminución es consecuencia de la baja productividad por hectárea, de la caída de los precios internacionales y de la reducción de las áreas productivas, las cuales decayeron en un 53%.

Gráfica 7: Área de cacao sembrada en CA (1990-2004)



Nicaragua ha logrado una ligera recuperación del índice de área cultivada en 1990, y es impresionante la disminución experimentada por Costa Rica en sus áreas de cultivo por efectos de la reducción en los precios internacionales y por las plagas que han afectado fuertemente las plantaciones de cacao.

Los compradores del grano son los transformadores del cacao en otros rubros, particularmente los productores de chocolate fuera del país. Unas pocas compañías multinacionales controlan este mercado del chocolate, entre ellas empresas internacionales en el sector de la agroindustria, tales como Nestlé, Mars, Hershey Foods, Kraft, Jacobs Suchard y Cadburys. Otros productores y distribuidores de productos de cacao y chocolate para confitería y otras industrias de alimentos son: Cargill y Archer Daniels Midland y Barry Callebaut. Empresas más pequeñas en la misma línea de producción son: Schokinag Schokolade Industrie, Guttard Chocolate Company, Blommer Chocolate Company, y World's Finest Chocolate.

Del procesamiento del grano de cacao se pueden obtener diferentes productos: licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao, cacao en polvo y chocolate. El mercado de chocolate es el mayor consumidor de cacao en grano, pero también en el mercado hay presencia de productos intermedios como el cacao en polvo y la manteca de cacao, que son demandados y utilizados en diversas áreas. El polvo se usa esencialmente para dar sabor a galletas, helados, bebidas y tortas. Se emplea también en la producción de coberturas para confitería y en postres congelados, así como en la industria de bebidas, utilizándolo en la preparación de batidos.

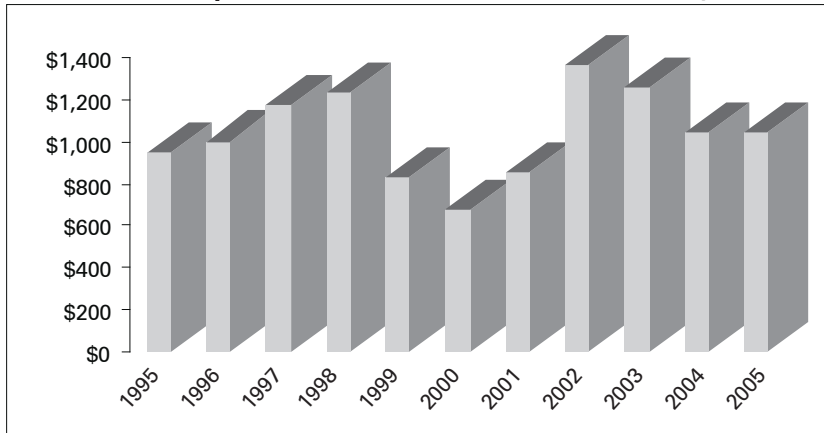
La FAO estimó que para 2005 el comportamiento del mercado mundial del cacao sería más o menos estable; y que la situación de superávit o déficit dependería de las condiciones meteorológicas, de los precios del mercado y de las modificaciones en los volúmenes almacenados por los compradores.

En América Latina y el Caribe, las disponibilidades exportables de cacao registraron una disminución, pasando de unas 301,000 TM en el período 1993-95 a unas 140,000 TM en 2005, una consecuencia directa de las enfermedades en las plantaciones, particularmente de Brasil.

El comportamiento de los precios promedio anuales en el período 1995-2005 se ha mostrado irregular con altas y bajas. En 2002, el promedio de los precios de la Organización Internacional

de Cacao (ICCO por sus siglas en inglés) llegó a US\$ 1,369.17 TM, bastante superior al promedio de 2001, y prácticamente el doble del precio para 2000. Esta tendencia de precios altos en promedio comenzó a descender a partir de 2003, como puede observarse en las gráficas siguientes.

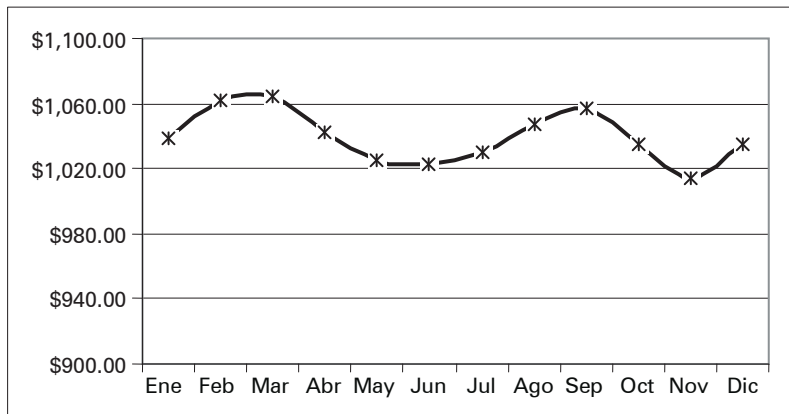
Gráfico 8: Precio promedio anual del cacao en USD/TM (1995-2005)



Fuente: Organización internacional del cacao, sitio web.

Visto el comportamiento de los precios por meses durante el mismo período, el rango ha oscilado entre US\$ 1,010 y US\$ 1,070 USD/TM, con dos momentos diferenciados de altos precios según el período en que está saliendo la cosecha.

Gráfica 9: Precio promedio anual del cacao en USD/TM comparativo por mes (1995-2004)



Fuente: Organización internacional del cacao, sitio web.

Para 2005 se previó que la producción sería mayor que el consumo, lo cual sumado a las existencias de inventario, tendería a reducir los precios internacionales, y con ello el reinicio del ciclo de recesión: los precios internacionales tienden a seguir un patrón de largo plazo ligado al ciclo del cacao, que se estima que dura un poco más de 20 años. Durante los períodos de expansión de la producción, existe un excedente de producción que genera primero una caída y más tarde un estancamiento de los precios. En consecuencia, bajos precios fruto del exceso de producción

tienen un impacto negativo sobre las cosechas, puesto que los productores tienden a cambiar de cultivo, factor que nuevamente permite una subida de precios, perpetuando el ciclo. De hecho, esta disminución del precio ha ocurrido desde 2003, como se podrá observar en la sección que se refiere a las exportaciones del producto.

6.2 Situación del cacao en Nicaragua

6.2.1. Antecedentes

El cultivo de cacao ha estado presente a través de la historia. Antes de la llegada de los españoles, el cultivo del cacao representaba la actividad principal de los nativos, incluso era la moneda oficial con la cual realizaban todas las transacciones comerciales de su época. En América Central fue una de las actividades más destacadas en la economía doméstica. En 1870, Nicaragua fue el principal productor de cacao en Centroamérica, el producto gozaba de una aceptación excelente en el mercado internacional en lo que respecta a su calidad. Un siglo más tarde (fin de la década de los 70), los países productores de Centroamérica experimentaron una caída en su producción. Nicaragua, en especial, aparece en el último lugar con un 3% de participación en las exportaciones centroamericanas, ya que fue desplazado por Costa Rica que dispone del 60% de la producción total en Centroamérica. El cambio que experimentó el país, luego de ser durante años uno de los mayores productores, se derivó de la pérdida de área de producción en zonas de conflicto militar, bajo rendimiento productivo en otras, y, en general, deficiencias técnicas en el manejo en las plantaciones en comparación con el manejo en otros países.

6.2.2. Situación productiva actual

El país cuenta con áreas de cacao, pero enfrenta problemas de rendimiento productivo e inestabilidades cíclicas en los precios. Si en dos o tres años consecutivos se mantienen estables, provoca una efervescencia en la ampliación de áreas de cultivo principalmente apoyadas por ONG⁸⁵ y agencias de cooperación, aunque la tendencia de la producción mundial implique estar a la vuelta de otro ciclo de caída de precios. Para 1999 se estimaron 5,705 has⁸⁶ de cacao en el país, de las cuales 2,555 correspondían al municipio de Waslala. La mayor parte de las áreas de cultivo se encuentran en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN), y en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS) (Sandino, 1999). Se ubican en zonas de frontera agrícola, en poblaciones de escasos recursos y en zonas distantes del mercado y con alta incidencia por el hongo monilia⁸⁷ (ver mapa No.1).

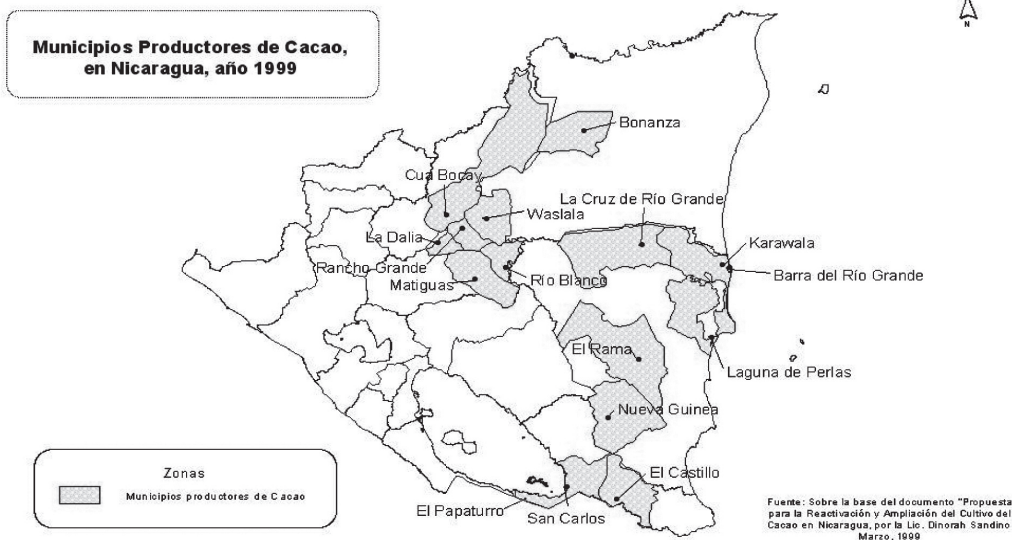
El rendimiento promedio en tiempos normales oscila entre 5 y 25 qq/ha, sin embargo la afectación provocada por la monilia en las plantaciones ha reducido la productividad hasta un promedio de 3.5 qq/ha. A partir de esta situación se enfrentan dificultades para satisfacer la demanda nacional e internacional de cacao, hecho que algunos productores asumen erróneamente como una situación de mayor demanda del producto y de precios altos.

85 * Según diversas fuentes, hay varias ONG y agencias de cooperación interesadas en el cultivo del cacao. Algunos de ellos: Auxilio Mundial, Promundo Humano, Fadcanic, Secretaría Técnica de Bosawás (Setab)-GTZ y Clusa.

86 Estimaciones oficiales consideran que hay 1900 has de cacao (FAO, 2002), un dato que aparentemente no cuenta con asidero real. Luego de una serie de visitas de campo, estimamos que hay un total de 7000 mz, pues en los últimos años se ha continuado ampliando las áreas de cacao.

87 La enfermedad, conocida con los nombres de monilia, pudrición acuosa, helada, mancha ceniza o enfermedad de Quevedo, es causada por el hongo monilia (*Moniliophthora*) *roreri* E. (C. y P.). Se cree que esta enfermedad se originó en Ecuador, y que de ahí pasó a Colombia, Perú, Bolivia y a algunos lugares de Venezuela. En Panamá se la ha encontrado recientemente al sur del Canal.

Mapa 1: Ubicación de las zonas cacaoteras en el país



Actualmente gran parte de la producción del cacao es orgánica, y en esta categoría sólo la menor parte goza de certificación como tal. No obstante, es importante señalar que sólo en algunos casos, como en Matiguás y La Dalia, se hace uso de insumos químicos en el manejo del cultivo. La producción de cacao en familias de pequeños productores en Nicaragua suele estar asociada con árboles frutales y maderables. El carácter potencialmente orgánico del cultivo de cacao, en la mayoría de las zonas cacaoteras del país, se obtiene dado que tradicionalmente el campesino nicaragüense realiza el cultivo sin fertilizantes ni insecticidas químicos.⁸⁸ El producto orgánico goza de buen precio y gran atractivo en los mercados internacionales, ya que además de asegurar la salud de los consumidores, contribuye a preservar las áreas forestales. No obstante, las plantaciones certificadas para la producción orgánica son muy pocas en el país.

Por lo general, las plantaciones están ubicadas en zonas donde las vías de acceso están en malas condiciones (intransitables con vehículos automotores), lo cual hace difícil la comercialización por el alto costo de transporte y el alto riesgo de pérdidas, y le resta competitividad a los campesinos productores.

6.2.3 Precios nacionales

Los precios del quintal de cacao varían en dependencia del lugar de compra. No es lo mismo comprar un quintal en la finca del productor en Waslala, que en el mercado de Matagalpa o Managua, como lo muestra el siguiente cuadro.

⁸⁸ Si bien el cultivo orgánico ha sido el sistema de cultivo tradicional, la asistencia técnica recibida ha implicado un cambio en los hábitos de cultivo de los productores, como poda, realización de abono orgánico y corte o quema de frutas infectadas con monilia, entre otros. Para algunos productores esto ha significado un problema, ya que les impide dedicar tiempo a otros cultivos que poseen.

Tabla 23: Precios nacionales de cacao tradicional C\$/quintal)

Mercado	Jun18/2003		Oct 6/2004		Oct 5/2005	
	C\$	USD	C\$	USD	C\$	USD
Mercado Oriental	1300	86.25	1100	67.06	1300	76.70
Mercado /Matagalpa	1200	79.61	1000	61.94	1100	64.90

Fuente: Servicio de Información de Precios y Mercados (Sipma-Magfor) (<http://www.magfor.gob.ni/precios.htm>) Tasa de cambio 18 de junio 2003 (15.0724), 6 de octubre 2004 (16.1430) y 5 de octubre del 2005 (16.9473).

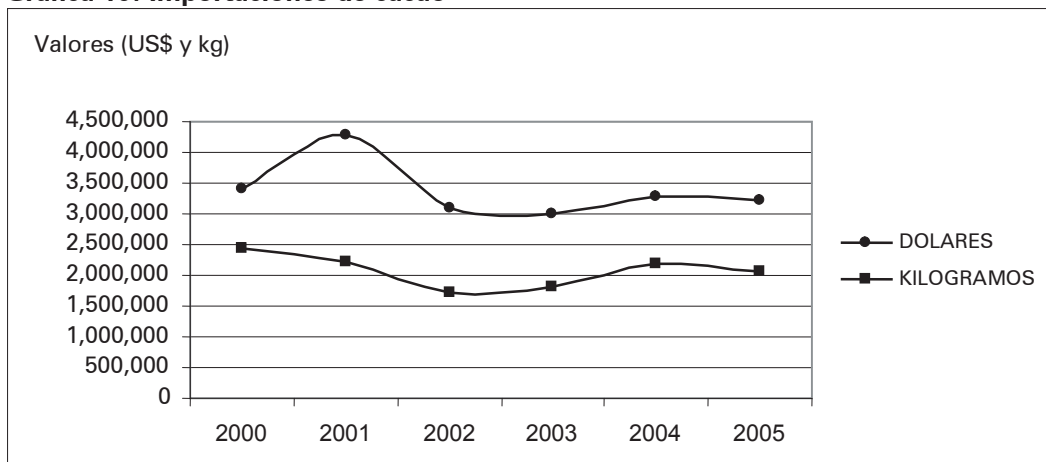
Los datos revelan un descenso del precio del cacao para 2004 y una ligera recuperación para 2005. En junio de 2003, en los mercados del país, el precio dolarizado del quintal de cacao, oscilaba entre los US\$ 86.00 y US\$ 93.00

A nivel interno la demanda por cacao orgánico es baja debido a la escasa oferta diferenciada del producto. Durante 2005, las exportaciones de cacao enfrentaron precios similares a los del comercio nacional, como se verá más adelante en la experiencia de Cacaonica. Uno de los mayores compradores nacionales que demanda cacao en el país es Café Soluble S.A. para la industria de cereales y otros subproductos. En 2005, esta empresa compró 3,960 quintales de cacao a un precio promedio de US\$ 80 el quintal, y está buscando proveedores extranjeros del producto, ya que ubicará el pinolillo en el mercado étnico de Estados Unidos.

6.2.4 Importaciones de derivados del cacao

La baja producción nacional, la baja calidad y la falta de una industria que diversifique la oferta, incitan a la importación de derivados del cacao, principalmente de pasta y cacao en polvo, los cuales representan más del 70% de las importaciones. La demanda nacional de derivados es alta, las importaciones muestran valores estables arriba de los US\$ 2,000,000, y cifras máximas de hasta US\$ 4.2 millones. En toneladas hasta 1,113 en algunos años, la mayor parte de éstas, en pastas de cacao y cacao en polvo, importados por la gran empresa como insumo para bebidas y confituras. El comportamiento de las importaciones se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 10: Importaciones de cacao



Fuente: BCN. Departamento de Estadísticas Externas, 2005

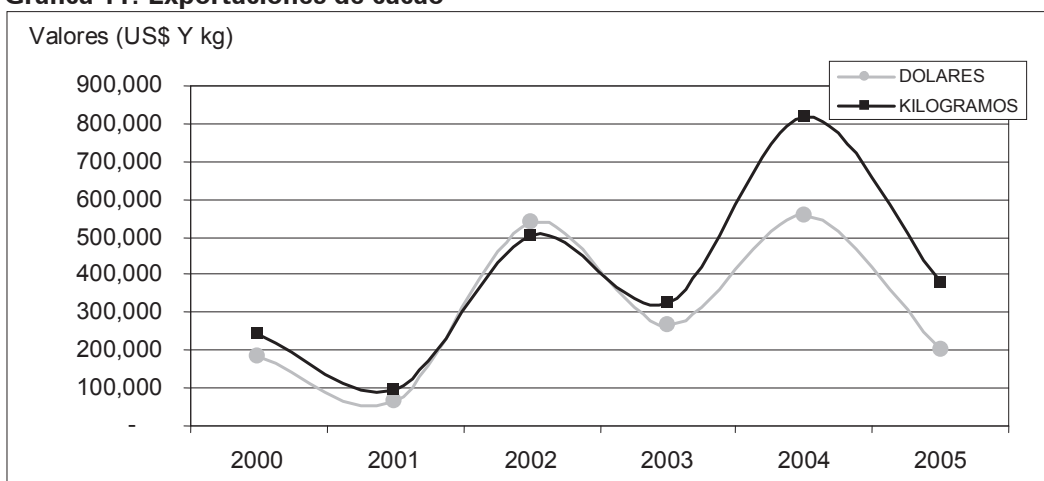
Los dos principales mercados de origen del cacao importado por Nicaragua son Costa Rica y EE.UU. En ambos casos se trata principalmente de cacao en polvo sin adición de azúcar, que es un producto industrial con alto valor agregado. Costa Rica es el principal exportador de cacao de la región, con ventas al exterior superiores a los US\$ 13 millones.

6.2.5 Exportaciones y mercados de destino

La demanda por el cacao orgánico inició hace algunos años con un crecimiento rápido por parte de consumidores en países desarrollados que buscan productos sanos y libres de químicos. Actualmente, la venta de cacao orgánico representa alrededor de un 12% de las ventas mundiales de este producto. El precio internacional alcanza niveles del 30% superior al cacao convencional o tradicional en las bolsas internacionales. Sin embargo, esta motivación puede no durar mucho tiempo, pues el incentivo del sobreprecio anima a muchos productores de todos los países a producirlo, incrementando la oferta y, por tanto, reduciendo los precios.

Sin embargo, el país no ha logrado tener un papel importante en el nivel de exportaciones del producto. El siguiente gráfico muestra las exportaciones irregulares de cacao en grano en los últimos cinco años, expresados en dólares y kilogramos.

Gráfica 11: Exportaciones de cacao



Fuente: BCN. Departamento de Estadísticas Externas, 2005

De acuerdo con los datos desagregados para los principales países de destino, entre 2002 y 2004 El Salvador y Estados Unidos aparecen como los principales países de destino del cacao exportado según los valores en dólares de las exportaciones. No obstante, resulta preocupante la caída que en su conjunto van teniendo las exportaciones del grano, cuando en 2002 le generaron al país un poco más medio millón de dólares, casi similar al comportamiento de 2004, pero con una caída fuerte en 2005.

Tabla 24: Exportaciones de cacao en US\$ según países de destino

Países	2002	2003	2004	2005
Alemania	21,875	29,300	78,147	-
Costa Rica	285	-	-	-
El Salvador	205,601	73,444	193,572	5,944
EE.UU.	149,146	123,814	250,310	98,919
Holanda	5,900	10,363	11,637	14,515
Honduras	43,750	28,375	-	-
Italia	180	-	-	5,105
Canadá	113,995	-	-	-
Guatemala	-	25	2,976	-
TOTAL	540,732	265,320	536,642	124,483

Fuente: Banco Central de Nicaragua, Dpto. de Estadísticas Externas, 2005.

Estos datos dejan al descubierto que Nicaragua pierde oportunidades comerciales por no contar con la capacidad instalada para incrementar y mantener su oferta, y menos para transformar su propia materia prima.

6.2.6 El cacao en la apertura comercial

Centroamérica aplica un arancel externo común para las importaciones de cacao en grano, pasta de cacao, chocolate, y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. Este arancel oscila entre 5 y 15%. Estados Unidos usa un arancel específico para la pasta de cacao, cacao en polvo, y un arancel ad-valorem para las preparaciones alimenticias, pero para los países beneficiarios del Sistema Generalizado de Preferencias, estos rubros se encuentran libres de los derechos arancelarios. Nicaragua es parte de este grupo de países.

EE.UU. es el mayor importador de cacao de América. Desde 1995 aplica un contingente arancelario para el "cacao en polvo azucarado" bajo ciertas condiciones arancelarias especiales. Para el período 99-00 la cuantía del contingente ascendió a 2,313 TM, asignadas bajo el criterio de "primero en llegar, primero en derecho", o sea, que el contingente es global y no aplican cuotas a ningún país, el primero que llegue puede aprovechar la oportunidad e introducir bajo las condiciones preferenciales todo el cacao azucarado que pueda.

Dos razones hacen del cacao un producto prometedor dentro del marco del Cafta:

1. Es un cultivo que tiene demanda externa y un impacto favorable en el medio ambiente natural. Cultivado en armonía con la naturaleza, sin preservantes químicos y manejado por pequeños productores, son criterios que se están usando para diferenciar el producto en el mercado y por tanto para obtener mejores precios.
2. Producir cacao puede ser una opción para pequeños productores que pueden tener un efecto negativo en su actividad productiva, una vez que el Cafta entre en vigencia. En países como el nuestro, donde el sector forestal es visto con una visión conservacionista, el cacao puede llegar a tener una posición especial, ya que por un lado es bosque, y, por el otro, es producto agrícola amigable con el medio ambiente. Dos aspectos que se pueden aprove-

char en el marco de políticas de cooperación vinculadas al medio ambiente y al alivio de la pobreza.

