



Royal Tropical Institute

## **Informe del Proceso de Aprendizaje del P4P/PMA Pilotaje Nicaragua Julio del 2011**



### **LOS SOCIOS P4P: UAGQ, CCAJ, COMFOC RL**

UNA PLATAFORMA CAMPESINA QUE APUESTA A LA PRODUCCION CON CALIDAD QUE QUIERE SER TOMA SERIAMENTE EN CUENTA EN LA CDV DEL MAIZ

**La contribución del P4P para insertar a los pequeños agricultores y sus organizaciones a mercados remunerativos**



**Documento elaborado por:  
Alessia Decaterina oficina PMA-P4P  
Marcial López H. Consultor KIT Centroamérica.**

## **Agradecimientos**

Los autores quisieran agradecer a las muchas personas e instituciones que contribuyeron y participaron en la investigación y en el proceso detrás de este informe. En primer lugar, nuestro reconocimiento y agradecimiento especial va a los socios, líderes y gerentes de la CCAJ, de la UGAQ y de la COMFOC que dieron su tiempo valioso y compartieron con nosotros sus experiencias sobre los cambios percibidos desde que empezó el programa *Compras para el Progreso* (P4P) del PMA. Al respecto También a los comerciantes de Quilalí y de Estelí que dieron su tiempo y fueron abiertos a nuestras preguntas, así como a los oficiales de campo de FAO y de INTA que compartieron su perspectiva sobre los avances de P4P.

En fin, los autores quisieran agradecer en particular a todo el equipo P4P del PMA Nicaragua que oferto una ayuda valiosa en toda la organización y logística de las misiones, participo en las mismas, y contribuyo durante muchísimas horas sus perspectivas sobre el funcionamiento del P4P en Nicaragua.

## **INTRODUCCION**

El Programa Mundial de Alimentos (PMA) compra grandes cantidades de comida internacionalmente, para distribuirla en sus programas de emergencia, de recuperación y de desarrollo en 80 países. En las últimas dos décadas, el PMA realizo una porción creciente de sus compras directamente en los países en desarrollo, y particularmente en los países donde lleva a cabo sus programas (compras locales). En 2010, el PMA compro un total de 3.2 millones de toneladas métricas por un valor de US\$ 1,250 millones. De esta cantidad, 44% fue comprada en países de bajos ingresos, 34% en países de ingresos medios, y 22% en países industrializados. En África se compro casi un millón de toneladas métricas, en América central y latina 87,016 toneladas.<sup>1</sup>

“Compras para el Progreso” (P4P de su acrónimo ingles) es un programa piloto del PMA de cinco años (2009-2013), que se está implementando en 20 países<sup>2</sup>. Como programa del PMA, se propone averiguar como la organización puede adaptar sus sistemas de compras locales para maximizar el impacto de las mismas en el desarrollo de los mercados, insertar a los pequeños agricultores en los mercados formales y de calidad, y así mejorar sus ingresos y el bienestar de sus familias. El P4P quiere aprender como el PMA puede usar mejor su capacidad de compra para catalizar y potenciar las intervenciones de todos los socios institucionales que ya se inmiscuyen para mejorar la producción de los pequeños agricultores, y remover los obstáculos que les impiden acceder a los mercados más formales y remunerativos.

Uno de los pilares del P4P es el de “Aprender y Compartir”. **Aprender** de las distintas experiencias en 21 países, **documentar** las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, y **compartirlas** para informar tanto al PMA (sobre como modificar sus sistemas de compra y modalidades de intervención) cuanto a los agricultores y sus Cooperativas (sobre cómo mejorar sus capacidades de acceso a mercado) cuanto a otros actores (Gobiernos, otras organizaciones de desarrollo y ONGs) que quieran usar las compras como una herramienta de desarrollo.

## **METODOLOGIA**

---

<sup>1</sup> Consultar <http://www.wfp.org/procurement/food-procurement-map>

<sup>2</sup> Hay 21 países pilotos: 15 en África (Burkina Faso, Mali, Ghana, Liberia, Sierra Leona, Sudan del Sur, Kenia, Etiopia, Tanzania, Uganda, Ruanda, Malawi, Mozambique, Zambia, Republica Democrática del Congo), 4 en Centro América (El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua), y 2 en Asia (Afganistán y Laos). Laos no está financiado, y no empezó aun su implementación así que solo 20 están implementando P4P.