- 2 El cacao tiene demanda en los mercados de Estados Unidos y Japón, es un producto con precios internacionales variables, pero menos fluctuantes que el café. La demanda por este bien es elevada, y EE.UU. representa un gran mercado que no pone restricciones a la importación.

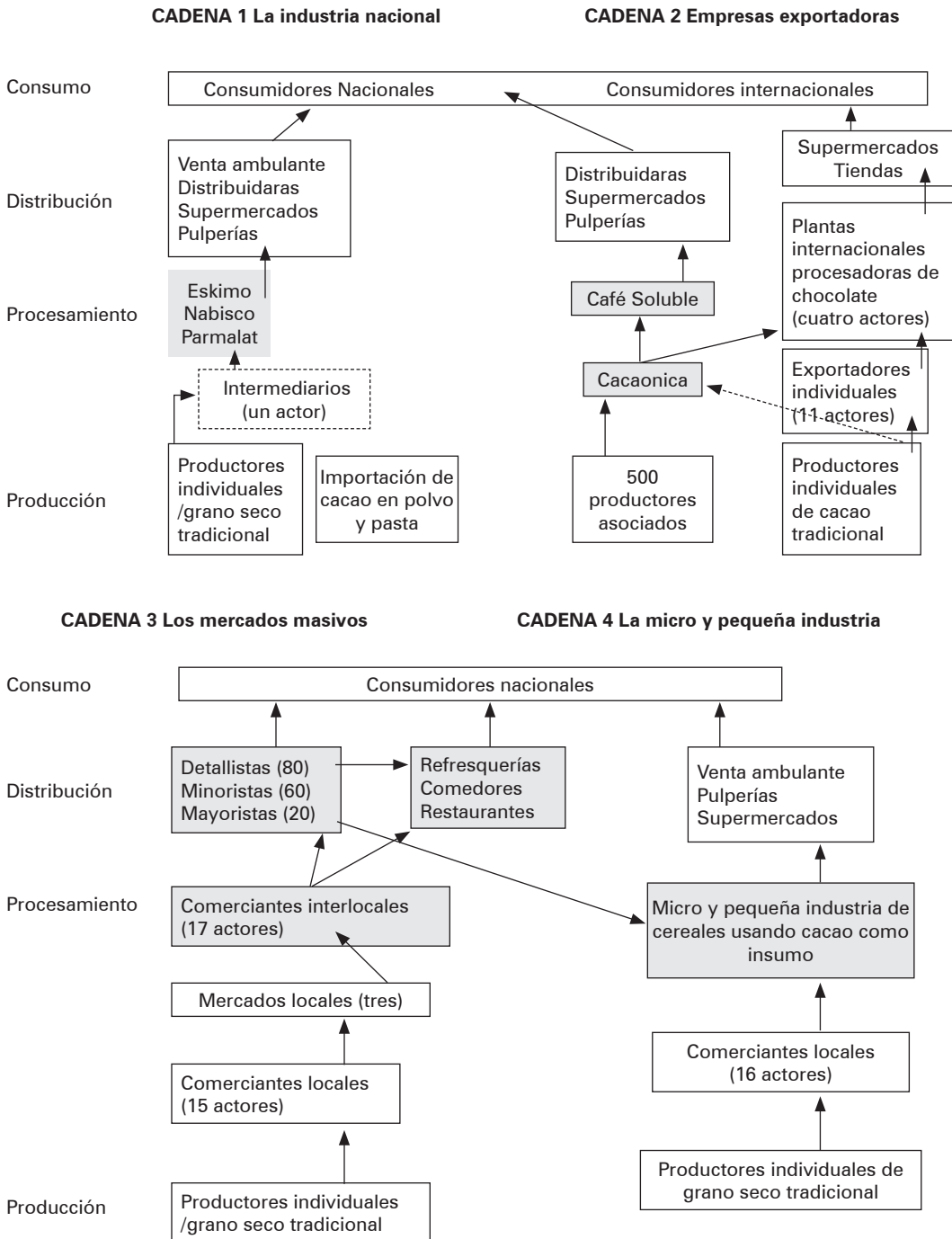
En conclusión, el país tiene baja producción de cacao, pues éste es un rubro que no se estimula desde las políticas nacionales, y lo que se logra producir y exportar es muy poco en comparación con las importaciones que se hacen del producto procesado, que presenta potencial en el marco de productos certificados que protegen el bosque, y existe un escenario favorable para su comercialización en el futuro inmediato.



6.3 Los canales de comercialización del cacao en Nicaragua

Los resultados de la indagación realizada en torno a la producción, comercialización y consumo, nos llevaron a graficar cuatro cadenas, como se ilustra a continuación.

Diagrama 19: Cadenas de valor del cacao



6.3.1. Cadena 1: La gran industria nacional

Esta primera cadena combina el acopio de productores individuales de grano seco tradicional, con la importación de cacao en polvo y chocolate. De los primeros proveedores, se usa el cacao como materia prima para convertirlo en productos terminados tales como refrescos, helados y golosinas, productos a base de cacao, poseedores de marca comercial y de un empaque o envase apropiado, lo cual otorga alto valor agregado.

Los productos elaborados en la industria nacional se venden a través de supermercados, distribuidoras y pulperías de toda la zona del Pacífico e interior del país; la forma de distribución es directa y contra pedidos de los clientes; en la teoría de la cadena de valor de un producto esta forma de responder a la demanda es denominada *lógica externa*, la cual proporciona una rápida movilización de los productos y mayor eficiencia al sistema.

La industria nacional que consume cacao tradicional es la transnacional de productos lácteos, Parmalat. A través de un intermediario, la empresa compra a los productores de Nueva Guinea unos 792 qq. al año, y desde 2001 la empresa viene promocionando una nueva línea de refrescos a base de cacao, teniendo excelentes resultados de ventas, sin embargo, hasta el momento es su única línea de productos que utiliza el cacao en grano como materia prima.

Existen otras empresas (Nabisco Cristal y Eskimo S.A.) que utilizan en gran escala los derivados del cacao, como la pasta y el chocolate; sus proveedores son empresas extranjeras debido a que en el país no existen plantas procesadoras capaces de producir todos los insumos que requieren. "Es claro que si en el país hubiera capacidad, las empresas nacionales estarían dispuestas a adquirir los productos nicaragüenses", según expresó el gerente de compras de Nabisco Cristal.

Los proveedores del cacao nacional no cuentan con una industria procesadora con la cual articularse verticalmente, permitiéndoles transformar el grano y obtener una mayor rentabilidad. En países vecinos, como Costa Rica, la situación es diferente: ahí el procesamiento del cacao se convierte en fuente de empleo y de generación de valor agregado. La industria garantiza al sector una integración tanto vertical como horizontal.

6.3.2 Cadena 2: Las empresas exportadoras

Esta segunda cadena está formada por 11 exportadores de cacao en grano y la cooperativa Cacaonica, la cual está conformada por 550 socios que producen el mayor volumen de cacao orgánico y fermentado en el país. Los principales mercados de destino de la producción del grano son: Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Honduras, Alemania, Holanda, Italia y Guatemala. La cooperativa también vende a las empresas Cocoa S.A., de Costa Rica, y Ritter, de Holanda, entre otras.

Los once exportadores se abastecen del grano proveniente de los departamentos de Matagalpa, Nueva Segovia y Rivas. Funcionan de manera individual, vinculados a acopiadores de cacao que se internan en las zonas productoras o a comerciantes de granos de los mercados departamentales.

En exportación es la cadena que mayor volumen de cacao mueve. En los últimos tres años ha transado una cantidad promedio de 866 toneladas. Esta cantidad no es tan significativa en las cuentas nacionales, pero genera una fuente de ingresos para aquellos que están inmersos en la producción y comercialización del grano.

El caso Cacaonica, la empresa cooperativa exportadora de Waslala

La cooperativa Cacaonica fue creada en 1999 con apoyo financiero y asesoramiento de la ONG Promundo Humano, y el aporte económico de sus 500 socios. A través de ella, los productores cacaoteros han logrado acceso al mercado internacional del cacao orgánico, exportan a Costa Rica, Honduras, Alemania y Holanda. En los dos últimos países, apoyándose en el sello de mercado justo. También han avanzado en contactos comerciales con la empresa americana Scharffen-Berger.

En 2002 la cooperativa comercializó 270 toneladas de cacao, logrando ingresos por el orden de los US\$ 310,000, los cuales fueron en gran parte destinados a la capitalización de la cooperativa, y en parte redistribuidos entre todos los socios. La experiencia ha provocado un estímulo para que los productores incrementen el interés por el cultivo y su mejoramiento técnico. A nivel del mercado interno venden cacao a empresas como Café Soluble, su principal cliente en el país.

No obstante, la asistencia técnica que ha brindado Promundo a sus socios sobre cacao orgánico, no ha propiciado efectos en el crecimiento de los volúmenes obtenidos. Este estancamiento se debe también a que no se ha logrado controlar la plaga de monilia que afecta las plantaciones.

La producción de cacao orgánico es intensiva en mano de obra: requiere que se realicen las actividades agrícolas necesarias sin apoyo de agroquímicos, lo cual ha desmotivado a muchos productores por el costo que representa y el cambio hacia un método de cultivo diferente. Pasar de lo tradicional (sin intervención) a la producción tecnificada (constante mantenimiento) implica un incremento de trabajo físico y de recursos financieros, lo cual no siempre es bien visto por el pequeño productor al no disponer de apoyo.

La calidad del grano vendido por Cacaonica posee las siguientes características: producto certificado como orgánico, grado de humedad de un 7 % y fermentación de un 60 %. Esto se debe a su vinculación con el *Mercado Justo*, que exige parámetros de calidad del producto. Los atractivos precios pagados por Cacaonica han incentivado a muchos productores a cultivar cacao orgánico fermentado,⁸⁹ alcanzando precios en el municipio de C\$ 1,500 por qq. No obstante, la cooperativa (igual que el país) enfrenta un déficit entre la demanda de sus compradores y la cantidad que están acopiando. El déficit para satisfacer su demanda se debe al bajo rendimiento de las plantaciones que han sido afectadas por la monilia, y a la poca oferta en general, en la cual enfrentan competencia de acopiadores tradicionales que venden a los comerciantes de granos.

El siguiente cuadro compara información sobre el precio pagado a los productores según comprador, tipo de producto entregado y el destino final del mismo.

89 El cacao fermentado es demandado para la elaboración de chocolates; en cambio el cacao convencional se utiliza para la elaboración de bebidas tradicionales (pinolillo, cereales, etc.).

Tabla 25: Precio del qq. de cacao según calidad y destino del cacao

Tipo de comprador	Precio del tipo de cacao		Método para determinar calidad		Capacidad de acopio mensual		Destino del producto	
	Fermentado	Tradicional	Fermentado	Tradicional	Fermentado	Tradicional	Fermentado	Tradicional
Cacaonica	C\$ 1,500	C\$ 1,200	Con máquina	Con guillotina	500 qq	500 qq	Internacional	Internacional y nacional
Comerciante local	No compra	C\$ 1,150		Empíricamente		300 qq		Mercado nacional

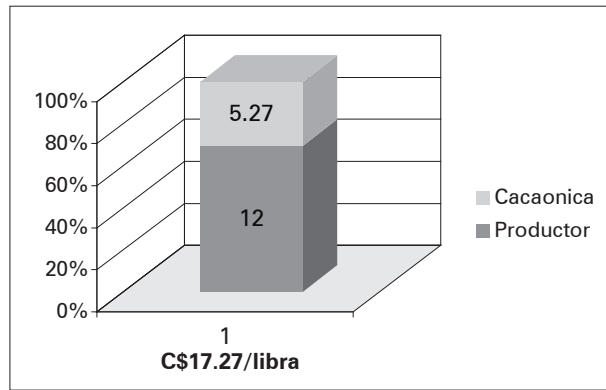
Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas.

El cuadro anterior deja claro que los comerciantes sólo comercializan el cacao tradicional. Hasta 2004 el precio pagado por el cacao tradicional era ligeramente inferior al pagado por la cooperativa, de manera tal que los ingresos a los productores se veían incrementados. La situación en 2005 varió, ya que el precio del quintal de cacao en el mercado local se cotizó igual o ligeramente superior al ofrecido por el mercado justo para el cacao, razón que provocó que la cooperativa no lograra acopiar suficiente cacao para cumplir con sus compromisos de exportar según lo convenido con algunos de sus clientes en el mercado internacional.

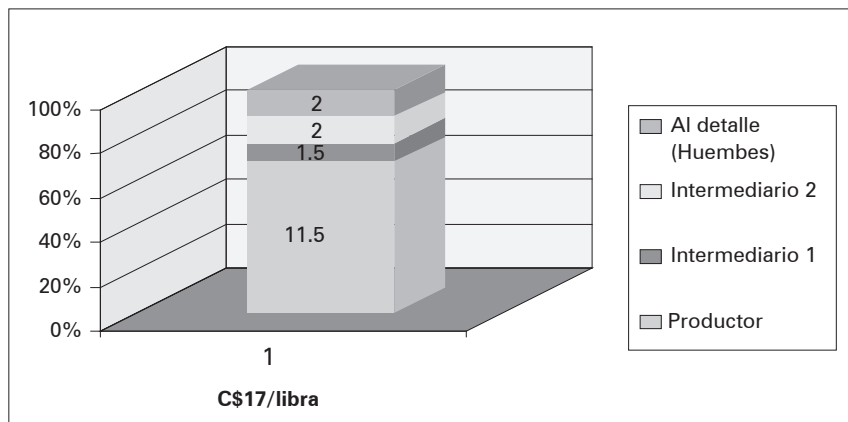
Continuando con la comparación de precios y la distribución de su valor en dos espacios distintos, existen diferencias como las que muestran las gráficas siguientes.

Formación del precio de una libra de cacao en Waslala

Gráfica 12: Distribución del precio del cacao que se exporta



Gráfica 13: Distribución del precio del cacao que se comercializa en el "Roberto Huembes"



Fuente: Basado en entrevista a Hans Grebe, de Promundo Humano.

El precio pagado por Cacaonica es tan sólo 27 centavos de córdoba mayor que el pagado por los comerciantes locales de la zona. En el gráfico, la razón por la cual se da el incremento, se debe a que el precio pagado por los compradores extranjeros, es mediante la modalidad de comercio justo; en este tipo de transacciones, por tonelada vendida se otorgan US\$ 300 en concepto de bonificación a los productores por hacer la transacción de manera organizada. Otro incentivo son US\$ 200 aplicados a la producción orgánica de cacao, debido a que garantiza la salud de los consumidores y preserva el medio ambiente. El total pagado por tonelada es de US\$ 2,550, de los cuales US\$ 2,050 se corresponden con el precio de mercado a nivel internacional (bolsa de New York) y el resto con los dos pagos adicionales mencionados arriba.

Al comparar los dos gráficos, lo más importante es destacar que el precio pagado al productor por los comerciantes de la localidad ha logrado prácticamente igualar los precios pagados por

Cacaonica. De esta forma los comerciantes han podido obtener el grano que transan en los mercados nacionales compitiendo con Cacaonica, que está teniendo dificultades para acopiar la cuota comprometida con sus clientes en el extranjero. La demanda se mantiene, pero la oferta es pequeña para abastecer los mercados. Por otra parte, la infraestructura vial predominante en el interior de Waslala, y de este municipio a los principales mercados, se encuentra en condiciones deplorables. Esto en sí no representa un impedimento para que los pequeños productores lleven sus productos al lugar de recepción; sin embargo, en términos económicos resta eficiencia a la cadena productiva, dado que los productores utilizan mayor tiempo en la entrega del producto, incrementando el costo e influyendo negativamente en la calidad del mismo.

6.3.3 Cadena 3: Mercados masivos y municipales

Los mercados municipales, departamentales y nacionales constituyen la tercera cadena productiva. Aquí los actores involucrados son comerciantes locales, extralocales, mayoristas, minoristas y detallistas. Aunque el estudio no abarca los mercados de los demás departamentos, donde también se comercializa el cacao, las características son similares, en tanto existen comerciantes que viajan a diferentes zonas donde se produce el cacao, para luego distribuirlo a los detallistas, y de éstos, a las vendedoras de refrescos y consumidores finales. Las visitas realizadas a distintos mercados capitalinos (Oriental, "R. Huembes", "Iván Montenegro" y Mayoreo) muestran que existen unos 17 comerciantes de cacao en grano con una capacidad de compra promedio de 22 quintales al mes; estas cantidades tienen un comportamiento estable en el año, salvo en la época de la Semana Santa, cuando la demanda del grano se incrementa, debido a los tipos de bebidas que se elaboran en esta festividad del pueblo nicaragüense.

El cacao en grano llega a los comerciantes de Managua por dos vías: una es mediante los comerciantes de la localidad (Managua) que se mueven hasta las zonas productoras, para comprarlo a comerciantes de esas localidades, sobre todo de Matagalpa; y mediante los comerciantes cercanos a las zonas productoras de cacao que se dedican a recolectar el grano en conjunto con otros rubros (frijoles y maíz), y que se trasladan luego a Managua a venderlo directamente a los comerciantes mayoristas a C\$ 1,400 el quintal. Sin embargo, la frecuencia con la cuales estos comerciantes llegan al mercado y sus volúmenes del producto son muy variables. Entre las localidades de origen más importantes, según los mayoristas de Managua, se encuentran Matagalpa, Río Blanco y Nueva Guinea.

Entrevistas a cinco comerciantes mayoristas de cuatro mercados capitalinos permitieron calcular que comercializan anualmente unos 4,416 quintales de cacao, como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

Tabla 26: Cantidad de cacao en grano transado en los mercados capitalinos

Nombre de los mercados	# de comerciantes de cacao	Promedio de qq/mes por comerciante	Total qq por mes	Total qq comprados al año
Mercado Oriental	10	22	220	2640
"Roberto Huembes"	2	20	40	480
Mayoreo	3	22	66	792
"Iván Montenegro"	2	21	42	504
Total	17	85	368	4416

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas a comerciantes.

La mayor demanda del rubro se encuentra en el mercado Oriental. Varios factores o condiciones favorecen la mayor venta de cacao en este mercado, entre las que están: a) concentra la mayor cantidad de refresquerías (unas 22), las cuales realizan compras promedio de 12 libras cada tres días. Ellas utilizan el cacao en bebidas, principalmente “cacao con leche”, vendidas en comedierías y al público que visita el mercado; b) en torno al mercado, operan tres o cuatro pequeñas fábricas procesadoras de cereales, que se abastecen principalmente de proveedores minoristas. Sin embargo, cuando éstos no logran cumplir con las cantidades demandadas, acuden a los mayoristas. Individualmente, las cantidades demandadas son variables (15, 20 ó 40 qq), pero de forma grupal rondan los 90 qq al mes; c) hay unos 18 detallistas que compran individualmente unos cuatro quintales al mes, para revender el grano a los consumidores finales (público en general que prepara el grano en casa).

En los otros mercados (Mayoreo, “Iván Montenegro” y “Roberto Huembes”), las cantidades transadas son menores, ello se debe al tamaño de los mismos y al número de agentes económicos (refresqueras y a la ausencia de pequeña industria) que circulan en ellos. No obstante, cuando las existencias del cacao de los detallistas llegan a un punto crítico, acuden a los vendedores mayoristas del mercado Oriental, para mantener sus ventas estables. En cada uno de estos pequeños mercados municipales de Managua existen alrededor de 12 a 15 ventas de refrescos, las cuales son abastecidas por los detallistas ubicados en los mercados; estos últimos a su vez son abastecidos por comerciantes mayoristas que viajan a las zonas productoras. En síntesis, se puede decir que el servicio de transformación del producto se da de forma artesanal, lo que impide que se expanda hacia otros nichos de mercado dentro de la cadena. El componente innovador se ve ausente, y los elementos como empaque y distribución no están desarrollados. El eslabón de la transformación del grano en refrescos genera mucho valor agregado, pero al estar disperso y ser de micronegocios, no se puede dimensionar.

En esta cadena, ubicamos **el caso del cacao de Bonanza**, donde existen unos 274⁹⁰ productores de este rubro, en su mayoría pequeños, con un promedio de ½ manzana cultivada, y cuyo rendimiento al año es ocho qq de cacao como máximo. Estos cultivos se encuentran en medio del bosque, bajo sistema de producción orgánica sin certificación y con deficiente manejo técnico. A diferencia del resto de las zonas cacaoteras del país, en Bonanza la monilia no ha afectado de manera significativa las plantaciones del grano. En 1997, la Setab, en conjunto con GTZ y Fadcanic, impulsaron un proyecto⁹¹ para fomentar el cultivo de cacao y de pimienta negra, entre otros, lo cual fue aceptado por los productores de Bonanza por la facilidad de cultivar productos nativos y los atractivos precios que fueron mencionados en la etapa de promoción del proyecto. Sin embargo, hasta hoy, dichos productos no tienen asegurado el mercado. La Setab entregó a cada productor 375 semillas de cacao, las que fueron sembradas en viveros para su posterior plantación. Una evaluación realizada por el proyecto Bosawás GTZ/Marena y Fadcanic en 1998, reveló que del total de semillas entregadas a 70 productores hasta ese momento, sólo se obtuvo el 71% de plantas, de las 17,856 previstas, equivalentes de 23 mz. Esta área se ha incrementado en los últimos cinco años hasta alcanzar 174 manzanas.

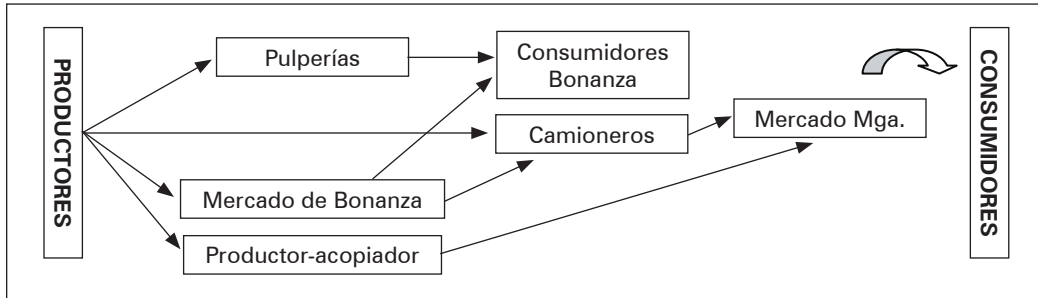
En la actualidad, los productores que se dedican al cultivo del cacao son aquellos que por esfuerzo propio han dado mantenimiento a sus plantaciones y/o que han recibido asistencia técnica

90 70 productores se encuentran en territorio indígena, los que se ubican entre la zona núcleo de la Reserva de Biosfera de Bosawás y la zona de amortiguamiento. Es de señalar que para estos productores la comercialización del cacao se dificulta mucho más por la distancia hacia las carreteras.