Hay muchas temáticas que el P4P está interesado en documentar. El proceso que se presenta a continuación pretende documentar lecciones y buenas prácticas alrededor de un tema específico: “**Como las organizaciones de pequeños agricultores aprenden y fortalecen sus capacidades de acceder a los mercados a través del P4P**”. Este estudio presenta los resultados y reflexiones del caso de Nicaragua, tras una misión de dos semanas que incluye trabajo de campo (visitas a tres Cooperativas y sus agricultores en la primera semana), y un taller nacional de validación (segunda semana).

Esta temática está siendo investigada simultáneamente y con la misma metodología en seis de los 20 países pilotos (Burkina Faso, Mali, Kenia, Tanzania, Nicaragua y El Salvador) durante el periodo Junio-Julio 2011. En cada uno de estos países, se seleccionaron 3 Cooperativas que cuentan con 3 o más contratos con el PMA, para reflexionar sobre cambios y capacidades creadas y fortalecidas a través del P4P. Estas Cooperativas no son necesariamente representativas del conjunto de las Cooperativas P4P del país, ya que son las que se han quedado en el programa y han logrado 3 o más contratos con el PMA. Por este mismo motivo, puede que sean las mas “fuertes”, aunque los 6 países hicieron un esfuerzo para incluir tanto a las Cooperativas que consideran “más fuertes” como a las que consideran “más débiles”. En el caso de Nicaragua, las tres seleccionadas (CCAJ, UGAQ y COMFOC) pertenecen tanto a la categoría “medio-alta” como a la “medio-baja” [ver pagina 9-23].

Estos 6 estudios de caso se documentan en un “informe país” como este que se presenta a continuación, y estos seis “informes países” alimentaran a tres “writeshops” regionales (talleres regionales de redaccion) que se llevaran a cabo en Kenia, El Salvador y Mali a finales de Agosto y Septiembre 2011, facilitados por el **Royal Tropical Institute de Holanda (KIT)**.<sup>3</sup>

Este estudio no es una evaluación del P4P: se focaliza en extraer lecciones a través de las historias y testimonios de actores claves. Pregunta el “**porque**” de los cambios (así como los percibidos por distintos actores) y “**que significa esto para ustedes**”, y no pretende coleccionar ni validar datos cuantitativos.<sup>4</sup>

El proceso investigativo, que es **cualitativo**, pretende recoger las **percepciones** de los distintos actores involucrados, en particular las percepciones de los agricultores, de los lideres y gerentes de las Cooperativas, de los socios clave que prestan apoyo a estas Cooperativas, de los comerciantes que han comprado a estas Cooperativas, y del personal P4P/PMA que implementa el programa. Para esto, durante el trabajo en campo, se han usado distintas herramientas de investigación desarrolladas por KIT en colaboración con la Unidad de Coordinación P4P del PMA:

- mapa de las cadenas de valor de las Cooperativas (antes de P4P/ahora);
- grupos focales de discusiones (entrevistas semi-estructuradas) separadamente con agricultores socios que participan en P4P, lideres y gerentes de las Cooperativas P4P, socios institucionales que brindan apoyo técnico y capacitación a las Cooperativas, el personal PMA/P4P, y entrevistas individuales con comerciantes;
- historias de vida y “cambios más significativos”.

---

<sup>3</sup> El writeshop es una metodología que consiste en poner juntas distintas perspectivas, contextos y experiencias de distintos actores alrededor de un tema pre-establecido, para asegurar su validación y extracción de lecciones aprendidas comunes. Los writeshops regionales, que estarán facilitados por el **Royal Tropical Institute de Holanda (KIT)**, se proponen de extraer lecciones aprendidas regionales alrededor de esta misma temática investigada a nivel nacional. Esto es particularmente relevante a mitad camino en la implementación del P4P.

<sup>4</sup> El P4P ya dispone de un sistema complejo y exhaustivo de monitoreo y evaluación que recoge datos cuantitativos sobre ingresos, gastos, rendimientos ect... a través de encuestas a agricultores beneficiarios y no beneficiarios de P4P, encuestas a organizaciones (P4P y no P4P), y a comerciantes. El presente estudio se focaliza mas en entender el porqué de los cambios percibidos, y los “cambios mas significativos”.