91 El proyecto de Bosawás, además de las semillas, proporcionó asistencia técnica en manejo del cultivo, manejo de plagas, superficie y replante. Dicha asistencia técnica ha disminuido, y actualmente sólo se realiza cuando un productor la solicita de manera directa.

por parte del proyecto de la Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua (Fadcanic). Estos productores enfrentan serios problemas de comercialización, puesto que se encuentran aislados de los principales mercados de intermediación y consumo. Por otro lado, el fomento al cultivo ha tenido como propósito principal beneficiar al bosque, sin analizar los aspectos relacionados con la comercialización de la producción de cacao, es decir, el programa previó únicamente cómo producir sin atender a las interrogantes, para quién producir y cuánto producir. La forma de comercializar el producto que sale en Bonanza es la siguiente:

Diagrama 20: Ruta de venta del cacao de Bonanza



Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a productores de cacao en Bonanza (Ernesto Poveda, Gregorio Downs, Genaro Molina).

La figura muestra la existencia de intermediación en la comercialización de cacao donde los camioneros juegan el rol de acopiadores de la mayor parte del producto. De acuerdo con información brindada por productores y comerciantes del municipio de Bonanza, existen ocho comerciantes en el mercado local que compran el cacao a los pequeños productores, pagando entre C\$ 6.00 y C\$ 8.00 por libra (US\$ 0.34-0.46). Estos comerciantes a su vez lo venden a los camioneros a C\$ 9.00 por libra (US\$ 0.52). Los camioneros (cinco) llegan al municipio a vender productos desde el Pacífico, y de regreso compran en promedio 5 qq. de cacao cada 15 ó 30 días, trasladándolo principalmente a los mercados de Managua.

Un productor lleva al mercado cada quincena un promedio de 30 libras para vender a pulperos, comerciantes del mercado local, camioneros o, en algunos casos, a un productor que acopia mayor volumen para trasladarlo hacia Managua o para venderlo directamente a un comerciante ahí mismo. Este último paga al productor entre C\$ 8.00 a C\$ 9.00 por libra (US\$ 0.46-0.52); dependiendo del precio en el mercado de Mayoreo de Managua. Cuando los productores se ven obligados a vender en finca, el precio que reciben de los camioneros es de C\$ 4.00 a C\$ 5.00 por libra (US\$ 0.23-0.29).

La problemática de los cacaoteros de Siuna y Bonanza puede resumirse en la falta de apoyo de parte del gobierno, falta de infraestructura para la producción, proceso y comercialización; falta de organizaciones de fomento para la comercialización, y la presencia de enfermedades como la monilia, que destruyen las plantas.

El proyecto Setab-GTZ incluía inicialmente un componente de acompañamiento a los productores en el proceso de producción y comercialización del cacao; para asegurar un canal de comercialización se habían propuesto entregar la producción de Bonanza a la cooperativa de Waslala (Cacaonica), sin embargo, hasta este momento no lo ha logrado, según algunos productores y el ingeniero Francisco Mairena, de Setab, por falta de financiamiento para introducir el enfoque comercial al proyecto. Algunos productores manifiestan su inconformidad por el incumplimiento

por parte del proyecto a las promesas de apoyo dadas en un inicio, ya que tampoco se continuó brindando asistencia técnica, y ahora que las plantaciones han iniciado cosecha los productores enfrentan dificultades por la falta de conocimiento sobre el manejo de algunas plagas. Por estas razones, la mayoría de los productores ha abandonado los cultivos de cacao, planteando que es más caro recoger la cosecha para venderla al precio que les pagan en el mercado, y prefieren dejar que se las “coman las ardillas”.

6.3.4 Cadena 4: La micro y pequeña industria nacional

La pequeña industria nacional es la cuarta cadena que adquiere el producto para procesarlo y elaborar cereales; productos que posteriormente son comercializados a través de distribuidoras, supermercados y comisarías ubicados en los distintos mercados capitalinos.

De acuerdo con entrevistas realizadas a estas empresas, sus proveedores son comerciantes que vienen de las comunidades cultivadoras de cacao, quienes acopian el producto para luego transportarlo hasta las instalaciones de la empresa. Estas empresas en promedio acopian 100 quintales al mes, volumen que se mantiene constante durante el año.

La inestabilidad de las cosechas en las zonas productoras de cacao ha causado que sus proveedores no siempre puedan cumplir con las cantidades convenidas. Para cubrir el déficit se han visto en la necesidad de recurrir a los comerciantes mayoristas del mercado Oriental. El precio pagado por estos compradores es de C\$ 1,400 el quintal, precio que es pagado de contado al vendedor.

Una de las características principales de este eslabón de la cadena es la agregación de valor que se proporciona al cacao al transformarlo en productos más elaborados, como el pinolillo y cereales, lo cual da como resultado un incremento en los ingresos, y además, en la generación de empleos.

Hasta aquí, hemos visto lo que ocurre en torno a cada una de las cadenas identificadas para el comercio del cacao. Existen vínculos con el mercado aun desde el bosque en Bonanza, aunque el productor ahí recibe precios muy bajos por las dificultades de acceso y la distancia hacia el mercado principal.

6.4 Conclusiones y propuesta

6.4.1. En torno a las cadenas

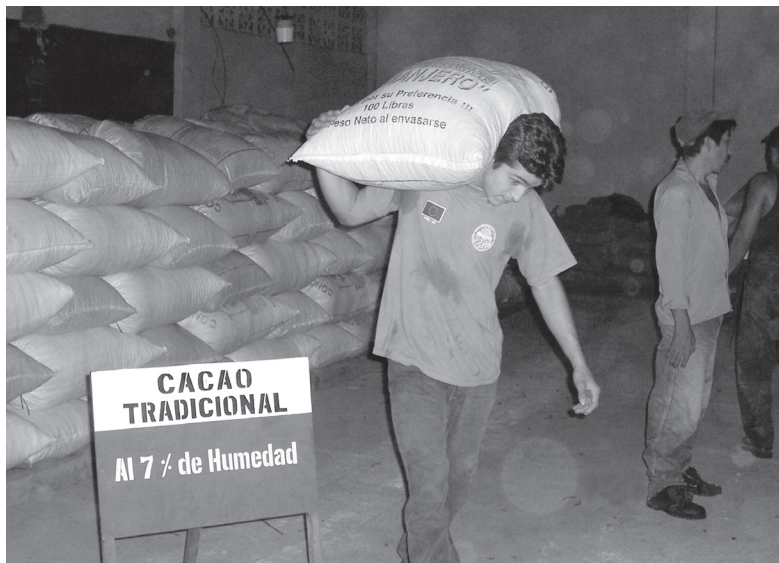
La integración de los productores de Bonanza hacia atrás de la cadena productiva (insumos, crédito, etc.) y adelante (comercio) de ésta, es muy débil. Por un lado, la lejanía con el mercado y las dificultades de acceso a la zona crean una barrera casi natural para el comercio, obstaculizando la llegada de los comerciantes, y, por tanto, incrementando los costos de transacción. Por otra parte, la baja calidad del grano obtenido limita el potencial para lograr mejores precios. Los productores tienen al cacao como un producto secundario al cual brindan cuidado después de atender los cultivos primarios (granos básicos) o la güirisería, además, las pequeñas cantidades de cacao que cosechan, dificultan el proceso de fermentación.

El apoyo financiero y técnico ha tenido relevancia para incrementar las áreas productivas, y, en menor medida, la productividad de las áreas cultivadas, sin alcanzar por ahora las mejoras esperadas en el ingreso de las familias productoras. La ayuda técnica permitió a los productores

mejorar su conocimiento sobre el cultivo y proporcionar un mejor cuidado a las plantaciones: se han alcanzado mayores rendimientos por manzana; pero las dificultades en el manejo del grano postcosecha (humedad en la comercialización del cacao) no permiten que los productores obtengan mejores precios e inicien un proceso de capitalización de sus familias.

La diversidad de mercados para el cacao implica distintos niveles de exigencias en la calidad y en el tipo de producto que se ofrece, por lo tanto, hay diferentes tipos y calidades de cacao y variedad de precios. Los cacaoteros de Bonanza no necesariamente tienen que empezar y dedicarse a producir de forma exclusiva el mejor cacao posible para el mercado de exportación. La existencia de demandas diferenciadas permite a los productores empezar en un mercado poco exigente para ir, en un proceso de escalamiento, alcanzando segmentos más demandantes y rentables. Así mismo, la obtención de distintas calidades de cacao (malo, bueno, excelente), puede destinarse a mercados diferenciados, teniendo un abanico mayor de posibilidades de compra para el grano, y no depender solamente de un comprador o mercado.

El cacao convencional orgánico, fermentado y procesado, está dando señales para cambiar los sistemas de producción tradicional y ajustarlos a las exigencias de los clientes finales. Cada vez el mercado está demandando productos con mayor grado de sofisticación o valor agregado: productos orgánicos, pasta y polvo de cacao, chocolates, bebidas y cereales, entre otros; rubros que a la par de su contenido de valor tienen un mayor precio de venta y rentabilidad para el productor. Entrar en estas cadenas implica un cambio en los sistemas de producción, ya que deben responder a las demandas de los clientes, bien hacia sistemas tradicionales intensivos (en mano de obra y agroquímicos) o hacia sistemas no tradicionales de productos orgánicos, sistemas semi industriales o industriales de productos con mayor valor agregado, etc.



.4.2 Potencialidades y necesidades de Bonanza para el comercio del cacao

En el siguiente cuadro se resumen las fortalezas actuales y carencias que se identificaron a partir del estudio en dicha zona y que son de gran relevancia para detectar las oportunidades.

Recuadro 17: Fortalezas y carencias de la producción de cacao en Bonanza

Fortalezas actuales / Potencialidades	Carencias / Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> -- Extensas áreas aptas para el cultivo con muchas familias involucradas en el mismo. -- Diversidad de especies de cacao adaptadas al clima local. -- Afectación de monilia o enfermedades similares controladas. -- Cultivo trabajado históricamente sin componentes químicos. -- Existencia de pocos comerciantes para sacar la producción hacia los mercados capitalinos. -- Abundancia de insumos para la producción orgánica a bajos costos. -- Posibilidad abierta de conectar la producción local con la cooperativa de Waslala. -- La demanda del producto tanto convencional como tradicional es alta. -- Cultivo amigable con el medio ambiente, puede ser plantado con otras especies de árboles frutales y maderables, garantizando el ingreso a las familias cuando la cosecha de las plantas decrece. -- Existencia de productores con una visión amplia empresarial, de modo que pueden ser quienes lideren a los demás productores. -- Existencia de una organización de productores de cacao en Bonanza, en la actualidad no funcionando, pero puede reactivarse aprovechando su experiencia previa. -- Posesión de títulos de propiedad en regla por parte de los productores. -- Avances en procesos de formación y legalización de una asociación de cacaoteros de Bonanza. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Apoyo financiero que permita al productor invertir en las plantaciones. -- Comercialización formal (acopio y distribución) por parte de empresas que garantizan la calidad y requerimientos exigidos por los compradores. -- Capacitación técnica a las familias productoras que permita incrementar los volúmenes de producción y calidad del grano. -- Organización o unión entre productores mestizos e indígenas de Bonanza para acopiar y comercializar. -- Certificación de las plantaciones como productoras de productos orgánicos. -- Establecimiento de plantaciones en zonas accesibles a las vías de comunicación terrestre, de manera que se pueda facilitar el acopio del grano. -- Creación de una pequeña empresa encargada de comercializar el grano con la cooperativa exportadora de Waslala. -- Apoyo en la experiencia y medios de Cacaonica para alcanzar los estándares de calidad exigidos por los compradores.

6.4.3 ¿Cuáles son las oportunidades de mercado que existen en torno al cacao?

Pensamos necesario el cultivo del cacao en Bonanza. Sin embargo, es urgente repensar la estrategia de cómo incentivar su cultivo: hacer un balance entre el beneficio al bosque y a los productores, de modo tal que no se caiga en la trampa de “preservar los recursos naturales sin aprovecharlos”, sino estar conscientes de que preservarlos significa darles un uso racional, utilizándolos de modo que éstos persistan a través del tiempo, generando beneficios futuros y no únicamente en el corto plazo.

Dos hechos claves favorecen el cultivo del cacao:

- ▶ La creciente demanda de cacao en los mercados internacional y nacional, principalmente para el cacao orgánico. Los países del norte y de Europa están comprando el producto a través del mercado justo: las familias productoras que logran convertirse en proveedores de este mercado tienen buenas perspectivas para obtener mejores ingresos. La industria nacional está buscando cacao como materia prima, y ante la escasez interna tiende a importar cacao en grano.

- ▶ El cultivo de cacao permite lograr un equilibrio en el ecosistema: se puede cultivar en armonía con el medio ambiente y junto a otras especies de árboles frutales y musáceas, y maderables, entre otros. De tal manera que la diversificación sigue siendo una opción viable, principalmente para los pequeños productores, siempre y cuando haya esfuerzo dirigido a un mejor manejo técnico de los sistemas productivos diversificados.

El problema principal de los productores de Bonanza es que las conexiones actuales con el mercado son débiles. La alternativa que muchos encuentran a este problema es procesar artesanalmente el cacao en bloques compactos, lo que les permite almacenarlo sin problemas hasta por un período de seis meses. Este producto compacto se usa, por lo general, para el consumo familiar, por tanto, las oportunidades se concentran en mejorar la conexión con el mercado, dado que por un lado hay condiciones favorables para producir, y, por otro, un mercado que busca el producto. Adicionalmente, esta experiencia empírica de procesar de manera artesanal el producto puede ser aprovechada para desarrollar otro tipo de iniciativa agroindustrial en pequeña escala.

Tres rutas parecen posibles en términos de conexión de los productores con el mercado y de las cuales se desprenden ideas para propuestas. **Una de ellas es mejorar el vínculo de los productores con los cinco comerciantes locales**, también la relación entre los comerciantes y otros intermediarios de la cadena que llevan el producto tradicional a los mercados nacionales. En primera instancia, esta propuesta implicaría trabajar con los cacaoteros de Bonanza y los cinco intermediarios para establecer una alianza estratégica que permita a los productores colocar el producto, recibir precio adecuado e información sobre las exigencias del mercado. La alianza debe permitir a los comerciantes recibir la semilla de cacao en el volumen acordado, en tiempo y forma; y tener estabilidad en el abastecimiento según los períodos de cosecha.

La segunda ruta posible es la organización de una empresa comercializadora de los propios cacaoteros, para abrir su propio mercado, ya sea en el mercado convencional, en el justo u otro alternativo, buscando --en la lógica de la cadena de valor-- una integración vertical total hacia el mercado, controlando las fases de producción, acopio y comercialización. Esta propuesta tiene el inconveniente de que no existe experiencia como las que hay por parte de los productores en procesos asociativos, ni de información ni conocimiento del mercado, lo cual la ubicaría en mucha desventaja en el comercio, dado que éste habría que realizarlo fuera de Bonanza, y demanda tiempo, contactos, y ciertas habilidades y astucia. La tercera ruta consiste en **conectar a los productores de Bonanza con la cooperativa exportadora de Waslala, Cacaonica, y convertirse en proveedores de cacao convencional y orgánico**.

Esta última propuesta parece más viable en el corto plazo, en tanto Cacaonica ya exporta cacao al extranjero. Actualmente tiene garantizados cinco años de contrato con precios estables y tendencia a incrementar los pedidos en el futuro. Así mismo, los directivos de la organización muestran aceptación a la posibilidad de crear una alianza con los productores de Bonanza; situación que vendría a beneficiar a ambas partes. La cooperativa incrementará su capacidad de oferta para cumplir a tiempo sus pedidos; los productores de Bonanza tendrán un mercado seguro, estable, y un mayor ingreso por su producto.

6.4.4 ¿Cómo aprovechar la oportunidad de conexión con Cacaonica?

La propuesta consiste en construir una empresa comercializadora en el municipio de Bonanza, en alianza con otros actores que ayuden a desarrollar la comercialización del cacao desde el lado del mercado y no desde la producción. Hasta ahora el productor vende de manera individual,

realiza transacciones esporádicas y no logra obtener precios favorables. Para poder negociar mejores precios, es necesario:

Primero, organizar a los productores para que puedan garantizar a los compradores una oferta estable del cacao.

Segundo, si la empresa comercializadora existe vinculada con uno o varios mercados concretos, la producción crecerá en dependencia de la demanda, es decir, será el mercado el que dará la pauta de ese crecimiento del producto, y no al revés, como suele suceder. La clave está en trabajar el mercado en paralelo con la actividad productiva y no uno separado del otro.

Tercero, ser productor y ser comerciante son dos lógicas diferentes. Por ello los cacaoteros necesitan especializarse en producir el rubro que el mercado quiere, mientras la empresa se dedica a mejorar las ventas buscando la ampliación del mercado con nuevos nichos.

Cuarto, la empresa de comercialización puede ser del gremio de productores de cacao, pero debe funcionar separada de éste, bajo lógica comercial y con el fin de ganar dinero.

En cuanto al tercer aspecto, la organización de los productores deberá estar dirigida a constituir un gremio. Sus funciones estarán orientadas al incremento de la productividad de los cacaoteros, a adquirir mejores conocimientos en cuanto a manejo del grano tanto a nivel de la producción como de tratamiento (secado y fermentado), y, en general, a producir para abastecer el mercado. Se requiere la gestión de un fondo financiero que les permita realizar las operaciones de producción antes mencionadas. Los recursos para este fondo pueden tener dos fuentes: la primera, y más importante, el propio aporte de los socios. Para ello, en dependencia de las cantidades vendidas por el productor, se puede hacer un fondo social y dejar un porcentaje de las ventas. La segunda, se daría a partir de préstamos a entidades financieras, donde los directivos en conjunto con los socios respondan por las obligaciones contraídas.

Respecto del último punto, los productores podrían ser accionistas que invierten capital propio en la empresa, y en su carácter se benefician según el nivel de aportación. El manejo de la misma puede ser encargado a una gerencia a la que se le paga por hacer funcionar bien la empresa. Otra opción para reunir el capital necesario para la constitución de la empresa, es que puede ser accionista cualquiera que esté dispuesto a invertir su dinero a cambio de recibir dividendos en la proporción de su contribución. De esta manera todos se benefician: los productores porque tienen dónde vender su producto en mejores condiciones, los accionistas de la empresa porque obtienen utilidades, y quienes trabajan para la empresa porque reciben una remuneración salarial.

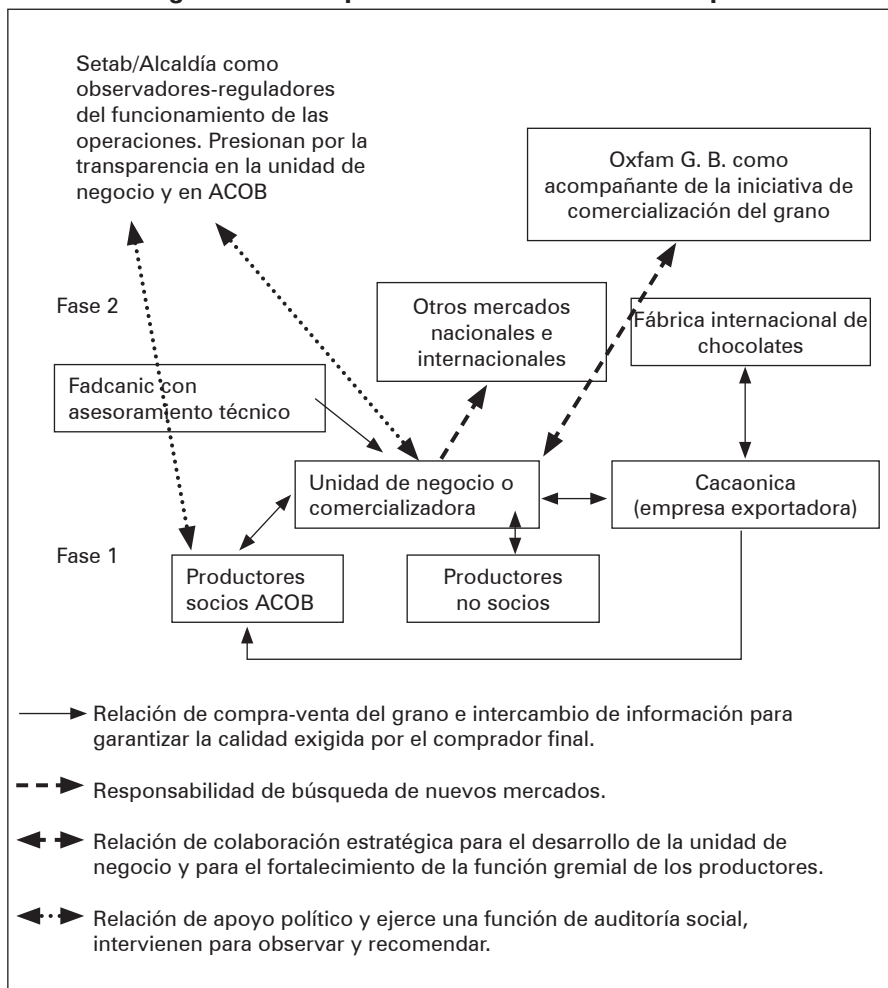
En cualquier caso, las funciones de la empresa serán:

- ▶ Asegurar la compra y venta del grano de los productores a un precio seguro y estable.
- ▶ Captar las demandas de producto realizadas por Cacaonica u otros compradores.
- ▶ Organizar la oferta para responder a esa demanda: coordinar con los productores la producción y acopio del grano.
- ▶ Especificar los requerimientos de calidad, parámetros y criterios para la recepción o compra de los productos a los productores.
- ▶ Acopiar el grano, seleccionarlo, empacarlo, transportarlo y entregarlo al cliente.
- ▶ Pagar al productor bajo convenio, estableciendo sistemas de premios o castigos según la calidad del producto convenido y entregado.

- ▶ Dar información al productor sobre los cambios en la demanda del mercado, de forma que se actualicen los métodos y sistemas de producción.
- ▶ Proporcionar información continua y clara al productor sobre los precios de compra y venta como forma de crear confianza y transparencia en las relaciones.
- ▶ Especificar al productor las deficiencias en el producto acopiado, y ayudarlo a que pueda recibir asistencia con el objetivo de superar las deficiencias.
- ▶ Buscar continuamente nuevos clientes/mercados donde colocar la producción creciente.
- ▶ Pagar de contado al productor un precio preferencial por venderle granos exclusivamente a la empresa.