En la segunda semana de la misión se organizó un taller de validación, donde los entrevistados y otros socios claves han revisado y validado los resultados del trabajo de campo, y han ahondado en su reflexión sobre cuáles son las capacidades más importantes para acceder a mercados formales y remunerativos, cual ha sido el aporte del P4P, y donde tienen que focalizar su atención para fortalecer estas capacidades. Llevaron la reflexión un paso más adelante, reflexionando en donde se ubican en una senda de crecimiento donde el punto de llegada es la inserción sostenible en mercados remunerativos.

## **P4P en Nicaragua**

### ***El contexto***

Los rendimientos agrícolas de los granos básicos (maíz y frijol) en Nicaragua están por lo general por debajo de la media regional sin reportar cambios significativos en los últimos 40 años. El insuficiente acceso a insumos y semillas (por falta de acceso a créditos) es una de las razones principales. Por otro lado, los pequeños agricultores aun aplican métodos de cultivos tradicionales, cultivan maíz y frijol en asocio para maximizar el uso de la tierra y aprovechar los espacios entre el maíz (lo cual no es suficiente) y no disponen de silos para la retención y el condicionamiento de la cosecha. Todo esto se traduce en baja calidad y altas pérdidas post-cosecha.

El asilamiento de algunas de las aéreas maiceras del país (como la zona montañosa de Quilali donde se ubican dos de las tres Cooperativas visitadas) y los altos costos de trasladar pequeñas cantidades de producto a los mercados hacen que los agricultores prefieran vender su cosecha sin limpiar y clasificar, directamente en finca a intermediarios locales.

Los bajos precios del maíz (por lo menos hasta el 2008 cuando los precios se dispararon a nivel mundial) y su alta fluctuación estacional y por factores climáticos no constituyen un incentivo para convencer al pequeño agricultor de invertir en mejorar sus rendimientos. El cultivo del maíz y del frijol se mantiene esencialmente como cultivo de subsistencia para la mayoría de los pequeños agricultores, constituyendo la base de su alimentación.

Aunque el movimiento Cooperativista y las organizaciones de productores existen desde hace varias décadas, y algunas están bien consolidadas, las que se dedican mayoritariamente a granos básicos por lo general están débiles. Tienen una capacidad limitada de brindar servicios a sus miembros, carecen de capacidades financieras y de gerencia, y carecen de una visión empresarial fuerte. A menudo, brindan servicios de insumos a crédito, pero no se focalizan a la comercialización.

En Nicaragua la comercialización de los granos básicos principalmente el maíz es a lo internos del país. Existe un balance entre las exportaciones que son del 1% y las importaciones de maíz que también equivalen al 1%.

### ***Objetivos y modalidades de intervención***

El programa "Compras para el Progreso" (P4P) en Nicaragua se implementa en 4 municipalidades contiguas (Quilali, Jalapa, Jicaró y Wiwili) del Departamento de Nueva Segovia. Esta zona, que es considerada la zona maicera de Nicaragua y con alto potencial agrícola, cuenta con dos estaciones de recolección:

- La "Primera": noviembre-diciembre (cosecha principal de maíz, pequeña cosecha de frijol)
- La "Postrera": Diciembre-Enero-Febrero (cosecha principal de frijol, pequeña cosecha de maíz)

El P4P trabaja actualmente con 11 Cooperativas: empezó en 2009 con 7 Cooperativas, se ha incorporado una Cooperativa adicional en Marzo del 2010, y tres más – estas últimas apoyadas por FAO<sup>5</sup> - al principio de 2011. Excepto la UGAQ que es una Unión de Cooperativas, todas son Cooperativas primarias.

En colaboración con sus socios institucionales como el INTA (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria); MAGFOR (Ministerio de Agricultura y Ganadería); FAO; UCA (Universidad Centro Americana) y Root Capital, el P4P se propone aumentar la cantidad y calidad de la producción de maíz y frijol, a través de:

- la distribución (solo en el primer año) de un **“paquete tecnológico”** consistente en semillas mejoradas, insumos agrícolas y asistencia técnica (PMA);
- la distribución de silos, equipamientos y maquinarias para el almacenaje, el secado y la clasificación del grano (FAO, INTA, MAGOR, PMA);
- capacitaciones facilitadas por INTA, FAO y UCA en técnicas de producción, control integrado de plagas, uso de fertilizantes, manejo post-cosecha, control de calidad, técnicas de almacenaje, gestión financiera y contabilidad de Cooperativas;
- la compra de parte de la cosecha por parte del PMA para sus programas regulares.