De manera gráfica la propuesta se puede apreciar de la siguiente manera:

Diagrama 21: Propuesta de funciones de la empresa



La constitución de la empresa implica, a su vez, el establecimiento de alianzas con dos actores claves importantes en el municipio: por un lado, algunas ONG como Fadcanic que pueden jugar

un rol de asesoría técnica y de acompañamiento tanto a los productores como a la empresa comercializadora; y, por otro, la Alcaldía y la Secretaría Técnica de Bosawás, como entidades de gobierno (local y nacional) que pueden trabajar a nivel municipal, en la definición de políticas de apoyo tanto a los productores como a la empresa comercializadora, a la vez que como fiscalizadores de todos los actores involucrados en el proceso de comercialización.

La propuesta se puede dividir en dos etapas: *La fase I*, donde los productores de Bonanza entregan su producto a la empresa y ésta a Cacaonica. La empresa inicia con cacao tradicional debido a que las plantaciones no se encuentran debidamente certificadas. Para solucionar este inconveniente, el grupo de cacaoteros de Bonanza deberá agilizar la certificación con apoyo de la ONG Promundo Humano (ésta será una función del gremio, aunque apoyado por la empresa). Referente a las instalaciones físicas para la recepción del grano, pueden ser --en el corto plazo-- la casa de uno de los directivos de la empresa o miembro que posea las condiciones de acopio necesarias. Sin embargo, a medida que se obtengan ingresos se deberá buscar un local propio para desarrollar la actividad, lo cual le brindaría un estatus de independencia y crecimiento serio al negocio.

Al momento de la entrega, se medirá la calidad del grano. Para ello es necesario que se disponga de los instrumentos y conocimientos necesarios para realizar la medición. Al mismo tiempo, debe contar con los recursos financieros para cancelar el pago de las cantidades de cacao llevadas por cada productor. Se deberá llevar un control contable (entradas y salidas, compras y entregas) de todo el grano acopiado, de lo cual, posteriormente, deberá rendirse un informe. Una vez recolectado todo el grano se llevará a la comercializadora, donde una vez más se hará un control de calidad y de cantidad, de manera tal que se cumpla con los estándares exigidos. Como etapa final, la comercializadora los trasladará hasta la empresa exportadora en Waslala.

La segunda fase está contemplada a realizarse en el mediano y el largo plazo, donde la unidad comercializadora deberá buscar nuevos mercados (ésta podrá ser una transición a la segunda fase sólo cuando se haya adquirido experiencia), decimos en el mediano y largo plazos debido a que en la actualidad las plantaciones son pocas y no poseen ninguna certificación para vender a nivel internacional.

A lo largo del estudio, utilizando el método de enfoque de cadena, se pudo detectar que en los mercados capitalinos existe gran demanda tanto las pequeñas industrias de cereales, como Parmalat y Café Soluble son nichos de mercado que la unidad de negocios puede trabajar. La empresa comercializadora no deberá mezclar las actividades de producción con la de comercio, de manera que pueda dedicar sus energías a la búsqueda de nuevos mercados, que permitan a todos los productores de cacao en el municipio obtener mayores beneficios. Con esta propuesta se busca dinamizar el comercio del cacao, de forma que permita incrementar el nivel de vida de los productores mediante mejores remuneraciones por su producto, explotar el recurso existente de manera sostenible, buscar una relación más cercana entre productores para lograr un desarrollo en la zona y, sobre todo, un cambio en su visión empresarial.

A manera de resumen, las funciones de los diferentes actores serían:

Recuadro 18: Funciones de las entidades acompañantes en la ejecución de la propuesta

Instituciones	Área de apoyo	Funciones a desempeñar
Agencias de cooperación GTZ	Apoyo financiero y construcción de una visión comercial para el Triángulo Minero.	-- Apoyar con recursos financieros a la unidad comercializadora. -- Buscar programas que beneficien la comercialización del cacao en el municipio de Bonanza.
Fadcanic	Asesoría técnica, organizativa y comercial.	-- Ejecutar programas relacionados con la asistencia técnica de producción del cacao, para lograr el incremento de la productividad. -- Buscar una mejor relación de cooperación entre los productores mestizos e indígenas del Triángulo Minero. -- Procurar mecanismos para lograr la unión de todos los productores de cacao del Triángulo Minero.
Cacaonica	Comercialización del cacao en el mercado internacional.	-- Servir de intermediario para que los productores de Bonanza puedan vender su producto a un precio seguro y estable, utilizando sus propios canales de distribución. -- Prestar asistencia técnica para el manejo de las plantaciones y el tratamiento del grano desde el momento del corte hasta que es llevado a la empresa.
Alcaldía	Formulación de políticas/ contralor.	Como formulador de políticas: -- Establecer y velar por las políticas de incentivo a la formación empresarial municipal, que genere empleos y cierto dinamismo a la economía local. -- Ejecutar las mejoras en lo que respecta a construcción de infraestructura vial necesaria para el acopio y transporte del grano. -- Coordinarse con las demás autoridades del Triángulo Minero para uniformar políticas de apoyo e incentivo a la producción y comercialización del cacao. Como contralor de las operaciones * -- Solicitar auditorías a los estados financieros de la empresa comercializadora. -- Avalar iniciativas de ampliación comercial y brindar recomendaciones pertinentes. -- Emitir opinión y valoraciones sobre el desempeño de la empresa comercializadora.
Bosawás Setab-GTZ	Asistencia técnica / contralor.	En cuanto a la asistencia técnica: -- Crear y ejecutar programas, ya sea con recursos propios o de agentes externos, que ayuden al desarrollo sostenible de los recursos existentes en las plantaciones de cada productor. Como contralor externo de las operaciones * -- Vigilar como actor externo el impacto socioeconómico y ambiental de la empresa comercializadora en cuanto al manejo y uso de los recursos, emitiendo recomendaciones precisas.

7. ¿SE PUEDE PASAR DE UNA ACTIVIDAD TRADICIONAL A UNA COMERCIAL? El caso de los cerdos criollos

“La crianza de cerdos criollos es una forma de sacar el maíz andando”



El cerdo criollo se produce mayoritariamente a nivel domiciliario, con el propósito de suplir necesidades económicas de las familias campesinas e indígenas. Es una actividad tradicional que ha permanecido a través de la historia y heredada de los antepasados. En el país la crianza de cerdo doméstico ocurre sin ningún tipo de tecnología. Para muchas familias campesinas ubicadas en zonas de difícil comunicación, como en el interior del Triángulo Minero, la producción de cerdos es una forma de sacar el maíz, en vez de cargar los sacos al hombro: es más fácil arrear los cerdos caminando seis horas para venderlo por más valor, que cargar un quintal de maíz para luego comercializarlo. En este sentido, los cerdos son otra manera de recuperar la inversión realizada en algunos cultivos (maíz, sorgo, yuca, plátanos, bananos y otros) que generan más producción de la requerida para el autoconsumo, y que, además, no se puede comercializar cuando se encuentra en lugares de difícil acceso.

7.1 ¿Cuánto cerdo produce el país?

Nicaragua, según el último censo agropecuario, tenía en 2001 una población de 383,177 cabezas de cerdo mayores de seis meses (ver cuadro), de las cuales el 98% es cerdo criollo y el 2% cerdo de granja tecnificada. Significa que el mayor consumo de carne de cerdo corresponde a carne de animales criollos que son manejados en casas particulares sin hacer uso de tecnología adecuada.

Tabla 27: Población de cerdo mayor de seis meses

Departamentos	Población total	Representación %
Masaya	10,285	2.7
Boaco	17,784	4.6
Río San Juan	19,176	5
Carazo	8,842	2.3
Chinandega	22,415	5.8
Chontales	18,589	4.9
Estelí	7,516	2
Granada	6,309	1.6
Jinotega	31,031	8.1
León	26,486	6.9
Madrid	4,277	1.1
Managua	12,006	3.1
Matagalpa	32,870	8.6
Nueva Segovia	8,694	2.3
RAAN	56,668	14.8
RAAS	83,921	21.9
Rivas	16,308	4.3
Total	383,177	100

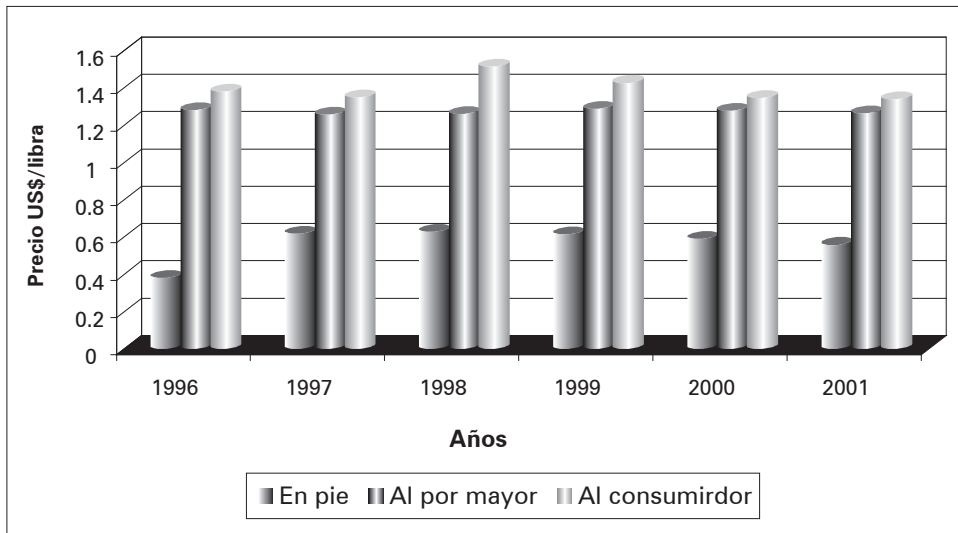
Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Cenagro, 2002.

El cuadro permite observar que la mayor concentración de cerdo se encuentra en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS) con un 21.9 % de la población porcina de Nicaragua, seguida de la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) con un 14.8%. Es importante señalar que de este último dato, el 56.7% lo produce el Triángulo Minero donde el promedio de animales criados por familia es de cuatro, y de manera agregada se destaca el municipio de Siuna, el cual representa el 51.6% de la producción, seguido de Rosita con un 27.4% y Bonanza con el 21%. Del total de cerdos producidos en el país, el 80% se destina al consumo doméstico y un 20 % al consumo externo, el cual prácticamente sale hacia Honduras exportado en pie, como se verá más adelante.

7.2 Comportamiento del precio de la carne

La siguiente gráfica muestra la tendencia de los precios nacionales de la carne de cerdo en pie, al por mayor y al consumidor en el período 1996 a 2001.

Gráfica 14: Precios de carne de cerdo



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Estadísticas del Magfor, con base en información de mataderos y granjas nacionales.

Los precios pagados al criador a partir de 1997 experimentaron un leve incremento, seguido por cuatro años de precios estables; de igual forma, los precios al por mayor (mataderos autorizados) muestran una tendencia estable; en cambio, el precio pagado por el consumidor final es muy variable. Los datos permiten ver que en 1996 la diferencia de precios entre el criador de cerdo y el vendedor fue de US\$ 0.90 por libra de carne, pero desde 1997, la diferencia se mantiene casi de manera estable en los US\$ 0.70 por libra. La brecha de precios es más grande entre el criador y el comerciante, que entre este último y los consumidores.

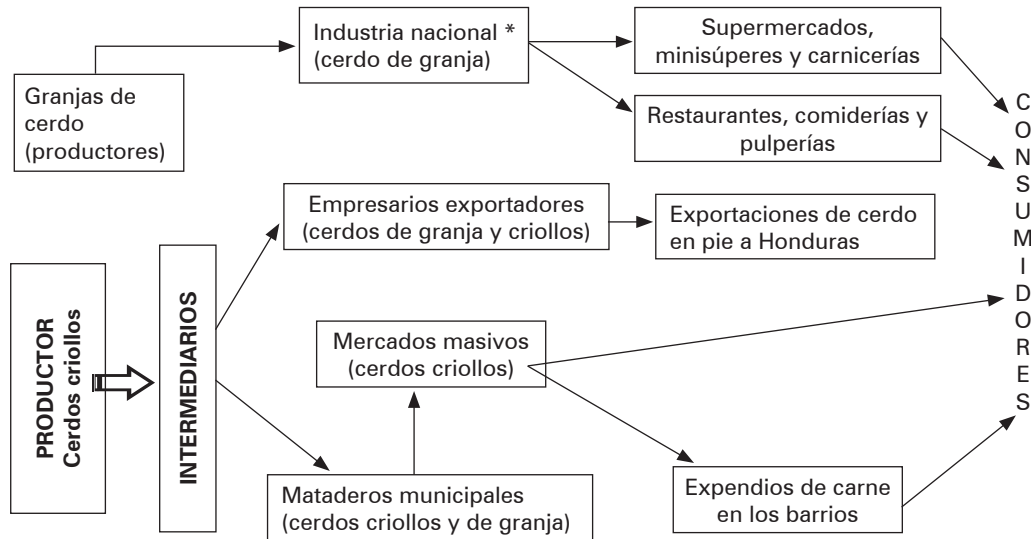
Según el reporte No. 558 del Magfor, los precios de la libra de carne de cerdo de granja para el 11 de enero de 2006, fue de US\$ 0.45, mientras que el animal en pie de raza pura se cotiza a US\$ 139.77 y el cerdo de raza cruzada en US\$ 116.48. Para el consumidor final el precio a esta misma fecha en el caso de la posta de cerdo fue de US\$ 1.54

7.3 Canales de comercialización del cerdo en el país

En esta sección se dan a conocer los principales canales de comercialización a través de los cuales se vende el cerdo criollo y parte del cerdo de granja, de manera tal, que se explica el comportamiento de los principales actores en cada una de la cadenas en cuanto a cantidades transadas, precio, forma de agregación de valor y la manera como son distribuidos los subproductos.

Con el estudio se identificaron cuatro canales de intermediación del cerdo: la industria nacional, las empresas exportadoras, los mataderos municipales y los mercados masivos, como nos ilustra la siguiente figura.

Diagrama 22: Canales de comercialización del cerdo



Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas.

* Sólo en el caso de la producción porcina en granja, la carne llega a la industria nacional.

Cadena 1: Los mercados masivos y municipales

Los mercados municipales son el primer eslabón en la esfera de la distribución de la carne de cerdo criollo. Éstos compran y venden la carne principalmente para el consumo doméstico y para la venta en comiderías populares. Los lugares de destaque los constituyen tanto los mataderos municipales autorizados por la Alcaldía y el Ministerio de Salud (Minsa), como los no autorizados, desde donde se distribuye la carne a los mercados y demás puntos de venta (carnicerías, pulperías, etc.).

En el país existe una gran cantidad de mataderos que no tienen control por parte del Minsa, al estar ubicados en casas particulares. Se estima que hay unos 3,500 mataderos no autorizados⁹² distribuidos principalmente en zonas rurales; y éstos son los puntos que mueven la mayor cantidad de cerdo criollo para el consumo interno; de manera legal existen alrededor de 300 sitios. Managua es el punto de mayor acopio y distribución del producto para la zona del Pacífico, sobre todo en los mercados masivos, como el Oriental, al que llegan hasta cuatro camiones por semana desde Siuna, con un promedio de 60,000 libras de cerdo en pie, es decir, 125 cerdos por camión con peso estimado en 120 libras por animal.

Los comerciantes de Managua que llevan el cerdo hasta los mercados se abastecen de acopiadores locales que se encuentran ubicados a orillas de la Carretera Panamericana, éstos a su vez los compran de los recogedores de cerdos que se desplazan hacia las zonas rurales y van de finca en finca o de casa en casa buscando los animales. Los acopiadores entregan el producto a

92 Esta estimación tiene como base la experiencia en Bonanza, donde existen siete mataderos no autorizados por el Minsa, entonces se asumió un comportamiento similar en el resto de municipios del país, con algunas variantes para aquellos municipios más grandes, el resultado fue el cálculo de 3,500.

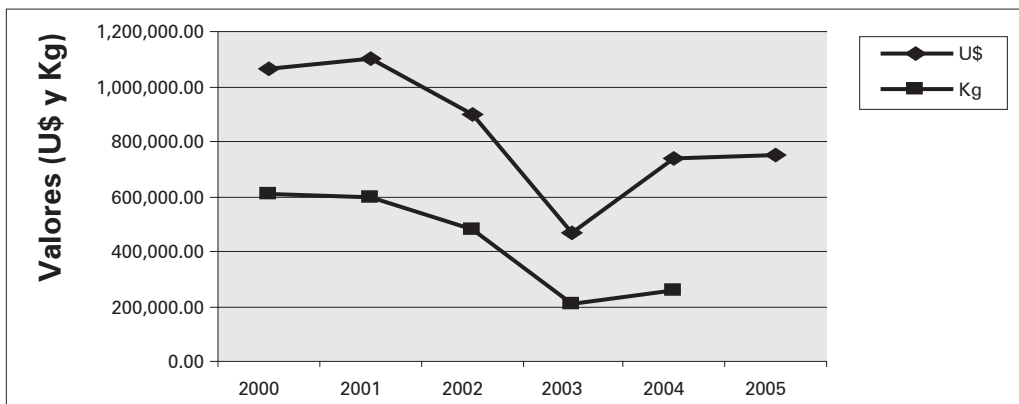
los comerciantes, quienes los trasladan --en algunos casos-- a mataderos autorizados como el de Tipitapa. Así entre el productor y el mercado intervienen tres intermediarios.

Cadena 2: La industria nacional

La industria nacional procesa principalmente la carne de cerdo en embutidos como jamones, mortadelas, salchichas, etc. Su materia prima la proporcionan las granjas porcinas, ubicadas en Tipitapa, Cofradía y León. Las empresas de embutidos trabajan con carne que cumpla los siguientes requisitos: a) el producto debe ser de granja y autorizada por el Minsa; b) la granja debe someterse a estrictas supervisiones de un médico veterinario del Minsa y de la industria procesadora, quienes inspeccionan y certifican la calidad e higiene del lugar, y c) el peso promedio por animal para ser sacrificado debe oscilar entre 120 y 150 libras.

El precio de la carne de cerdo de granja es superior al del cerdo criollo; mientras la primera se paga al productor a entre C\$ 7.00 y C\$ 7.30 la libra, la segunda tiene precio de C\$ 3.00 y C\$ 5.00 la libra. Las granjas locales no satisfacen la demanda de la Industria Nacional de embutidos, por lo cual las empresas Delmor y Caínsa importan de Estados Unidos unas 70 mil libras en piezas (pierna, bacon, grasa, cuero, chuletas), las que son realizadas de acuerdo con el comportamiento de la demanda nacional, a veces de forma mensual. Nicaragua tiene una oferta limitada y una demanda amplia, situación que obliga a las empresas procesadoras y a los supermercados a recurrir a las importaciones de carne. La gráfica siguiente presenta el comportamiento de la importación de carne de cerdo entre 2000 y 2005.

Gráfica 15: Importaciones de carne de cerdo



Fuente: BCN. Departamento de Estadísticas Externas, 2005

La industria nacional y las distribuidoras de carne se abastecen de carne deshuesada de Costa Rica y Estados Unidos; de jamones, paletas y sus trozos sin deshuesar provenientes de Honduras, Canadá, España, y Suiza. En el ámbito centroamericano, el país con mayor volumen de producción es Costa Rica, posee una ventaja competitiva, es decir, que su producción contiene un alto valor agregado, mejores técnicas de producción y reconocimiento en los mercados internacionales. El Salvador, al igual que Honduras, tiene un déficit en su producción, por lo tanto, tiene que recurrir a la producción externa.

En conclusión, la poca industria nacional no cuenta con una oferta de carne adecuada para su proceso productivo por razones de manejo técnico, que van desde higiénicas hasta el peso de

los animales y dispersión de la oferta misma. Nicaragua tiene potencial de aumentar su producción y calidad, acrecentando a su vez los volúmenes vendidos en los mercados tanto nacionales como centroamericanos. Dicho potencial sólo se puede alcanzar adoptando criterios de producción tecnificada que apunten a la satisfacción de las exigencias del mercado en cuanto a calidad y volumen del producto.

La industria nacional ha segmentado su mercado en grupos meta por afinidad en sus características y distribución geográfica: clientes mayoristas, supermercados, hoteles y restaurantes, tiendas de conveniencia y ventas al detalle en pulperías.

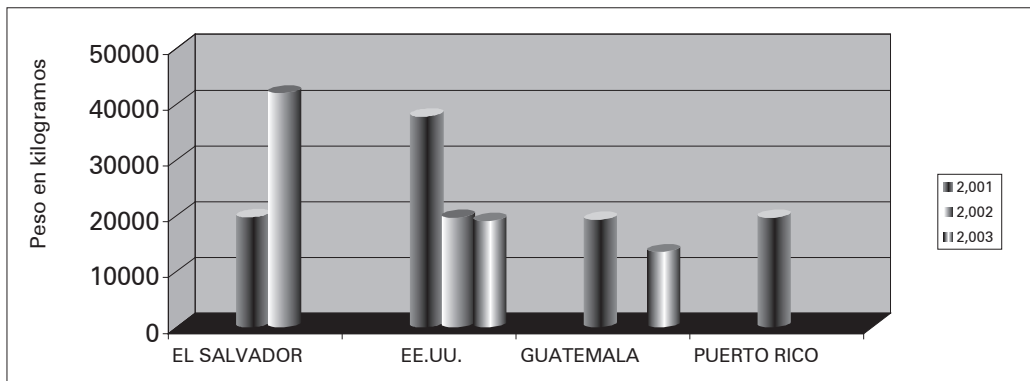
En esta cadena se agrega valor al producto al industrializarlo, y genera un mercado seguro para los productores de cerdo en granjas, dado que la oferta es limitada y la demanda es mayor. Es evidente que la carne de cerdo criollo no tiene ninguna presencia en este tipo de mercado, debido a la desconfianza sobre la calidad de la carne criolla, por la forma de manejo tradicional de los cerdos y por la ausencia de mecanismos serios y reconocidos legalmente que certifiquen la calidad. Pese a esa debilidad, el sector productivo criollo tiene el reto de tecnificar su producción y cumplir con la calidad del caso, ya que el déficit nacional para suplir la necesidad de la industria es una clara oportunidad de integrarlos a una cadena de mayor valor agregado.

Cadena 3: Empresarios exportadores

Según registros del Centro de Trámites de las Exportaciones (Cetrex), en 2003 existían 11 firmas exportadoras de carne de cerdo congelada, que enviaban el producto a cuatro destinos: Estados Unidos, El Salvador, Guatemala y Puerto Rico. Esta carne se utiliza como materia prima en industrias procesadoras de jamones, salchichas, mortadelas, etc., y debe cumplir con las características de la demanda de este mercado: ser carne congelada sin patas ni cabeza.

No obstante, los únicos años en que Nicaragua logró exportar carne de cerdo fueron 1998 y 1999; en los años posteriores no se registró ninguna transacción debido a que la población de cerdo estaba siendo afectada por el cólera porcino, y los países adquirentes decidieron no comprar como medida preventiva.