### ***Cómo funciona el paquete tecnológico y el fondo revolving***

El PMA entregó a las Cooperativas en el primer año del proyecto (2009) semillas y fertilizantes para complementar un paquete tecnológico (los otros componentes del paquete las Cooperativas los compran con fondos propios o del Gobierno). Con este paquete P4P ayudo a establecer un fondo rotatorio en cada Cooperativa que consiste en la entrega de insumos financiados al inicio del ciclo agrícola y repagados con cosechas o en efectivo al final del tiempo de cosechas. Todas las Cooperativas que reciben el paquete ya tienen experiencia con administración de fondos, y sus socios tienen un record con sus Cooperativas.

Las Cooperativas administran este fondo con el fin de maximizar su recuperación, haciendo una buena selección de los socios, a los cuales se les entregan los paquetes tecnológicos a crédito a la hora de la siembra. Estos últimos repagan el crédito al momento de la cosecha (con un interés del 12% - el interés de mercado está a más del 20%), tanto en especie (preferentemente), cuanto en efectivo (si su producción no alcanza unos mínimos niveles de calidad).

No todos los socios de las Cooperativas P4P participan en P4P. Para ser “beneficiario” del programa y recibir el paquete tecnológico, la capacitación, y poder contribuir a las compras del PMA, los socios tienen que cumplir con algunos requisitos que permitan disminuir riesgos en el retorno del repago del paquete y se asegure que el destino de los insumos tengan como blanco principales a pequeños productores, los criterios básicos son:

- ser pequeños productores de granos básicos (inicialmente < 5 manzanas, ahora se consideran sobre todo los de 4-7 manzanas)
- no tener acceso a créditos o insumos por otras fuentes
- tener tierra propia
- tener un buen record con la Cooperativa en devolución de prestamos

Los primeros tres criterios los establece el P4P; el cuarto lo determina cada Cooperativa.

---

<sup>5</sup> La FAO entrega silos, capacitación en manejo post cosecha, inversiones en bodegas, sembradoras manuales y pequeñas clasificadoras de granos.

El ciclo de capacitaciones para los productores que reciben el paquete es de 18 meses. Después de este tiempo, los productores ya no reciben capacitaciones de P4P, pero siguen siendo “beneficiarios” de P4P ya que pueden seguir contribuyendo a las compras del PMA, comprar por cuenta propia o tomar a crédito el paquete tecnológico. Si la recuperación del fondo revolvente lo permite, las Cooperativas pueden incluir cada año a nuevos beneficiarios (siempre que cumplan con los requisitos P4P).

Los que no han devuelto el crédito no pueden acceder a un nuevo paquete tecnológico, pero pueden contribuir a las compras del PMA. El sistema de monitoreo y evaluación sigue de cerca a los primeros “beneficiarios” del primer año, y contabiliza a todos los “nuevos” cada año, pero la línea de base solo se hace con los del primer año y sobre estos se hará el estudio de impacto al final del programa.

El acceso a crédito (al productor para comprar insumos y semillas, y a la Cooperativa para comprar la cosecha a sus socios y/o para comprar equipamientos) es el obstáculo más grande que impide aumentar la producción y mejorar las capacidades de acopio y comercialización de las Cooperativas. El programa P4P se propone fortalecer el acceso al crédito tanto directamente (a través del fondo revolvente) que indirectamente (capacitando a las Cooperativas y relacionándolas a bancos como Root Capital, LaFise y otros).

### ***Promover el acceso a mercados formales***

El PMA ***se ofrece como mercado*** para comprar esta producción mejorada y acopiada en las 11 Cooperativas. La perspectiva del mercado PMA, junto con el paquete tecnológico, las maquinas, los silos y la capacitación, debería dar suficientes incentivos – se espera – a los pequeños productores para que aumenten la cantidad y calidad de su producción, y a las Cooperativas para que aumenten su capacidad de acopio y comercialización de un maíz de calidad.