Gráfico 16: Exportaciones de cerdo congelado según el país destino



Fuente: Elaborado sobre la base de datos brindados por el CEI hasta mayo 2003.

Los datos indican una variante en el valor de la exportación de carne hacia Estados Unidos entre 2001 y 2002, pasando de US\$ 37,825 a US\$ 19,686, contrario a lo ocurrido con las exportaciones

a El Salvador, que se duplicaron. En general, las exportaciones son irregulares, y dependen del comportamiento de la demanda en cada uno de estos países. Entre 2004 y 2005, prácticamente, no hubo exportación de estos productos.

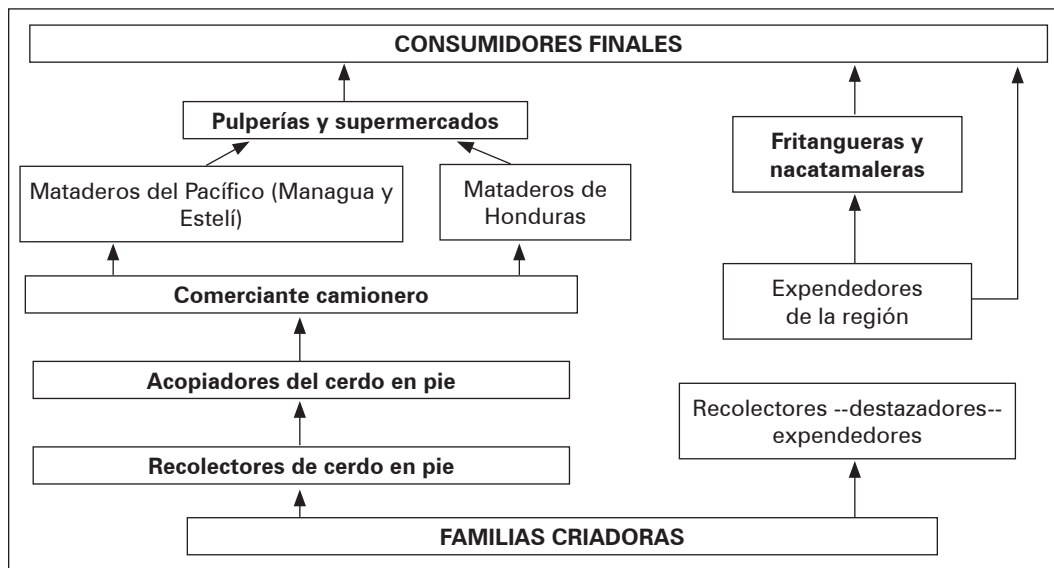
Por otra parte, las entrevistas realizadas a comerciantes de cerdo de Siuna revelan la exportación de cerdo en pie hacia Honduras, usando la ruta Siuna-Wiwilí-Condega-Honduras. Siuna y Wiwilí actúan como los lugares de producción, Condega como punto de concentración, registro y selección de los animales, y Honduras como lugar de destino. Por las dificultades para acopiar la cantidad de animales que este mercado demanda, los comerciantes están buscando otros sitios en el Triángulo Minero para asegurar los pedidos que reciben, los cuales oscilan entre 80 y 100 cerdos semanalmente, con perspectiva de incrementar hasta 120 animales por semana.

7.4 Producción y comercio en el Triángulo Minero

7.4.1. La cadena local del cerdo criollo

La siguiente figura muestra la ruta y los principales actores que se desenvuelven en torno a la producción, comercialización y consumo del cerdo criollo en los tres municipios del Triángulo Minero.

Diagrama 23: Cadena de la carne de cerdo criollo en el Triángulo Minero



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a comerciantes y productores de Bonanza, Rosita y Siuna.

Las cadenas presentan similares características en cuanto a su producción, comercialización y consumo. A continuación, se presenta de manera resumida un recuadro que muestra información sobre el tipo de producción, comercio y consumo existentes.

Recuadro 19: Características de las cadenas de valor identificadas

Act.	Características
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente dispersa y del ámbito doméstico. 2. Vínculos débiles con el mercado. 3. Sin control veterinario de los animales. 4. Promedio de siete cerdos por familia. 5. Cada familia posee sus propias reproductoras, es un proceso no especializado. 6. Producido en zonas sin acceso vehicular terrestre. 7. Es una actividad complementaria de la economía familiar. 8. Ausencia de financiamiento a la actividad. 9. Estrecha visión empresarial por parte de las familias productoras, relega la actividad a un puesto secundario. 10. Principal fuente de alimento: maíz, yuca y banano. 11. Producción destinada al comercio local y una mínima parte al mercado extralocal e internacional.
Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificil acceso a las comunidades criadoras. 2. Criterios empíricos en la compra del cerdo en pie: peso 150 lb. registro de la lengua para descartar presencia de cisticercosis. 3. El destace se realiza en mataderos inadecuados. 4. Existen relaciones de ayuda y confianza entre los expendedores, nacatamaleras, fritangueras, en cuanto al acceso a créditos de corto plazo (3 a 5 días) de los productos de la carne de cerdo. 5. Existen comerciantes que trasladan los cerdos en pie directamente desde Siuna hacia Honduras. 6. Afluencia de comerciantes de los diferentes departamentos del país, principalmente del Pacífico. El incremento del precio por cada eslabón en la intermediación de la cadena es de alrededor de un córdoba por libra.
Consumo	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 75 % del cerdo se consume en el Triángulo Minero, un 20 % sale para el Pacífico y un 5 % hacia Honduras. 2. Se consume en una variedad de formas: en el nivel popular como carne asada, carne con vegetales, como frito con tortilla, nacatamales y chicharrón, entre otros, que son elaborados para el consumo familiar o bien para la venta local en comiderías, fritangas y restaurantes. Como producto industrial: variedades de embutidos y chuletas ahumadas que se cotizan a mejor precio. 3. Productos a precios accesibles al público. 4. Tendencia a disminuir el consumo ante las pocas medidas de seguridad sobre la sanidad animal y fuerte competencia de la carne de aves.

Las características de los municipios del Triángulo Minero son bastante similares, sin embargo, Bonanza posee menos cantidad de cerdo en comparación con los otros dos. En cada municipio existen grupos de personas dedicadas al comercio del cerdo. En Bonanza existen siete destazadores que obtienen los animales directamente de las familias dedicadas a la crianza y engorde, los cuales viajan hasta las comunidades cada 15 días para comprarlos. También ocurre lo inverso, quien destaza vive en las comunidades rurales y traslada la carne al mercado local, cargada en bestias. Una vez ubicada en el puesto de venta, el Minsa procede a la inspección de la carne para autorizar su expendio. La inspección sanitaria ocurre después de que los animales han sido sacrificados.

Las fritangueras locales transforman la carne en asados, fritos y nacatamales, compran exclusivamente a los expendedores un promedio de siete libras de carne día de por medio. Específicamente en Bonanza, las fritangas han establecido vínculos de confianza y amistad con los expen-

dedores, por lo que obtienen créditos cortos de nos más de dos días. El consumidor final lleva a cabo sus compras por tres vías principales: cuando compran únicamente la carne al expendedor para prepararla en casa; cuando acuden al destazador y compran aquellos productos como las patas y menudos, incluyendo la cabeza, el riñón y el bazo; y cuando consumen la carne a través de la compra de productos terminados como los nacatamales y fritangas.

En el caso de Siuna, arriban continuamente cinco camioneros provenientes del Pacífico que se dedican a comprar cerdos y llevarlos a diferentes mercados. Los volúmenes de acopio promedio cambian en dependencia del mercado destino: cuando los animales son destinados a los mercados del Pacífico, cada camionero compra unos 35 cerdos a la quincena. Los comerciantes de cerdos (camioneros) están aliados con acopiadores locales ubicados en puntos clave en la zona rural, quienes --de manera frecuente-- les aseguran los animales. Estos acopiadores, a su vez, trabajan con recolectores, y se internan en las comunidades para comprar a las familias criadoras. Por lo general, los acopiadores trasladan el cerdo a pie durante dos días, y entregan dinero a los recolectores para que puedan hacer las compras; por su trabajo les pagan 50 córdobas el día más la alimentación, y así se aseguran tener una buena cantidad de animales para cumplir con el pedido.

En otras ocasiones, los comerciantes con mayor vínculo con el Pacífico encargan determinada cantidad de animales para X día, con lo cual se mantiene una dinámica frecuente de comercio.

Los criterios utilizados en el Triángulo Minero para la compra del cerdo en pie son los siguientes:

- ▶ Cálculos de peso de manera empírica (al ojo), basándose sólo en la experiencia acumulada.
- ▶ Revisión de los ojos y la lengua del cerdo para asegurarse de que no esté infectado con el parásito que transmite la cisticercosis, enfermedad que ataca al ser humano cuando se aloja en el cerebro de éste al consumir la carne infectada.

El municipio de Rosita abastece con cerdo a Bonanza, los comerciantes viajan hacia las comunidades de Kukalaya, San Isidro, San Rafael, Unowas, Honejon y Bolivia, y recogen a la semana un promedio de 18 cerdos, los cuales transportan a pie hasta el lugar de acopio en Kukalaya. Puerto Cabezas también se abastece de Rosita, pero demanda menos cantidad de animales.

Formación del precio

Respecto del precio, en general existe una diferencia de centavos por libra entre intermediarios locales, pero la diferencia sube hasta C\$ 1.20 cuando se lleva el producto fuera del Triángulo Minero, particularmente el que se traslada a Condega para su posterior exportación a Honduras.

Al comparar los ingresos percibidos por los intermediarios y el camionero, el precio se incrementa levemente (C\$ 0.50) al pasar de una mano a otra sin que se produzca ningún tipo de transformación del producto. También existen diferencias de precios al intermediario entre el animal en pie y canal caliente (destazado). A continuación, dos ejemplos que ilustran este proceso de formación del precio.

Tabla 28: Cambios de precio según el tipo de transacción (C\$/lb)

Tipo de transacción	Precio pagado al criador	Precio pagado al destazador	Precio pagado por el consumidor final
Animal vivo	C\$ 8.00		
Carne		C\$ 9.00	C\$ 11.00

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas de campo.

El cerdo vivo comprado por los destazadores-comerciantes a los criadores es pagado a C\$ 8.00 la libra en Bonanza, C\$ 3.00 en Siuna y C\$ 7.00 en Rosita. La diferencia de precios radica en que en los lugares donde existe mayor cantidad de cerdos los precios bajan, es decir, a mayor oferta el precio tiende a bajar respecto de cuando la oferta es poca.

Normalmente, en el interior del Triángulo Minero se habla de “carne oro” para referirse exclusivamente a la carne como tal, es decir, se excluye con este término al hueso, los menudos y otras partes. Ésta es una práctica entre destazadores y expendedores. Estos últimos establecen diferencia de precios según el tipo de producto demandado por los consumidores, ya que cada parte del cerdo se cotiza a precios diferentes. Un ejercicio que permite ver la transformación del valor de un cerdo comprado en pie y de otro destazado para venderlo en partes es el siguiente.

Tabla 29: Relación costo-beneficio de un cerdo de 80 libras

Costos de destace	C\$	Ingresos	C\$	Utilidad por cerdo
Costo del cerdo en pie (C\$ 8/lb.)	640.00	Carne oro (40 lb. X 11 C\$)	495.00	Total ingresos – costo = 1040 – 721,5
Transporte del cerdo	6.50	Menudencia (todo*)	40.00	
Pago de tramo en el mercado	25.00	Cabeza (entera)	25.00	
Día de trabajo (1 persona)	50.00	5 lbs de chicharrón (C\$ 20/lb)	100.00	
		12 litros de manteca (C\$ 10)	120.00	
		Patatas (cuatro unidades)	10.00	
		Frito (12 libras)	240.00	
		Riñón y bazo (juntos)	10.00	
Total	721.50	Total	1040.00	C\$ 318.50

Fuente: Cálculos propios sobre la base de entrevistas realizadas a destazadores de Bonanza.

* Incluye corazón, hígado, bofe y mondongo

Los datos anteriores, inclusive, son conservadores, ya que del cerdo lo único que realmente se desecha es el pelo. En algunos lugares también se desecha la sangre, ya que no hay costumbre de hacer las conocidas morongas, para las cuales también se suele utilizar las “tripas” como empaque. Por otra parte, al utilizar la carne para elaborar otros productos como nacatamales se puede tener un provecho mayor. El costo de producir un nacatamal es de unos C\$ 4.00, según Paula Carmendy, quien hace y vende nacatamales en Bonanza, y elabora un promedio de 100 nacatamales los fines de semana. Cada nacatamal lo vende a C\$ 7.00, lo que le deja un margen de utilidad de C\$ 3.00. De igual forma, las fritangueras son abastecidas por los expendedores y venden al consumidor final el servicio de comida a C\$ 20.00, ya sea de carne asada o frita.

En conclusión, existe demanda local, pero la carne de cerdo criollo del Triángulo Minero enfrenta problemas de calidad (contenido de grasas, peso del animal, etc.) e inocuidad, factores que limitan el desarrollo productivo del sector. Por otra parte, el difícil acceso vial a las zonas productoras dificulta la agilización del acopio y venta de los cerdos. En la percepción de las familias productoras, el apoyo de las instituciones públicas y privadas orientado a la producción de cerdo como mecanismo de ahorro de la familia en las comunidades rurales, conlleva a que no se desarrolle ninguna política de apoyo para su producción y comercialización, ya que se ignora como una actividad comercial con perspectivas de rentabilidad, y se le asume sólo como actividad de subsistencia.

7.4.2 El comercio del “chancho de monte” en Bonanza

El “chancho” o cerdo de monte es semejante a un cerdo criollo, con cabeza abultada y maciza, patas y cola cortas. Su cuerpo está cubierto de pelaje grisáceo muy áspero. La nariz, el hocico y los cachetes son blancos. El promedio de longitud del cuerpo es de 125 cm, y alcanza un peso de 40 kilos. No hay diferencia de tamaño entre sexos. Cuando enfrentan a las jaurías que utilizan los cazadores para localizarlos, los chanchos de monte tienden a quedarse juntos y atacan en parejas a los perros, a los que siguen por un tiempo y luego regresan a la manada.

La carne de cerdo de monte es muy apetecida, y es una costumbre de la cultura mayangna que se ha ido trasladando a otros grupos étnicos incluidos los mestizos. El cerdo es cazado en el bosque y comercializado por las familias para percibir ingresos que les permitan comprar productos complementarios para satisfacer necesidades básicas. Según estimaciones de Fidencio Davis (dirigente mayangna), existen unos 50 cazadores en el municipio de Bonanza, quienes salen en grupos de cuatro, y se internan en la montaña hasta por un período de ocho días. Los cerdos de monte viven y se desplazan en manadas que van de 30 hasta 100 animales. Esta última cantidad se observa con frecuencia en las zonas más alejadas de las comunidades (tres días de camino montaña adentro). De acuerdo con información de dirigentes de las comunidades indígenas y confirmadas por pobladores del casco urbano de Bonanza, la mayor cantidad de cerdos se concentra en los alrededores de las comunidades de Kukalaya, Wawa, Quibusni, Waslondayna y Musawás. Los alimentos principales del cerdo de monte son los retoños de los árboles, raíces, frutos caídos, hierbas, insectos y caña silvestre, principalmente. Su hábitat lo constituyen los lugares húmedos en la época de verano, y lugares altos con presencia de cuevas en la época de invierno. Su reproducción es un tanto lenta en comparación con la del cerdo criollo. La hembra pare un solo cerdo cada seis meses, factor al cual se le puede atribuir la acelerada extinción de la especie.

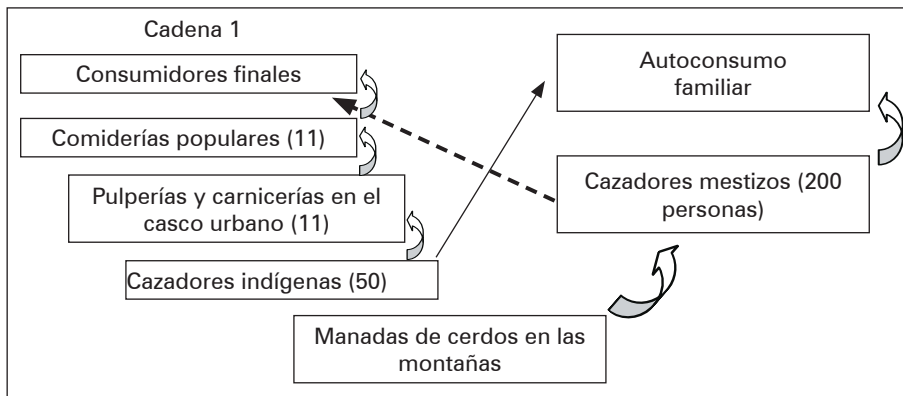
Lógica que siguen los cazadores

Una vez internados en la montaña, la captura del cerdo se hace sin tomar ningún criterio de conservación, por lo tanto, no consideran si son hembras en gestación o si tienen el tamaño y la edad necesarios; aspectos que en épocas milenarias sí eran tomados en cuenta. Cuando los cazadores encuentran la manada (por ejemplo de 50 cerdos) “tiran a matar”, su objetivo es llevar carne, tanto para la alimentación de sus familias como para venderla en el pueblo, y lograr un ingreso que les proporcione la capacidad de adquirir otros bienes de consumo. La cantidad de cerdos cazados oscila entre cinco y seis por grupos de cazadores. La razón fundamental por la cual no cazan más es el hecho de que tienen que recorrer largas distancias cargando la carne que puedan soportar sus hombros durante tres días de camino.

Cazados los cerdos se procede al destace y a la preparación de la carne, con el objetivo de evitar su descomposición y asegurar que se conserve en condiciones aceptables para ser negociada

en el casco urbano de Bonanza. El procedimiento para conservar la carne en la montaña es: ahumar las piezas, embalsamarlas con una buena cantidad de sal, y, finalmente, se envuelve en hojas de bijagua.⁹³ Según los consumidores de la carne, el procedimiento antes descrito proporciona a ésta un sabor especial, razón por la cual la demanda de producto es extremadamente alta. No obstante, de acuerdo con Taymond Robín, representante de los mayangnas y estudiante de Sociología, el cerdo no perdería su sabor si se procesara de manera semejante a la del cerdo criollo, observación que ha hecho basado en experiencias de campesinos mestizos que han domesticado el cerdo. Un hecho a considerar es que a pesar de que no existe un control sanitario en cuanto al destace del cerdo de monte, los consumidores prefieren este tipo de carne porque están convencidos de que dichos animales no transmiten enfermedades como las que sí transmite el cerdo criollo. En la siguiente figura se observa la ruta que sigue la carne de cerdo de monte una vez que éste es cazado en el bosque, la transformación que le dan y la formación del precio en su recorrido.

Diagrama 24: Cadena local del cerdo de monte



Fuente: Gráfico sobre la base de las entrevistas realizadas en el municipio de Bonanza.

La ruta se origina con cazadores indígenas que en grupos de cuatro se internan en la montaña hasta por ocho días para capturar en promedio unos cinco cerdos. Los indígenas viajan hasta el casco urbano de Bonanza para vender la carne a través de las 11 pulperías que existen. La frecuencia de su abastecimiento no es constante debido a la irregularidad con que llegan los cazadores. El primer pulpero que contacta a los cazadores-vendedores es el que logra obtener la mayor cantidad de carne. La cantidad vendida por los cazadores oscila entre 150 libras como máximo y 30 como mínimo, volumen que no satisface la demanda local. La frecuencia para que el producto vuelva a tener presencia en el casco urbano oscila entre 20 y 60 días como máximo.

En la gráfica, la ruta muestra dos destinos de la carne, debido a que un 50 % del total de la carne de un cerdo (70 libras) es para el autoconsumo (generalmente costillas y cabezas). La única carne a la venta es la llamada "carne oro", en promedio 35 libras, que es comprada por pocos pulperos y posteriormente vendida a los consumidores finales y comiderías del mercado municipal. Las comiderías preparan la carne en diferentes platillos para el día. El promedio de carne comprada por un consumidor se estima en seis libras, mientras que las comiderías varían entre 12 y 15 libras. En la segunda parte, los cazadores son mestizos y la caza es esporádica. Las ventas a consumidores finales se efectúan bajo acuerdos previos (encargos), de esto se deriva que el

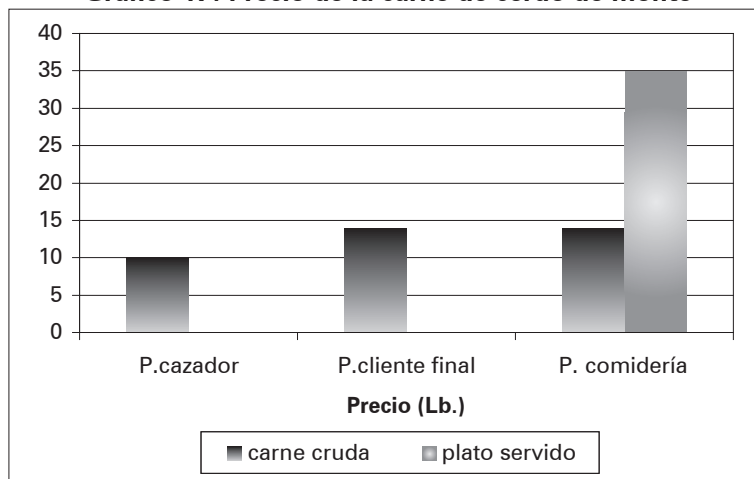
93 Hojas de una planta silvestre parecida a las musáceas, con la diferencia de que son de menor tamaño.

principal objetivo de la caza sea el autoconsumo. Los cazadores mestizos tienen otras fuentes de ingresos: la extracción de oro, de madera, y las actividades agrícolas, motivo por el cual la caza no es constante.

En palabras del señor Gregorio Dawns, uno de los pobladores entrevistados, los mestizos cazan unas tres veces al año, y siguen la misma forma de cazar que los indígenas. Practican irregularmente la caza en lugares cercanos, evitando introducirse en lo espeso de la montaña, como suele suceder con los cazadores mayangnas. Esta condición explica en cierta manera el porqué no cazan grandes cantidades, pues en lugares cercanos a las comunidades las manadas de animales son poco numerosas (20 cerdos) y se encuentran pocas veces.

El precio de la carne de cerdo de monte también presenta variaciones (ver gráfica 18). Mientras al cazador recibe C\$ 10.00 por libra, en una comidería un platillo servido cuesta C\$ 35.00. Los habitantes del pueblo compran la carne cruda a C\$ 14.00 la libra.

Gráfico 17: Precio de la carne de cerdo de monte



Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas.

La demanda de mercado local de la carne de cerdo de monte es considerada alta en relación con la oferta. Este tipo de carne es muy gustada y por ello tiene mayor preferencia entre los consumidores locales. En términos económicos, este tipo de carne mantiene ventajas en relación con el cerdo criollo. El hecho de que sea escasa tiende a incrementar su valor, además, su bajo contenido de grasa y los pocos tóxicos que contiene le brindan una ventaja competitiva natural. Como aspectos negativos, su oferta mínima crea un inconveniente para ampliar la demanda, pues al no haber sistemas organizados no se puede incidir en el incremento de la oferta.