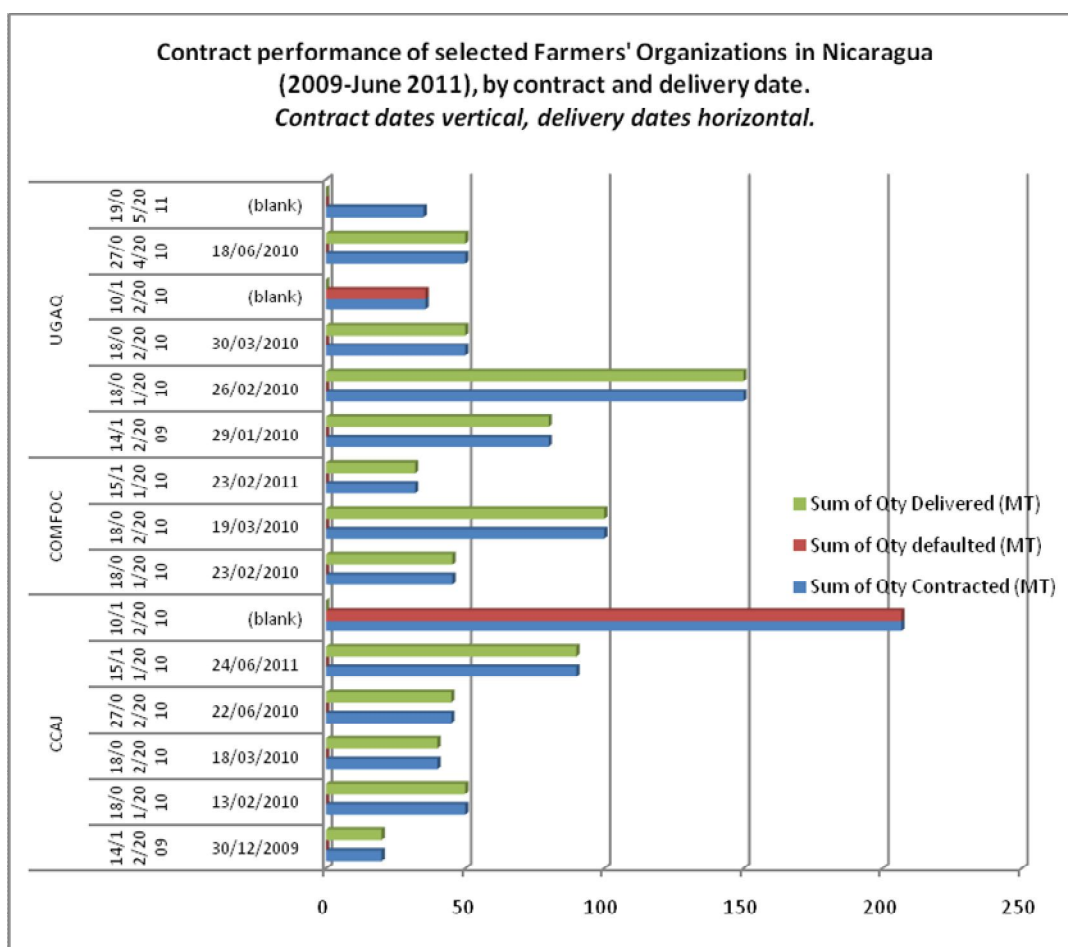
Para asegurar la sostenibilidad del acceso a los mercados más allá del mercado PMA, el programa P4P intenta relacionar a las Cooperativas con otros potenciales compradores, como INCOPA, el proveedor alimentos fortificados del PMA; y organiza ferias y rondas de negocios para favorecer el encuentro de las Cooperativas con grandes comerciantes.

### ***La experiencia de compras de P4P en Nicaragua***

Como en otros países, Nicaragua empezó con licitaciones suaves, porque era la modalidad de compra más fácil y parecida a las modalidades “normales” de compra del PMA. Aunque las Cooperativas (entre las cuales UGAQ y CCAJ) cumplieron con sus contratos por factores coyunturales, no tenían realmente la capacidad de participar en licitaciones, por lo cual se paso a compras directas. Las compras a futuro hubiesen sido la modalidad preferida tanto por el PMA como por las Cooperativas, para dar mayor seguridad de mercado y disminuir el riesgo asociado a fluctuaciones de precios; pero por la falta de fondos, PMA Nicaragua no pudo (y no puede) proceder con compras a futuro, porque esto requeriría asignar los fondos a compras varios meses de antemano. En Nicaragua no existe una política ni institución que regule los precios por lo cual las fluctuaciones de precios impide poder implementar contratos a futuro.