7.5 Barreras al comercio de la carne de cerdo criollo

Para mejorar su acceso al mercado, los criadores de cerdo en el Triángulo Minero necesitan superar varias barreras de entradas, entre ellas:

Barrera tecnológica (genética). Es muy importante para acceder a los mercados de manera más estable y proporcionar confianza en los consumidores. Hoy en día la tecnología ha logrado mejorar la producción de carne de cerdo, garantizándole al consumidor productos nutritivos bajos

en grasa y, en general, alimentos que no ponen en riesgo la salud humana. En este sentido, los sistemas de producción tienden a garantizar el 100% de salubridad e inocuidad tanto en la crianza como en el procesamiento de la carne.

Los cruces de razas mejoradas proporcionan al animal ventajas en cuanto a peso, tamaño y resistencia a enfermedades, un aspecto que los pequeños productores buscan, ya que se traduce en mayor ingreso. Aunque probablemente el costo de producción se incremente, hay mejor oportunidad de llegar a mercados exigentes.

La transición de la crianza tradicional de cerdo a una crianza semitecnificada o a otra altamente tecnificada, implica desarrollar capacidades de innovación que combinen prácticas tradicionales de manejo (caso del tipo de alimentación) con otras nuevas, políticas de estímulo al sector, apoyo financiero para crear infraestructura adecuada y capacitación tecnológica para responder a las exigencias del mercado. Por el lado del mercado, también se requiere inducir cambios en los hábitos de compra de los consumidores, que presionen a los productores a responder a estas nuevas exigencias, como por ejemplo: carne fresca refrigerada y carne empacada, entre otros.

Barreras de costos de producción. Para acceder de manera favorable a los mercados existentes o a otros con mayores exigencias, los criadores de cerdo del Triángulo Minero están obligados a cambiar los métodos artesanales de producción e incorporar prácticas veterinarias, fitosanitarias y combinación de alimentos, entre otros, como forma de asegurar la higiene y calidad del producto.

Muchos criadores de cerdo son pequeños productores que se encuentran en lugares distantes de los mercados locales, limitando el acceso individual a los productos veterinarios para manejar la sanidad animal. El costo de estos productos no es un problema cuando es compensado por el precio de venta de los animales. En este sentido, la introducción de botiquines veterinarios fijos o móviles vinculados a casas comerciales que compiten con precios, representa una opción de acceso a productos con costos que se pueden compartir entre varios productores de cerdo.

Aún más difícil que el acceso y el uso de insumos veterinarios es la adecuada alimentación animal. Es obvio que sin una adecuada alimentación brindada a los animales, la calidad de su carne se verá afectada. Las fuentes más comunes de alimento son: maíz, suero, musáceas y algunos tubérculos como la yuca, los cuales quizá no proporcionan una adecuada ingesta nutricional, y se obtiene una carne con alto contenido de grasa.

Barreras fitosanitarias. La crianza de cerdo doméstico en zonas rurales del país es una de las actividades con menor control sanitario, lo cual tiene efectos negativos: la reducción y la pérdida de oportunidades de mercado por la desconfianza del consumidor sobre la inocuidad de la carne. Recuperar la confianza de los compradores y conectar esta producción con mercados nacionales más exigentes como la industria, requiere cambios importantes en el manejo tradicional/artesanal de los animales por sistemas más controlados, que garanticen la limpieza de la carne de microorganismos perjudiciales a la salud. Se necesita mayor presencia de la dirección de sanidad animal del Magfor y de los inspectores del Minsa.

Barreras de integración hacia adelante. La producción de cerdo nacional y más del Triángulo Minero no tiene un valor agregado significativo, lo cual no le permite un desarrollo en segmentos de mercados más rentables. En los países desarrollados la integración de los productores en determinadas funciones permite agregar mayor valor a sus productos.

Los países desarrollados dan valor agregado a sus productos a través de la constitución de marcas, las cuales se posicionan exitosamente en la mente de los consumidores. Por ejemplo, los embutidos provenientes de Costa Rica son reconocidos y más aceptados por los consumidores, dado que la imagen que tienen de esta empresa es que sus productos son elaborados con materia prima sana y bajo estrictos estándares de calidad que les garantiza su salud.

Barreras de productos sustitutos. A pesar de que el consumo de cerdo pronosticado para los siguientes dos años mostrará una tendencia creciente, existen productos sustitutos que hacen un fuerte contrapeso; la carne de aves y la vacuna, y los mariscos, son los principales competidores. Las razones exteriorizadas por los consumidores están relacionadas con factores de salud por el deficiente manejo sanitario que caracteriza la producción del cerdo criollo. Por una parte, los problemas de cisticercosis, y, por otra, los altos contenidos de grasa que posee este tipo de carne.

Todas las barreras obligan a pensar en procesos de cambio y ajuste, tanto en la producción como en la comercialización. Amerita dejar atrás la acción individualizada, aislada, y entrar a un nuevo tipo de producción, que aunque supone un manejo individual se nutre de experiencia y conocimientos colectivos. En particular, una actividad que se encamine a producir carne sana, para lo cual contar con certificación resulta tan importante como la venta conjunta que se pueda hacer.⁹⁴ Es necesario estar abiertos al cambio, y, sobre todo, estar dispuesto a perseverar en el recorrido del nuevo proceso. Los resultados de los esfuerzos no serán visibles en el corto plazo sino en un mediano y largo plazos.

Vale decir que el valor que genera una cadena de producción es vital para que ésta pueda ser competitiva en el sector donde se encuentra ubicada. Según los planteamientos de Porter, ya no bastan las ventajas competitivas en cuanto a recursos naturales disponibles, sino, cómo se agrega valor, algo que a la producción de cerdo en general le hace falta.

7.6 Conclusiones y propuesta

Los datos estadísticos y la información recopilada en las entrevistas muestran una alta población de cerdo criollo para satisfacer la demanda interna; sin embargo, no cumplen con los requerimientos estipulados por las industrias nacionales e internacionales, lo que frena la expansión de la demanda hacia otros nichos de mercados internos y externos.

En los últimos años, la producción de cerdo se ha incrementado debido a que se consiguen mejores precios; de igual forma, la proliferación de negocios informales donde la materia prima básica es la carne de cerdo, ha incentivado el consumo, permitiendo que el precio sea un poco más alto en comparación con la década pasada. En cierta forma, esta proliferación de pequeños negocios de carne se puede atribuir al efecto negativo en el empleo ocasionado por las reformas estructurales del Estado, donde muchísimas personas tuvieron que dedicarse a la creación de negocios como fuente de ingresos, entre los cuales se encuentra el destace de cerdo, para vender carne o para transformarlo en otros productos terminados (nacatamales y fritos).

Las cadenas de valor identificadas presentan deficiencias en su integración hacia adelante y hacia atrás. Hacia adelante, los canales de distribución son inestables y los servicios ofrecidos agregan poco valor a la carne. Hacia atrás, el proceso de diseño, empaque e imagen del producto no

94 No es fácil de lograr, pero en las comunidades del Triángulo Minero, donde muchas de las familias campesinas viven en comunidades de propiedades colectivas, podría innovarse un sistema de producción y comercialización conjunto, construido a partir de ellos y ellas.

tiene ninguna presencia, por lo tanto, son cada vez menos competitivos frente a otras carnes, particularmente el pollo congelado. A pesar de esto, se realizan exportaciones de cerdo criollo en pie, indicando que hay formas de lograr un nivel de calidad aceptable ante los compradores extranjeros.

La producción de cerdo criollo en el Triángulo Minero enfrenta varias dificultades en cuanto a la producción y comercialización. En el aspecto productivo, se ejecuta tradicionalmente, es decir, sin manejo técnico apropiado que vigile la calidad e higiene de la carne obtenida. En la comercialización, se agrega poco valor al producto, los intermediarios y aun los productores actúan de manera independiente y se ven más como rivales que como posibles aliados.

Al igual como sucede en el resto del país con la producción de cerdo doméstico, en el Triángulo Minero la actividad representa un mecanismo de ahorro familiar más que una actividad de carácter comercial, situación que hace que las políticas nacionales le presten poca atención, lo que impide las mejoras en la infraestructura de aquellos lugares con altos índices de producción, y acciones que procuren dar un mayor valor agregado a ésta. Con respecto a la carne de cerdo de monte, el nivel actual de explotación de la especie la está llevando al borde de la extinción, y lo oferta actual no cubre a la demanda. Esto hace necesario la explotación del recurso, de manera tal que no se ponga en peligro a la especie y aprovechar la demanda insatisfecha hasta el momento.

La pregunta que finalmente buscamos responder al inicio era si había oportunidades en la zona de estudio para la producción y comercialización de cerdos. Como conclusión, se puede decir que sí existen oportunidades y formas de insertarse a los mercados, pero se requiere realizar un proceso de reconversión productiva previamente, y en la misma medida trabajar en una mayor cercanía con el mercado.

El siguiente cuadro detalla las debilidades existentes y las potencialidades que nos muestren posibles oportunidades sobre las cuales se podría trabajar.

Recuadro 20: Debilidades y potencialidades en la producción y comercio de cerdo

	Principales debilidades	Capacidades / potencialidades
1. Producción cerdo en fincas	<ul style="list-style-type: none"> -- Producción sin manejo sanitario adecuado. -- Criadores de cerdo con poca identidad como tales, desintegrados e incommunicados. -- Ausencia de políticas específicas de apoyo al sector productivo -- Ningún apoyo financiero y de asistencia técnica sostenido. -- Inexistencia de un lugar destinado exclusivamente para la cría de cerdos. -- Ausencia de servicios de apoyo (técnicos y financieros) a la crianza y engorde como actividades económicas rentables, donde se necesita intervenir. -- Inexistencia de una estructura organizativa que permita impulsar el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Existen muchas familias criadoras de cerdos en el Triángulo Minero (hasta siete animales promedio por familia). -- Capacidad de producir la alimentación necesaria para la crianza del cerdo. -- Capacidad de consumir la carne de cerdo criollo por parte de los pobladores del Triángulo Minero.
2. Procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> -- Manejo inadecuado del corte de la carne. -- Procesamiento local con poco valor agregado. -- Industria de la carne lejos de los lugares productivos. -- Empaque y transporte inadecuado para garantizar la calidad de la carne. -- Ausencia de lugares destinados al destace. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Existencia de destazadores (siete), principalmente concentrados en las áreas urbanas. -- Existencia de alto número de cerdo para el procesamiento.
3. Consumo	<ul style="list-style-type: none"> -- Tendencia a sustituir la carne de cerdo por la de pollo al menos en las cabeceras municipales, donde hay posibilidades de ofrecer pollo congelado. -- Ninguna promoción para el consumo de la carne de cerdo. -- Ausencia de instituciones que apoyen de manera directa a los destazadores y expendedores, realizar inversiones en infraestructura adecuada, necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> -- Hay capacidad de consumo, dado que la población, a pesar de que existen otros tipos de carnes, demanda la carne de cerdo (alrededor de un 70%). -- Comerciantes del Pacífico buscan animales en la zona para comprarlos y sacarlos del Triángulo Minero.

7.6.1 Las oportunidades observadas y la propuesta para aprovecharlas.

En el ámbito nacional se encuentran empresas procesadoras de embutidos que necesitan de la materia prima para elaborar sus productos, sin embargo, al no encontrar la oferta necesaria en el país, se ven obligadas a importarla de los países centroamericanos y de los Estados Unidos, principalmente.

Entre las oportunidades que se encuentran para mejorar el negocio de la producción y comercialización de la carne, en orden de importancia según las condiciones reales en que se trabaja actualmente en el Triángulo Minero, están las siguientes:

- ▶ Las distribuidoras y pulperías locales que venden carne a los consumidores, necesitan tener proveedores directos de carne de calidad.

- ▶ Las empresas nacionales procesadoras de la carne de cerdo también necesitan tener proveedores estables de productos de buena calidad; la oportunidad, entonces, resulta de vincularse con éstas para ser sus proveedores directos.
- ▶ Una tercera oportunidad, pero más distante en el tiempo, es la de ser proveedores de carne de cerdo orgánica a los mercados internacionales, que aprecian los productos con estas características.

El consumo internacional está siendo orientado hacia productos que garanticen la seguridad en lo que a salud humana se refiere. Esta tendencia da preferencia a bienes que son obtenidos sin el uso de químicos que dejan remanentes en el producto, los cuales afectan la salud de los consumidores.

Los cerdos de granja son criados con concentrados y productos veterinarios que contienen algunos elementos perjudiciales para la salud. En algunos países se ha criticado duramente (y hasta prohibido) el uso de hormonas para estimular el crecimiento de los animales debido a los efectos que produce en los consumidores. Por otra parte, el estudio no encontró empresas encargadas de transportar de manera formal y segura la carne de cerdo hacia la industria, en este caso Caína y Delmor, y mucho menos empresas encargadas de preparar la carne y distribuirla en el Triángulo Minero. Por lo tanto, para desarrollar una iniciativa del negocio en la zona se plantea la implementación de diversas acciones: en primer lugar, se puede considerar la necesidad de juntar esfuerzos entre productores y destazadores de cerdos, de tal manera que en su conjunto trabajen por crear la infraestructura física necesaria --un matadero-- que permita el acopio y destace de cerdos en condiciones que garanticen la calidad del producto bajo supervisión del Ministerio de Salud y de la Dirección de Sanidad Animal del Magfor.

Por un lado, el compromiso debe ser de estimular o incentivar la producción y, por el otro, asegurar el procesamiento y distribución de los productos a los consumidores. En conjunto, se puede establecer un centro de acopio que podría estar ubicado en una posición geográficamente factible para realizar todas sus funciones (acopio de animales vivos, destace y preparación de la carne y distribución de la misma), es decir, hay que pasar a una fase de pequeña industria, de acuerdo con la misma lógica de los mataderos de ganado bovino. De manera general, la pequeña empresa-matadero puede tener una capacidad promedio de recolección y destace de 400 cerdos al mes con tendencia a incrementarse a través del tiempo. Estos datos son estimados según las características crecientes de la demanda y los datos de extracción de cerdos. El precio al criador de cerdos debe ser ligeramente superior al ofrecido por los demás acopiadores y comerciantes no asociados, con el fin de incentivar al productor socio a producir un animal de mayor rendimiento.

Para lograrlo, se requiere desarrollar algunos pasos previos:

- ▶ Discutir y crear el proyecto conjuntamente entre productores y destazadores para dar paso a la formación de una pequeña empresa, estableciendo funciones y responsabilidades de cada parte.
- ▶ Obtener asistencia técnica para garantizar el acopio de animales de acuerdo con los requerimientos del mercado: animales sanos, con peso adecuado, con poco contenido de grasa, etc.
- ▶ Las instalaciones físicas de la empresa deberán contener todos los elementos necesarios para asegurar el corte y control sanitario de la carne, como mecanismo de garantía a la salud de los consumidores.

- ▶ Establecer alianzas con veterinarias para la obtención de los medicamentos necesarios, con el fin de mantener el crecimiento y salud de los animales.
- ▶ Canalizar recursos financieros para dotar a la instalación física de los elementos necesarios para el sacrificio de los animales y la obtención de un medio de transporte para trasladar la carne hacia los lugares de distribución.
- ▶ Establecer contacto directo con las empresas procesadoras: Caínsa y Delmor, de manera tal que se llegue a un contrato de abastecimiento regular.
- ▶ Desarrollar campañas de promoción para dar a conocer el producto en cuanto a su calidad e higiene, como forma de incentivar el consumo nacional.

Cerdo de monte y sus oportunidades

La carne de cerdo de monte es una de las más cotizadas en el mercado local, y a pesar de que no llega en grandes cantidades a los mercados capitalinos, existe una aceptación en los gustos y preferencias de los consumidores. Dicha carne no tiene competencia debido a su exclusividad en el gusto del consumidor, ya que posee bajo porcentaje de grasa, es más sana y con mejor sabor.

Recuadro 21: Debilidades y capacidades de los cazadores

Debilidades	Capacidades existentes
-- Lugares de caza cada vez más lejanos. -- Tiempo utilizado para llevar la carne hasta el consumidor es largo y en condiciones fatigantes, dado que se debe cargar. -- Especie con lenta capacidad de reproducción. -- Inexistencia de lugares destinados para la domesticación del cerdo, de manera tal que se garantice una producción sostenible.	-- Existen grandes extensiones de tierras aptas para el desarrollo de estas especies. -- Familias de cazadores dependen de los ingresos que les proporcione la venta de la carne de cerdo de monte.

Finalmente, la carne de cerdo de monte, por su situación y características, necesita la creación de un sistema de manejo que permita la conservación y reproducción de la especie, de manera tal que se pueda aprovechar como una actividad económicamente rentable y técnicamente factible. Ello requiere abrir un nuevo tipo de trabajo con los grupos de cazadores. En primera instancia, se podría discutir sobre la posibilidad de hacer crianza en cautiverio, tomando como base experiencias existentes en el país con otros tipos de animales, como las iguanas, o de otros países como México, donde algunos productores han tenido éxito con la crianza en cautiverio del venado cola blanca.

Este trabajo con los cazadores puede ser apoyado por agencias de cooperación como GTZ, en Bonanza, y la Secretaría Técnica de Bosawás, para lo cual se puede tomar un período de experimentación, poniendo en marcha la formulación y ejecución de un proyecto piloto: probar resultados en cuanto a forma de disposición de los cazadores en su relación con la caza, la delimitación y funcionamiento del área de cautiverio, así como un estudio del comportamiento y reproducción de los animales en estas circunstancias.

De no intervenir en la forma en que se cazan actualmente los cerdos de monte, muy pronto serán animales en peligro de extinción. La manera de evitarlo no es precisamente prohibiendo que los cazadores continúen cazando, sino cambiando su rol en la actividad, y haciéndolos tomar

responsabilidad en asegurar su reproducción, ya que para ellos y sus familias la caza representa una entrada de ingresos, y en muchos casos la única.

- 2 Si se trabaja en asegurar la reproducción de los animales, a nivel local, no habrá problemas de comercialización, puesto que la demanda es mucho mayor que la oferta. No obstante, a medida que se diseña y pone a prueba un proyecto piloto, habrá que trabajar mejor en los mecanismos de comercialización local.

Hasta aquí hemos visto que todos los productos estudiados en el Triángulo Minero tienen algunas oportunidades para mejorar la situación de los pequeños productores, siempre y cuando se comprenda mejor la dinámica de la intermediación comercial y se mejore el acceso al mercado. Existen vacíos que no están siendo cubiertos y que pueden ser aprovechados como oportunidades para incrementar los ingresos que actualmente se tienen con la producción y comercialización local. En el caso del arroz, la agregación de valor vía trillado es más que evidente, igual podría ocurrir con el caso de la madera donde ya existe cierta infraestructura industrial para el aserrado en la zona que se podría aprovechar para vender madera aserrada y no árboles en el bosque. Aunque en otros casos habría que hacer mayor esfuerzo, por ejemplo, la organización de la demanda de cerdos, la producción de queso y cacao, pero aún en éstos se revelan acciones que pueden desarrollarse.

Desde luego, una mejor participación de entidades del Estado y regionales resulta necesaria para crear un ambiente institucional capaz de incentivar y dinamizar la actividad productiva y comercial del Triángulo Minero. Particularmente, inversiones en mejorar la infraestructura de carreteras y caminos, así como las telecomunicaciones, electrificación rural, y mayor inversión en la tarea educativa, son parte de las tareas pendientes y urgentes que este territorio requiere. Con estos elementos, otros actores involucrados en el comercio tendrán la posibilidad de hacer que la dinámica comercial en la zona adquiera otras características para la vinculación real en términos de aportes y beneficios entre el Pacífico y el Atlántico.

Para aprovechar oportunidades de mercado resulta indispensable contar con aliados e información y conocimiento, un rol que tanto el gobierno regional como el nacional podrían jugar, para hacer que la población del Triángulo Minero deje de ser una de las más pobres del país, a pesar de disponer aún de una riqueza en recursos naturales.

Parte 3

Conclusiones y propuesta general⁹⁵

⁹⁵ Incluye en gran parte las conclusiones y propuestas trabajadas en los informes del Estudio País y del estudio de Oportunidades y Capacidades Productivas del Triángulo Minero, los cuales fueron realizados conjuntamente entre René Mendoza y Selmira Flores

1. CONCLUSIONES GENERALES

Sobre el contexto de la globalización y la integración regional

Hemos dicho que la globalización se nos presenta como un fenómeno nuevo, cuando en realidad no lo es. La dualidad en el pensamiento contemporáneo es uno de los obstáculos que limita los procesos de desarrollo para países como Nicaragua, en tanto la brecha entre el pensar y el actuar se acentúa. “Hoy las teorías de comercio internacional que predominan sobre la base de ventajas absolutas, comparativas o competitivas resultan inadecuadas como marco teórico para el diseño de políticas orientadas a fortalecer la competitividad dentro del contexto actual de la globalización... estudios recientes demuestran que las políticas que simplemente generan el crecimiento en las exportaciones, no pueden garantizar la transición hacia el desarrollo sostenible de la economía” (Pelupessy, 2002).

Pelupessy (apoyándose en los trabajos de Dunning, 1997) señala algunos de los principios teóricos básicos, entre los que se fundamentan las teorías y las discrepancias con las actuales tendencias mundiales, entre ellos: a) la teoría tradicional considera como actor en el mercado internacional a los países, mientras que los verdaderos actores son empresas privadas; b) las mercancías comercializadas son consideradas como productos finales comprados por el consumidor directo, pero los países en desarrollo en su mayoría aportan productos intermedios, materia prima e insumos que terminan siendo procesados, elaborados y distribuidos por diferentes tipos de productores y comerciantes, acto que involucra transacciones mercantiles y no mercantiles; c) la teoría tradicional no explica la ubicación específica de los productores y comercializadores, tampoco trata aspectos organizativos e institucionales de la oferta y la demanda, los costos de transacción y las externalidades que se producen.

Esa discrepancia entre teoría y realidad hace que en el marco del Cafta y de la integración regional, el PND conduzca a que los beneficios de la apertura comercial sean monopolio de las compañías extranjeras y de las grandes empresas del país (Mendoza y Kuhnekath, 2003a y 2003b), mientras los riesgos se dirigen mayormente hacia la población rural del mismo. Este tipo de perspectiva (“del goteo”) para el Triángulo Minero significa competitividad sobre la base de la pobreza y la degradación de los recursos naturales, porque básicamente se busca aprovechar la mano de obra barata y los recursos naturales existentes (pesca, madera, forestal), con un modelo organizativo donde se gobierna desde las compañías extranjeras.

Lo anterior plantea el desafío de cuestionar las ideas existentes y entender mejor la realidad usando lo que hemos llamado “otros lentes”, es decir, la búsqueda de nuevas interpretaciones sobre lo que acontece. Los resultados de investigación permiten ofrecer una visión diferente al PND, y, por lo tanto, a sus efectos: primero, advierte la necesidad de que los cambios económicos se conecten a las dinámicas sociales del país. Segundo, la existencia de una diversidad de actores que pueden escalar (*upgrading*), llenar vacíos y asumir roles de dirección (*governance*)⁹⁶ en un ambiente de eficiencia colectiva (Schmitz y Nadvi, 1999). Tercero, las oportunidades de negocio están presentes en todos lados, desde las comarcas en el Triángulo Minero hasta el mercado internacional, en una variedad de actividades, productos y subproductos, por lo que la apertura comercial puede ser aprovechada de forma menos “antidemocrática” en el marco de un

96 Este planteamiento va en contra del diagnóstico oficial de que no hay empresarios grandes capaces de dirigir (*governance*) la transformación productiva del país, y que, por lo tanto, el sistema “maquilización” debe imponerse. No existen esos empresarios grandes, pero hay otras dinámicas de *governance* en espacios de cluster, y el reto es construir alianzas con diversos actores incluyendo las empresas extranjeras.

modelo diferente al PND.⁹⁷ Cuarto, las dinámicas observadas revelan la importancia de conocer dichas “trayectorias” (en lugar de tener como referencia determinados modelos) y hacer que evolucionen hacia destinos de mejora, situación que permitirá en el largo plazo construir una región con más estabilidad, desarrollo incluyente e identidad recreada.

Respecto a los desafíos del país

Mientras la política gubernamental se enfoca hacia la producción exportadora en la perspectiva de economía de escala, en realidad existe una diversidad de productos y subproductos con una perspectiva o potencialidad competitiva que no se ve. Las razones pueden ser muchas, son esfuerzos muy pequeños y dispersos, son de subsistencia, se realizan en el ámbito doméstico, etc. Sin embargo, están ahí y tienen potencial para ser desarrollados. Detrás de estos bienes están los actores sociales, modos de organización social, visiones, estrategias, rutas de comercialización. Todo ello significa que el país dispone de un abanico de actividades económicas que gozan de potencial competitivo traducido en productos de calidad, nichos de mercado, agregación de valor, ingresos. Algunos ejemplos de ello son: a) los derivados de la leche: queso, quesillo, cuajada, crema; b) subproductos del maíz: elotes, rosquillas, nacatamales, pinol, tortillas; c) productos no tradicionales como el marañón y sus decenas de subproductos vía semilla y fruta.

Para ayudar a los pequeños productores se suele asumir fácilmente a la idea de que la “inversión física es igual a desarrollo”. Para contribuir a las capacidades humanas locales, la receta típica es capacitación en gerencia empresarial en lugar de investigar y fomentar espacios de reflexión para “descubrir” las potencialidades o las oportunidades de mercado y desde ahí reorganizar el proceso productivo. Uno de los hallazgos más importantes de los estudios realizados por Nitlapan en esta perspectiva, es el hecho de que el mercado se determina desde las prácticas sociales. En una cadena en torno a un producto hay “alianzas” y “coaliciones” entre diversos actores, esa relación determina el precio, la calidad y el peso de un producto, y determina también la “distancia” que el producto va a recorrer, su nivel de transformación y el que encuentre nichos de mercado. Esa relación social es donde se decide, toma sentido el producto, y, por ende, se hace el mercado. Esas relaciones se caracterizan por sus grados de reputación, confianza y tradición.

Por otra parte, la realidad misma muestra que hay diferentes modelos de evolución de experiencias de comercialización (o modos de intervención). Tales como: a) la autogestión impulsada por Cipres, b) la recuperación de infraestructura física y social de años anteriores sobre la base de nuevas políticas impulsada bajo el paraguas de la UESA, c) la coalición de contrapartes para la comercialización del maíz que cuenta con contrapartes desde adentro (local) y desde afuera (externa); d) el mercado justo que nace en reacción con el mercado libre, busca ofrecer mejores precios a los productores, cobrando más a los consumidores del norte y combatiendo a los intermediarios vía creación de espacios (ferias) donde los productores y los consumidores tengan sus transacciones de manera directa.

La lección más importante de esto es que no hay un solo modelo, sino varios; que las instituciones evolucionan, pero en diversas rutas y direcciones. Las distintas rutas de comercialización, nichos de mercado conectados con la tradición productiva y cultural, y de los distintos modelos de intervención, unos tienen mayor capacidad para resistir a los embates de la globalización y hasta de aprovechar algunas oportunidades que la misma globalización provee.

97 El modelo PND/Cafta lleva a la homogeneización y concentración de productos, a reducir la diversidad de productos: por ejemplo, en lácteos se prefiere la venta de leche, por lo que desaparecen los quesos, cuajadas y quesillos de finca. Detrás de los productos y subproductos existen actores humanos, habilidades, tecnologías, redes, cultura e identidad, todo ello desaparecería si se impone el modelo propuesto por PND/Cafta.

Por otra parte, al margen de procesos de intervención observamos decenas de experiencias en torno a productos como el quesillo, queso maduro, rosquillas, encurtidos, semillas de marañón, mermeladas, pan integral, artesanías, dulces entre otros tantos. Esas experiencias persisten en tanto responden a cierta demanda, así constituyen una potencialidad que no es apoyada normalmente por las instituciones del Estado ni de la cooperación externa. Existe un vacío de investigación y de sistematización de estas experiencias concebidas como experimentos de las cuales se pueden derivar lecciones para replicarlas en otra escala.

Se percibe capacidad en torno a algunos productos como los antes señalados, y la existencia de actores y redes sociales para competir, pero se requiere trabajar en el desarrollo de capacidad competitiva y de negociación. Éste constituye otro desafío para el país.

Sin embargo, existen lecciones que se pueden extraer de las experiencias de comercialización que pequeños productores van emprendiendo en el país, entre ellas: a) partir de lo que existe, las buenas prácticas que pueden ser expandidas; b) la calidad de los productos se determina en todos los momentos, por tanto, el aporte de la mujer campesina vale tanto como el de un técnico; c) las familias campesinas pueden tener recursos colectivos sin tener que trabajarlos todos juntos; d) la investigación es un bien de mucha importancia cuya escasez lleva al fracaso de las experiencias; e) el acompañamiento, las experiencias de comercialización son elementales, no por “paternalismo mejorado”, sino por razones de cambio institucional y de consolidar mecanismos de mejoramiento y de aprendizaje continuo.

En los últimos 50 años, el comercio se ha constituido en el gran espacio que absorbe la mayor parte de las ganancias de un producto, y ha sido afectada principalmente la fase producción de cualquier producto. En consecuencia, el comercio se ha convertido en una vía fundamental del desarrollo y de la reducción de la pobreza, de cuyo ámbito las familias campesinas-productoras precisan tener mayor participación. El comercio es otra manera de ver el qué y el cómo producir, es otra perspectiva que implica reorganizar el modo de trabajo. Hacerlo implica resolver los dilemas siguientes: a) cultura campesina contrapuesta con la cultura del mercado, b) organización campesina versus gerencia administrativa, c) relaciones de intermediación comercial tradicional vs. relaciones de intermediación basadas en contratos impersonales, d) procesos de aprendizaje de las familias campesinas frente a procesos de quemar etapas por parte de los agentes externos

Finalmente, otro desafío que el país enfrenta para reorganizar el modo de trabajo, aprovechar el mercado y hacer que éste trabaje para mejorar las condiciones de vida de las familias de pequeños productores, implica superar mitos como el que sólo hay un mercado, una única ruta, una sola forma de competir sobre la base de precios y costos. O los mitos de que los pequeños productores sólo están en la producción y no saben del comercio, y que los comerciantes son explotadores per se.

Hallazgos específicos para la RAAN y el Triángulo Minero

Existe un contraste de realidades en las regiones autónomas del Caribe nicaragüense, que: a) poseen el 71% del bosque; b) el 75% del total de áreas abiertas a concesiones petroleras; c) la mayor parte de las exportaciones de langostas y madera; d) el 25% de la producción de granos básicos y cerca del 35% del hato bovino y porcino. Sin embargo, son regiones muy pobres, según informe nacional del PNUD, el 61.3% de la población vive en estado de pobreza, con personas por debajo de la línea de la pobreza, que ha aumentando de 310,000 en 1998 a 380,000 en 2001; y e) son regiones con altísima tasas de deforestación e históricamente con ciclos de

violencia sistemáticos; la paradoja es que a más riqueza natural y extracción, más pobreza, deforestación y violencia.

Tres razones explican estos resultados: a) el cambio del color étnico con creciente y abrumadora primacía de los mestizos, con sus implicaciones en el poder político de los gobiernos regionales; el traslado de las reglas de los partidos políticos polarizados del Pacífico hacia la Costa; el que las formas de organización ancestral de la Costa se debiliten por el avance de otros tipos de organización mestiza; b) la exclusión social y el sistema económico extractivo impuesto por el Estado en alianza con las compañías; y c) campesinado que en su ritmo de sobrevivencia y acumulación amplía la frontera agrícola.

Los estudios realizados en el marco de las cadenas de los productos primarios nos llevan a simpatizar con estas explicaciones pero también a concluir que son insuficientes (ver Mendoza y Flores, 2003). A continuación, listamos los 10 hallazgos que más se destacan.

Las elites de los 60-70 dirigiendo la agroexportación han resurgido tímidamente en los 90 bajo la sombra de las compañías extranjeras y del Estado, y ante la pasividad o el silencio de las ONG y agencias de cooperación internacional.

- ▶ Por un lado, empresas como Madensa, Prada y Hemconic funcionan incluyendo capital extranjero, pero con accionistas nacionales y representados por éstos. Estas empresas desarrollan alianzas con madereros locales y líderes de comunidades indígenas y campesinas sobre la base de relaciones desiguales. A la par, hay nuevos actores: las agencias de cooperación y ONG, mayormente en temas de conservación.
- ▶ Por otro lado, persisten iniciativas y prácticas de las poblaciones indígenas, campesinas y del sector "medio" (del Triángulo Minero y del Pacífico) asentadas en sus tecnologías y organizaciones, muchas veces con capacidad de generar conflictos, y, otras, resistiendo ante el sistema (PND/Cafta en su versión "enclave" y su lógica del pasado: capital, escala, tecnología mecanizada, relaciones patrón-cliente). Dichas prácticas indígenas y del sector "medio" aún no han sido absorbidas por el modelo de enclave de los 90.

Existen dificultades reales para la generación de lo que se llama relaciones de subcontratación que necesita ser más estudiado para evidenciar lo que viene con el PND/Cafta.

- ▶ Prada ha intentado contratos con las comunidades indígenas, los cuales se han reducido a precios para la compra y venta de madera en pie; no ha habido fomento para que los indígenas puedan escalar. Sin embargo, nada indica que propuestas de parte de los indígenas para escalar en el corte de la madera e incluso en la primera transformación de la madera puedan ser sujeto de negociación con las empresas o de otros compradores.
- ▶ Empresas como Agricorp, interesadas en el acopio de arroz granza, se basan en la tradicional red de intermediación comercial para llegar hasta los caminos para comprar arroz, o bien para comprar el puesto en el trillo. Aquí sólo encontramos relaciones históricas de intermediación que favorecen más a una de las partes.

De entre los "pequeños", existe un grupo fuerte y diverso con capacidad de escalar, pero se hallan limitados por el clima de negocio impuesto por la alianza Estado-compañías-empresarios grandes.

- ▶ Grupos con capacidad de escalar existen, como por ejemplo en el caso de la madera: a) ebanistas que fabrican marcos (de ventanas y puertas) respondiendo a un mercado en Managua, y elaboran bolillos de madera para el mercado nacional y salvadoreño; b) madereros

del Pacífico que llegan a ciertos arreglos (tejido social) con la industria local, campesinos y familias indígenas para extraer madera, y que incluso exportan hacia países del Caribe; c) la Ley de Demarcación Territorial favorece un rol diferente de las comunidades indígenas para que no sólo se dediquen a vender árboles, sino que escalen en sus funciones y organizaciones. Una “empresa comunitaria” puede significar mayor asociatividad entre comunidades y jugar un “rol” de socios de algunos madereros.

- ▶ Clima de negocios adverso: a) la Alianza de los “grandes” (Prada --tipo zona franca-- con Plywood y Madensa en comercio de madera en rollo), basada en acciones legales (concesiones, derechos de cesión), es una cadena bastante integrada, donde los pequeños sólo participan vendiendo árboles (caso de los indígenas), cortándolos y transportándolos (caso de los mestizos); b) “cultura de persecución” para los madereros que no son parte de esa “alianza”; c) mito del maderero pecador aplicado a los pequeños y medianos madereros; d) creencia de que es mejor extraer ahora que después.

Sin tener apoyo del Estado y de las ONG/agencias de cooperación, hay grupos humanos que superan el “muro” de la producción y caminan hacia la conquista del mercado.

- ▶ En el caso del arroz se han desarrollado dos experiencias de trillos pequeños que muestran ser una buena opción. Hay comerciantes que compran arroz granza, compran servicio de trillo y venden los productos en el mercado local. Sobre los lácteos, hay familias que hacen queso y cuajadas, abastecen a los restaurantes y pensiones de la región; hay comerciantes (mujeres) que desde Siuna salen hacia Rosita y Bonanza a vender cuajada, crema y queso. Hay pequeños negocios rentables como las que venden frescos, entre ellos arroz con piña, pegados a los consumidores (junto a la cancha de *basketball*, por ejemplo).
- ▶ El mercado para los pequeños negocios es grande y creciente, tanto por las perspectivas del turismo y la presencia de numerosas ONG, como por el crecimiento poblacional. Municipios como Siuna demandan más productos como arroz con leche, cosas de horno, variedad de quesos, etc. Las mujeres pueden responder, pero están limitadas a expandirse y multiplicarse por la ausencia de servicios (información, asesoría técnica, crédito ambiente de cluster) que las “empujen”.⁹⁸
- ▶ Los dos puntos anteriores, de expandirse, repercutirían en la intensificación agropecuaria: a) mayor uso de los desechos del arroz como alimento-forraje de ganado, b) aumento de potreros con pasto mejorado y árboles para responder a la demanda de más leche, c) mayor producción de “queso de fincas”, una marca que precisa trabajarse con seriedad como un producto que se distingue. De darse este punto, estaríamos frente a otro tipo de cadena “integrada”, otro modelo diferente de los enclaves.

Los modelos de sustitución de productos (cacao, pimienta, cítricos) tienen un gran mercado externo, pero son “paquetes importados” de la cooperación (subsidio de esos rubros para que el bosque sea intocable) con la creencia de que “es cosa de sembrar y de inversión física y el mercado vendrá por sí solo”.

- ▶ El estudio cacao indica que este rubro es una excepción: a) aun sin mayor procesamiento tiene demanda en el mercado nacional, pero sin intermediación comercial adecuada los precios no le resultan favorables a los productores; b) la ruta de Waslala-Cacaonica les es una oportunidad, pero la construcción de la intermediación con la tremenda dispersión geográfica sigue siendo un desafío por resolver.

⁹⁸ Obsérvese: no se propone cambiar las ventas de frescos por gaseosas, sino que proponemos que el tipo de estructura social existente pueda evolucionar en una dirección más apropiada.

- ▶ Otros rubros introducidos, como la pimienta, tienen la lógica de “sustitución de”. En el caso del Triángulo Minero, la lógica es frenar el avance de la frontera agrícola. En los otros países como Bolivia, Perú y Colombia, ese modelo ha sufrido repetidos fracasos, es una apuesta a la producción asumiendo que no hay problemas de mercado (y comercio). Lo observado durante el estudio no provee ningún elemento que indique que ese modelo resulte diferente en el futuro.

La competitividad es sobre productos (precios), detrás de los cuales están los actores sociales, sus prácticas y tecnología, es decir, los significados.⁹⁹ Todos necesitan ser percibidos, existir. Ahí es donde se da la lucha por la identidad de la región, de los grupos humanos, de su modo de gobierno. Cuando en toda esta dinámica la brecha de la incompatibilidad se amplía, las posibilidades de más violencia y pobreza se aproximan.

- ▶ Sobre el comercio con cerdos es importante ver los contrastes, hay uno “de monte” y otro “criado”, igual ocurre con los pollos, hay pollo de finca y pollo que viene de afuera.¹⁰⁰ Para el indígena, el cerdo (en especie o vendido) es importante para su subsistencia, mientras que para el consumidor del Pacífico es sólo un “plato del medio día”. Para el indígena es la posibilidad de aventura colectiva (cazar en grupo), donde los cerdos y los indígenas se enfrentan en un espacio de “libertad”, mientras para el productor mestizo el cerdo está bajo su “control” desde antes de nacer. Como símbolo de ese hecho le ponen “corneta” y un “clavo a la nariz”, y luego deciden “el sábado” para su sacrificio.¹⁰¹ En el caso de los cerdos de corral bajo sistemas tecnificados, los cerdos no tienen “sábado”, están numerados para todos los días, ya perdieron identidad.
- ▶ En el negocio de la madera las luchas se dan hasta en cosas que aparentemente son de detalle: quienes transportan la madera por el río versus los que abren trochas y meten tractores; quienes eligen los árboles viejos vs. marcaje de los técnicos.
- ▶ Hay incompreensión de los dos mundos (Pacífico y Atlántico). Cada uno juzga desde su mundo. Si cuando le regalan los implementos agrícolas, los indígenas los venden, ¿será solamente porque quieren seguir recibiendo ayuda o es que en ese “implemento agrícola” ven una tecnología invasora a la que ellos tienen y practican? ¿Significa esto que los indígenas quieren quedarse con su “atraso” o más bien quieren evolucionar a partir de lo que tienen?

La feminización de la mano de obra rural vía modelo de maquilización tiene como contrapartida la ruina de la vía finquera y modelos de desarrollo diversos donde la participación de las mujeres es más que activa.

- ▶ La elaboración y el comercio de cuajadas y quesillos; la hechura y comercio de cosas de horno, arroz con piña, arroz con leche, nacatamales... quesos de finca, pollos de finca, hortalizas de finca... negocios donde decenas y decenas de mujeres participan y dirigen, muestran que son familias que pueden evolucionar creando más empleo, ahorrando divisas y respondiendo a nichos de mercado. Son mujeres y familias con virtudes, pero que no tienen contraparte institucional en el Estado ni en la red de ONG.

99 Tenía razón Schumpeter sobre la noción de competitividad, la cual no se reducía a precios. Pero olvidó captar que también en la competitividad subyace una guerra por los significados. Esto es clave porque vincula lo económico con lo social, el concepto con la experiencia, la política y la práctica cotidiana.

100 La lucha es silenciosa pero real, entre el huevo de granja y el huevo de amor. Es una lucha diaria que ensombrece y hace retroceder sistemáticamente al huevo de amor. Y detrás del huevo de amor hay vidas humanas también. ¿Cómo entrar al mercado con productos como el huevo de amor y el pollo de finca?

101 Los indígenas no los domestican en el modo como lo entendemos los del Pacífico. ¿Por qué? Esta misma situación de lucha por los significados se da con cualquier producto y luego en toda la ruta de recorrido-transformación del producto.

- ▶ El sistema PND/Cafta tiende a “proletarizar” a las mujeres al menos en discurso, en el nombre de que eso es realmente “desarrollo” y de que es “su última oportunidad”, aunque van quedando relegadas de la pequeña industria del queso, donde se prefiere mano de obra masculina, igual que en el trillado del arroz.

Las ONG e instituciones del Estado y un sinnúmero de organizaciones están tan llenas de buenas intenciones que el mejor enfoque lo convierten en receta, y con ella “matan” el mismo enfoque y de paso los sueños de la gente.

- ▶ Hay varias organizaciones en el país que fomentan distritos industriales, redes empresariales, planeamiento estratégico. En sus primeras fases suelen tener “éxito de espuma”, forman cooperativas, redes, grupos, coordinaciones, oficinas. Luego que la espuma baja, sigue la realidad: las cooperativas y redes se desintegran, y si persisten es por el tiempo de la inyección externa.
- ▶ También las consultorías vienen con recetas, y no buscan entender las causas, los efectos no intencionados de los proyectos, de tal manera que se pueda repensar las metas preconcebidas de las instituciones que intervienen.
- ▶ Existe una gran necesidad de una investigación aplicada y básica: cualquier proyecto tiene como contrapartida una realidad social y económica de las comunidades, cualquier propuesta económica tiene que entender la dimensión social (las estructuras sociales, las acciones humanas, el sistema-tejido social) y política (poder en su definición de “mando” y de “lo que es capaz de hacer”). De lo contrario es como apostar al mejor pez sin importar el agua donde vive. El estudio revela la necesidad de entender pez y agua en su contexto actual e histórico para captar el concepto implícito tan básico para el fomento del desarrollo.

La mayor fortaleza en la población del Triángulo Minero está en su organización en torno a los recursos naturales, en la existencia de una diversidad de instituciones (culturas), grupos humanos (indígenas, mestizos, población con linaje chino, empresarios extranjeros) y actores de intervención que trascienden las fronteras del país (WWF, Banco Mundial, agencias de cooperación) y el espíritu experimentador de la región.

- ▶ Comunidades indígenas que viven de los recursos naturales creando relaciones y pautas de aprovechamiento que se puede mejorar.
- ▶ Familias campesinas que experimentan con arroz orgánico, arroz como forraje ganadero, y procesamiento de la leche de vaca.
- ▶ Las poblaciones que llegan de afuera van cargadas de otras experiencias, y generalmente comienzan a experimentar una diversidad de tecnologías y modos de sobrevivencia.

Finalmente, el mayor desafío en la población del Triángulo Minero no está en producir (aunque enfrentan dificultades) o en la falta de recursos financieros, lo constituye la ausencia de formas de articulación entre diversas formas de organización que puedan expandir y evolucionar los puentes entre los eslabones de la cadena: entre producción y la comercialización, los productores y los consumidores, las estructuras y los agentes. Es decir, se requiere intervenir en crear o mejorar ese vínculo entre uno y otro para expandir las capacidades y potencialidades existentes. Para lograrlo se necesita el concurso de diferentes actores en el campo de las actividades económicas, sociales y las fuerzas políticas.

2. PROPUESTA GENERAL

La siguiente propuesta fue pensada para ser ejecutada específicamente en el Triángulo Minero al ser la zona geográfica donde la mayor parte del estudio tuvo lugar. Sin embargo, la misma propuesta tiene validez para cualquier otra parte zona del país.

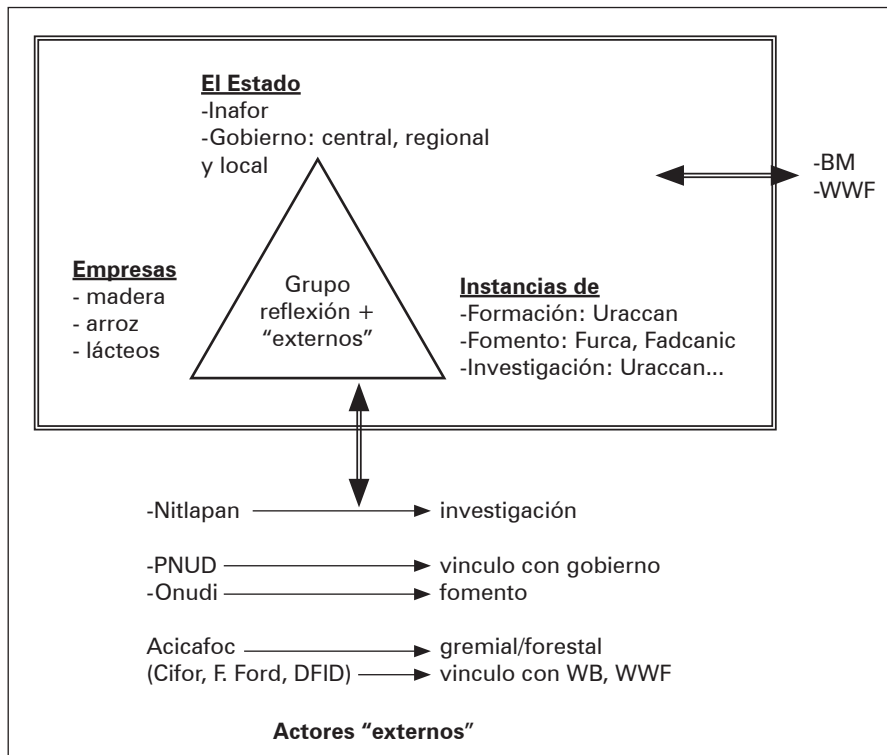
¿Cuál es la estrategia y la visión de la propuesta?

- ▶ Crear y desarrollar mecanismos de aprendizaje permanente en diferentes escalas, tejiendo alianzas entre tres ejes claves para el desarrollo: fuerzas económicas, políticas y sociales.
- ▶ Un mecanismo de aprendizaje donde paulatinamente los actores principales partan de un grupo comprometido con la región, un grupo que no termine administrando proyectos, sino repensando el ser y el futuro del Triángulo Minero en un marco global”, y animando con sus ideas y propuestas a la acción de diversos actores en el territorio.
- ▶ Desencadenar en ese marco un proceso de negociación que quiebre el monopolio Grandes empresarios-Estado sostenido históricamente. Hacerlo a través de alianzas locales, nacionales e internacionales (aunque incluyendo a los grandes empresarios). Son básicas las negociaciones sobre: extracción de recursos / conservación; significado de las acciones / saber; empresariedad/ Triángulo Minero, y todo lo que esto implica en términos de institucionalidad, competitividad y desarrollo.
- ▶ Un proceso de negociación basado en una investigación sistemática que contribuya a reconceptualizar (reconstruir) las metas preconcebidas por los distintos actores con intereses en el territorio en el marco del nuevo contexto y sus tendencias.

Lo anterior intentamos expresarlo en el diagrama siguiente, que tiene tres ejes y una sola dirección, y sobre el cual es importante considerar, primero, la realidad de la región donde es necesario relacionar los cambios económicos, políticos y sociales; segundo, la necesidad de construcción de relaciones y de coordinación entre el Estado, la sociedad y las empresas; tercero, la necesidad de que las negociaciones se amplíen a diferentes escalas debido a la presencia creciente de organismos como el Banco Mundial y el WWF; cuarto, la existencia de un liderazgo pensante reflejado en un grupo capaz de vincular los tres ejes con las amenazas y oportunidades que significan los intereses de muchos organismos internacionales.

La consolidación de todo este proceso requiere de un rol beligerante de instituciones “externas” como el PNUD, Onudi, Nitlapan, Acicafoc, Oxfam G. B. y KEPA, entre otras.

Diagrama 25: Estructura de las interrelaciones en el Triángulo Minero en el futuro



En conclusión la propuesta consiste en crear una capacidad local-externa del Triángulo Minero capaz de tejer alianzas entre las instituciones privadas y públicas, de tal manera que pueda aprovechar las oportunidades que se deriven del Cafta y de los intereses del BM y del WWF, al mismo tiempo, generar y catalizar procesos de competitividad, identificando oportunidades donde la población del Triángulo Minero pueda aprovecharlas.

Una explicación de los componentes del Diagrama es la siguiente:

- ▶ El grupo de reflexión se concibe como un grupo para pensar y construir la visión de desarrollo que se necesita en el Triángulo Minero. Puede estar constituido por representantes de algunas organizaciones o personas particulares interesadas en cuestionar los modelos y prácticas que van teniendo lugar, y en debatir sobre otras alternativas o bien en formas de mejorarlas. Es quien contextualiza y arma el rompecabezas de los distintos actores que intervienen en la región, el que evalúa la marcha del proceso de desarrollo. Es un grupo que se reúne una vez cada dos meses o cuando lo consideren necesario, y el resultado de su reflexión se difunde entre los otros actores locales. En su primera fase hay participación de los llamados actores "externos" que son representantes de algunas agencias de cooperación, los cuales intervienen no necesariamente porque representen a una agencia en particular, sino porque desean y buscan tiempo para la reflexión y discusión colectiva.

- ▶ Por ahora, se identifican dos ONG y la Universidad con asiento en la zona con mucha potencialidad. Las ONG son Fadcanic y Furca --las únicas que trabajan con el sector indígena--, y hasta el momento han estado dedicadas a la asesoría a la producción agropecuaria, pero con mucho interés en ampliar su trabajo hacia el comercio y hacia otros tipos de acompañamiento. Por su parte, Uraccan tiene como función la formación profesional y también investigación, particularmente vía tesis monográficas con estudiantes.
- ▶ Tanto las alcaldías de Rosita y Bonanza como Inafor participaron en los talleres realizados durante la fase de campo de la investigación en torno a la madera, espacio que se está convirtiendo paulatinamente en instancia de negociación del municipio en lo que concierne a los temas de la madera y de la gestión forestal.
- ▶ En la parte de las instituciones "externas": 1) El PNUD se ha ido sumando a partir del último taller realizado y se ha comprometido a trabajar coordinadamente en la iniciativa que va surgiendo, su rol sería traducir al gobierno la dinámica que se va fomentando-experimentando, y luego transmitir la perspectiva del gobierno a los actores locales, que son una especie de puente y con capacidad de apoyar de manera sustantiva la iniciativa del Triángulo Minero. 2) Onudi también ha decidido coordinar su intervención en la zona, y su rol es más de fomento en la organización de redes empresariales. 3) Acicafoc es una red de la región centroamericana con PCAC-Siuna como miembro activo de Nicaragua, con mucho interés en colaborar con la iniciativa, particularmente desde su rol de "interlocutor" ante organismos como el BM y WWF. 4) Nitlapan, que a través del programa de investigación (recursos naturales y comercio) ha sido parte generadora de este proceso, tiene un rol clave en profundizar la investigación y contribuir a crear capacidad local en hacer investigación, actividades que le permitirían jugar un rol clave en crear procesos de negociación que es el centro de la iniciativa del Triángulo Minero. 5) Oxfam G. B. y KEPA seguirían apoyando esta iniciativa por su larga inserción en el lugar.

Sobre las empresas en particular

A continuación listamos brevemente las empresas que se han ido pensando en el marco de los talleres como parte y resultado de la investigación. La construcción de cada empresa implica procesos de negociaciones que incluyen a los tres ejes: Estado, sociedad y mercado. La palabra "empresa" no expresa cabalmente la iniciativa. En el caso de la madera: a) el apellido "comunitaria" le da un sentido diferente; b) también se refiere a "integración horizontal y vertical", así como a la posibilidad de que se pueda tejer alianzas de empresas en lugar de una sola. En el caso del arroz también se habla de una empresa que ofrezca servicios de asesoría técnica.

Propuestas de empresas:

- ▶ Construcción de una empresa comunitaria en el marco de una "integración vertical" con participación de los madereros, las industrias y los muebleros de Rosita.¹⁰²
- ▶ Dos opciones (que pueden ser complementarias) para el comercio del arroz: creación de una empresa distribuidora de cara principalmente a la RAAN, y una instancia de asesoría a pequeños negocios por parte de Uraccan, agregando políticas para que los servicios de crédito tomen en cuenta este sector.

¹⁰² En los talleres con este grupo han participado: dos muebleros-ebanistas, dos madereros con aserríos, seis indígenas dueños de bosque; la alcaldía; Furca y Fadcanic, y la sociedad civil organizada.

- ▶ Tres opciones en lácteos: a) fortalecer las capacidades de las pequeñas plantas artesanales de queso ya existentes para que escalen como sector; b) fomentar la organización de la oferta (leche y queso) con un rol más directo de instituciones como la UCA; o c) fortalecer iniciativas con interés de incursionar en la transformación agroindustrial y de comercialización de la leche, donde la UCA podría jugar un rol importante si introduce una serie de cambios institucionales, para abrirse a una nueva experiencia desde la perspectiva empresarial.
- ▶ Acompañamiento a la experiencia de comercio del cacao movido por las organizaciones que comercializan el cacao desde Waslala, y buscar vincularlas a otras iniciativas del país.
- ▶ En el caso de los cerdos de monte, experimentar con un proyecto piloto para la reproducción de cerdos de monte en condiciones de cautiverio, con el fin de incidir en la comercialización estable del producto en el mercado local.

Procedimiento para avanzar

- ▶ **Grupo de reflexión (GR).** Una primera reunión para trabajar la visión y luego hacer una planificación preliminar. Desde allí avanzar en la discusión de temas “grandes” (Ley Forestal y Ley de Demarcación Territorial de cara a WWF/BM, Propuesta de Plan de Desarrollo Regional, entre otros). Esta reunión se puede realizar bimensual incluyendo a autoridades del Gobierno Regional. La Agenda para estas reuniones tendrá que ser trabajada paulatinamente.
- ▶ **Investigación, la cual es necesaria** en dos sentidos: a) un curso anual para formar investigadores en la región, contando con el concurso de Cidca, BICU y Uraccan;¹⁰³ b) trabajos de investigación que profundicen los hallazgos, cuantifiquen y diluciden más el tejido social-estructural subyacente en la región, incluyendo la dinámica agraria-acumulación de los actores locales. La investigación sería un insumo tanto para el Gobierno Regional como para la construcción de las empresas, el contenido de formación de las universidades, de las negociaciones, y para las políticas de la cooperación internacional, ONG y Estado.
- ▶ La asesoría y el fomento a las **empresas** emergentes es de dos tipos: de cara a la dinámica de formación de esas empresas; y a partir de crear **capacidad** para dar asesoría a entidades como Uraccan. El primero requiere asesoría en diversos aspectos (manejo forestal, certificación madera, comercio, industria, negociación y servicios de crédito), que podrían ser cubiertos por Furca, Fadcanic y Onudi. El segundo incluye los mismos aspectos, pero desde la capacidad de discernir oportunidades de estrategias de fomento y de seguimiento-evaluación de dichos procesos, un rol donde podría participar Onudi.
- ▶ A la par del avance del grupo de reflexión, en el primer año se debe crear una **instancia** de reflexión y evaluación (IRE) continua por parte del PNUD, Onudi, Nitlapan, Oxfam G. B. y KEPA.¹⁰⁴ La IRE sería para evaluar la marcha del proceso, tener un mecanismo de dar seguimiento, de compartir información, de distribuirse tareas, de ser motor en el grupo de reflexión. IRE es una instancia de “actores externos” para que exista un rol de *governance* de manera muy clara.

103 René Mendoza y Klaus Kuhnekath, de Nitlapan-UCA, trabajan desde agosto de 2004, en Bluefields, un curso de investigación para profesores e investigadores de la Costa Atlántica. Es un curso de 10 días de cómo hacer investigación en la práctica, diseñar un tema de investigación, hacerlo y escribirlo: describir, entender y explicar.

104 Eventualmente, Acicafoc en su versión PCAC podría ir participando en IRE.

Finalmente, toda propuesta debe evaluarse en cuanto a si es viable en términos de eficiencia y de su capacidad para generar desarrollo local; si es sostenible tanto desde el punto de vista ambiental como financiera; si no tiene posibilidades de entrar en corrupción; si se pueden establecer las diferencias entre producción y comercialización, y si está en función de cambios en las prácticas, costumbres y condiciones de vida de las organizaciones y de la población del Triángulo Minero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrocadenas: Disponible On Line sitio web: www.agrocadenas.com
- Alemán, C. y Barbeyto, A. (2001). Cultura política en el Atlántico Norte, Uraccan-IEPA.
- Artola, N. y Parrilli, D. (2002). El despegue del cluster de productos lácteos de Boaco y Chontales. Cooperación Técnica (BID-FOMIN TRUST FUND ITALIANO); Nitlapan-UCA.
- Ayala, J. (1999). Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. México, Fondo de Cultura Económico.
- Banco Central de Nicaragua (1999 y 2002). Informe Anual. Managua.
- Banco Central de Nicaragua (2002-2005). Datos sobre exportación e importación de cacao. Departamento de Estadísticas Managua, Nicaragua.
- Boomgard, J. et al. (1992). A Sub sector Approach to Small Enterprise promotion and Research, World Development, Vol. 20, No 2.
- Bourdieu, P. (1998). La esencia del neoliberalismo. Biblioteca electrónica Caracas, Venezuela, On Line en analítica.com.
- Carana Corp. y Spares Companies (1992). Lineamientos para la formulación de una estrategia agroempresarial en Nicaragua: USAID / Nicaragua.
- Cepal (2002). Globalización y desarrollo. Documento elaborado para el vigésimo noveno período de sesiones de la Comisión (Brasilia, mayo de 2000). Síntesis.
- Carey, M. (2002). La influencia mayangna (sumu) en la historia de la Costa Atlántica nicaragüense. Revista de Historia No. 14, IHN CA -UCA.
- CEI (2002). Exportaciones e importaciones Nicaragua, período 1998-2003.
- Centro Humboldt y Alcaldía (1999). Plan de ordenamiento territorial de los municipios de Siuna y Bonanza.
- Cetrex (2002). Exportaciones de madera aserrada, Nicaragua.
- Cetrex (2003). Informes de las exportaciones productos primarios de Nicaragua, período 2000-2005.
- Clemens, H. y Greene, D. (1994). Mercados de granos básicos en Nicaragua, Max Sopor (editores). Managua, Nicaragua: Eseca-UNAN-Conagro / BIP / PNUD.
- Escobar, Y. y Martínez, S. (2002). Dinámica social en la comercialización de la madera en Rosita, Monografía, Managua, Nicaragua.
- FAO, datos estadísticos, sitio web: www.fao.org
- FAO, sitio web Cacao. Notas sobre productos básicos, febrero del 2001: <http://www.fao.org/es/ESC/escs/escr/cocoa/cocoas.htm>

Fauné, A. (2003). Análisis y consideraciones sobre la violencia y pacificación en el Triángulo Minero. Consultoría solicitada por la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, Oxfam GB, KEPA, Save the Children.

Gavarrete, G. e Hidalgo, S. (1995) Análisis de la competencia de los embutidos, jamones, mortadela y salchichas de pollo de Caínsa. Tesis monográfica. Managua, Nicaragua.

Géminis (2000). El mercado mundial de productos lácteos. Géminis consultores, USAID, Washington.

González, M. y Zapata, Y. (2003). Yatama en los noventa: fragmentación y pragmatismo político, en Revista Wani, No. 33, Cidca-UCA.

Gobierno de Nicaragua (2003). Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo. Gobierno Bolaños Nueva Era.

Gobierno Regional RAAN (2005): Plan Regional de Desarrollo. mimeo.

Grigsby V., C. (2003). Sociedad civil y desarrollo local en Siuna-RAAN, dilemas y contradicciones del presente, alternativas para construir el futuro. Tesina para Maestría en Servicios Sociales Básicos, Políticas Locales y Comunitarias. Documento borrador

Guevara, S. M. Wasakin luchará por sus tierras, artículo publicado en El Nuevo Diario 16 de mayo 1999.

INEC (2001). Censo Agropecuario Nacional. Managua, Nicaragua.

Inifom (2002). Caracterización del municipio de Rosita On Line www.inifom.gob.ni.

Kaplinsky, R. and Readman, J. (2001). How can SME producers serve global markets and sustain income growth? University of Brigton and University of Sussex.

Kaplinsky, R y Morris, M. (2000) A Handbook for Value Chain Research. University of Sussex On Line www.ids

Queso atrae a EE.UU. artículo publicado en la Edición 23152 de La Prensa, 17 de julio de 2003.

El comercio de la madera. artículo publicado en La Prensa, 26 de julio de 2003.

López, M y Saavedra, D. (2002) Estudio de la cadena de comercialización del arroz. Managua, Nicaragua: Instituto Centroamericano de Cooperación para la agricultura, Fortalecimiento del sector privado para la formulación de políticas agrícolas. IICA /PROVIA.

Magfor (Ciclos 1990/1991 – 2002/2003). Datos proyectados sobre área, rendimiento y producción de arroz en Nicaragua, en Encuesta Agropecuaria de la Dirección de Estadísticas.

Magfor (1997-2001) Memoria Institucional.

Magfor (1998). Agricultura y desarrollo Revista No. 142.

Magfor–Profor–Inafor (2002). Valoración Forestal Nicaragua.

Magfor. Anuarios de información de precios y mercados. 2000 –2005.

- Magfor. Revista No.32 Agricultura y Desarrollo.1994.
- Magfor. Revista No. 22 Agricultura y Desarrollo. 1996.
- Magfor, Servicio de Información de Precios y Mercados (Sipma), datos sobre precios internos del cacao, reportes # 408, 438, 439. (<http://www.magfor.gob.ni/precios.htm>)
- Magfor (1994). Guía técnica de crianza de cerdos. Documento de consulta.
- Maldidier, C.; Ruiz, A.; Artola, N. y Barahona, T. (1993). Tendencias actuales de la frontera agrícola. Consultoría ASDI. Nitlapan – UCA.
- Mckenzie, J. (2003) Entrevista, síndico de la comunidad de Fruta de Pan.
- Mendoza, E. (2003) Entrevista. Superintendente de Servicios Generales – Hemconic. Bonanza.
- Mendoza, R y Flores S (2001). Estudio país: Espacios, oportunidades y experiencias de pequeños productores / as para acceder al mercado de Nicaragua. Managua-Nicaragua: Nitlapan – UCA.
- Mendoza, R. (2003). Curso sobre Cadenas de Valor. Nitlapan – UCA. Managua, Nicaragua.
- Mendoza, R. y Rodríguez, F. (2002). Bonanza: la razón indígena en una institución mestiza. Borrador.
- Mendoza, R. y Flores, S. “Repensar la Costa nicaragüense” en: Confidencial, No. 334. Nicaragua.
- 2002 a) La paradoja del café: el gran negocio mundial y la peor crisis campesina. Nicaragua. Nitlapan. Imprimatur artes gráficas.
- 2003 c) El comercio: la ruta de la innovación para el desarrollo” en: Revista Encuentro, No. 65, UCA, Nicaragua.
- Mendoza, R. y Kuhnekath, K. (2003). Lo que hay detrás de los cluster en: Revista Confidencial No. 358, Managua, Nicaragua.
- Mendoza, R. y Kuhnekath, K. (2004). Los tratados de libre comercio, el PND y los clusters en: Revista Encuentro N° 67, Universidad Centroamericana.
- Merlet, M. et. al (2000). Estudios sobre la tenencia de la tierra. Parte II Inseguridad de tenencia y resolución de conflicto bajo los distintos regímenes de derechos sobre la tierra. Institu de Recherches et d’applications des Méthodes de Developement (IRAM)/Oficina de Titulación Rural (OTR) de Nicaragua.
- Mific. Reporte de estadísticas del comercio exterior. Exportaciones e importaciones de cacao 1998-2002
- Morales, S. (2003). Entrevista, Comunitario de la comunidad de Fruta de Pan - Rosita
- Nicaediciones (2001). Constitución Política de Nicaragua.
- Nitlapan (2003). Memoria del Taller sobre comercio de madera en Rosita. Nicaragua.
- North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México, Fondo de Cultura Económico/ Economía Contemporánea.

Obed N (ed) et. al (2004) DR-CAFTA impacto sobre sectores sociales menos favorecidos en América Central. Publicación de la Fundación Friedrich Ebert Stiftung, Managua, Nicaragua. On Line www.fesnica.org.ni

OIT (2002): Globalización y trabajo decente en las Américas. Informe del Director General. Lima Perú, XV Reunión Regional Americana. On Line www.ilo.org/public/spanish/standars

OIT Cacao, Precios internacionales del cacao. On Line www.ICCO.org

Oxfam Internacional (2004); el arroz se quemó en el DR-CAFTA como el tratado amenaza los medios de vida de los campesinos centroamericanos.

Palacios, V. (2003) Informe sobre la industrialización del arroz en Nicaragua, Managua–Nicaragua: Nittlapan-UCA.

Paniagua, A. Sistematización de prácticas productivas sostenibles de Nicaragua: el cultivo de maíz en asocio con el frijol abono. Magfor Proyecto PNUD-RLA 97/G31.

Pelupessy, W. El enfoque de la cadena global de mercancías como herramienta analítica en las economías en vías de desarrollo. On Line

PNUD (2003). Segundo informe sobre Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá. Costa Rica, Editorama S.A.

PNUD (2001) Informe Desarrollo Humano de Nicaragua.

Porta, A. (2003) Estrategia nacional para fortalecer las capacidades relacionadas con el comercio de los países del ALCA. On Line www.ftaa-alca.org/spcomm/sme/publicdocs/psei159

Promifin/Cosude (2005). Consultoría sobre oportunidades de las Microfinanzas en la cadena ganadera Documento borrador.

Schmitz, H. (1992). On the clustering of small firms, IDS Bulletin, Vol. 23, Brighton.

Schmitz, H. y Nadvi, K. (1999). Clustering and Industrialization: Introduction en: World Development. Great Britain: Elsevier Science Ltd. Vol. 27, No. 9, pp. 1503-1514.

Shiva V. (2000): Globalización y pobreza On Line www.rcci.net/globalizacion

Teubal M. (1998): La Globalización y la nueva ruralidad en América Latina, On Line www.filo.uba.ar/contenidos/correo/catedras/georural/sitio/teubal.clacso.pdf

Toruño, J. Entrevista jueza local de Siuna durante la fase de campo sobre el ambiente institucional del Triángulo Minero 2003.

Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG, 2001). La experiencia del PCAC en Siuna, documento interno.

US TODAY, 2002. www.usatoday.com/news/washington/2002/06/29/milk.ktm