Aunque en términos relativos las compras P4P representaron el 34% del total de las compras de alimentos (locales e internacionales) realizadas por el PMA Nicaragua en 2010, y el 78% de las compras realizadas localmente, no acumularon a más de 1,800 toneladas métricas (mt) en el 2010 (2,300mt desde el principio de P4P). Este volumen relativamente pequeño de compras se debe a:

1. **falta de fondos:** las operaciones PMA en Nicaragua son pequeñas, y no bien financiadas. A menudo la oficina no dispone de fondos a tiempo a la hora de la cosecha, como paso en la última cosecha de primera de maíz (octubre-noviembre 2010). La oficina no tuvo los fondos hasta Diciembre 2010: por aquel entonces los agricultores ya habían vendido casi toda su cosecha.
2. **precios:** los altos precios impiden las compras locales, ya que, por su reglamento, el PMA está obligado a importar de fuera si los precios locales están más altos que los precios de importación. Por este motivo por ejemplo, el PMA no pudo comprar localmente frijoles desde 2009, aunque el frijol está en el plan de implementación del P4P; si pudo comprar maíz, ya que su precio, aunque alto en comparación con la media de los años anteriores, se mantuvo por debajo de los precios del maíz de importación.
3. **Factores climáticos:** el exceso de lluvias en la pasada campaña agrícola significo que parte del maíz no cumplía con los estándares de calidad, y tuvo que ser rechazado.



Fuente: datos de WINGS y Pastfood, Julio 2011

| Supplier | Date of contract | Delivery Date | Purchase Modality | Qty Contracted (MT) | US\$/MT | Qty defaulted (MT) | Qty Delivered (MT) |
|----------|------------------|---------------|-------------------|---------------------|---------|--------------------|--------------------|
| CCAJ     | 14/12/2009       | 30/12/2009    | Soft tender       | 20                  | 345     | 0                  | 20                 |
|          | 18/01/2010       | 13/02/2010    | Direct Purchase   | 50                  | 375     | 0                  | 50                 |

|                     |                   |            |                 |              |            |            |            |
|---------------------|-------------------|------------|-----------------|--------------|------------|------------|------------|
|                     | <b>18/02/2010</b> | 18/03/2010 | Direct Purchase | 40           | 390        | 0          | 40         |
|                     | <b>27/02/2010</b> | 22/06/2010 | Direct Purchase | 45           | 390        | 0          | 45         |
|                     | <b>15/11/2010</b> | 24/06/2011 | Direct Purchase | 90           | 325        | 0          | 90         |
|                     | <b>10/12/2010</b> | (blank)    | Direct Purchase | 207          | 365        | 207        | 0          |
| <b>CCAJ Total</b>   |                   |            |                 | <b>452</b>   | <b>365</b> | <b>207</b> | <b>245</b> |
| <b>COMFOC</b>       | <b>18/01/2010</b> | 23/02/2010 | Direct Purchase | 45           | 380        | 0          | 45         |
|                     | <b>18/02/2010</b> | 19/03/2010 | Direct Purchase | 100          | 391        | 0          | 100        |
|                     | <b>15/11/2010</b> | 23/02/2011 | Direct Purchase | 32           | 370        | 0          | 32         |
| <b>COMFOC Total</b> |                   |            |                 | <b>177</b>   | <b>380</b> | <b>0</b>   | <b>177</b> |
| <b>UGAQ</b>         | <b>14/12/2009</b> | 29/01/2010 | Soft tender     | 80           | 345        | 0          | 80         |
|                     | <b>18/01/2010</b> | 26/02/2010 | Direct Purchase | 150          | 375        | 0          | 150        |
|                     | <b>18/02/2010</b> | 30/03/2010 | Direct Purchase | 50           | 390        | 0          | 50         |
|                     | <b>10/12/2010</b> | (blank)    | Direct Purchase | 36           | 365        | 36         | 0          |
|                     | <b>27/04/2010</b> | 18/06/2010 | Direct Purchase | 50           | 390        | 0          | 50         |
|                     | <b>19/05/2011</b> | (blank)    | Direct Purchase | 35           | 484        | 0          | 0          |
| <b>UGAQ Total</b>   |                   |            |                 | <b>401</b>   | <b>392</b> | <b>36</b>  | <b>330</b> |
| <b>Grand Total</b>  |                   |            |                 | <b>1,030</b> | <b>379</b> | <b>242</b> | <b>752</b> |

*Fuente: datos de WINGS y Pastfood, Julio 2011*

La CCAJ y la UGAQ tuvieron 6 contratos con el PMA respectivamente: cumplieron con todos, excepto los contratos de Diciembre 2010, que fueron totalmente incumplidos por motivo de calidad debido al exceso de lluvias. El penúltimo contrato con la CCAJ (Noviembre 2010) fue renegociado y extendido (entrega en Junio 2011) ya que la CCAJ tuvo que limpiar el grano tres veces, hasta que cumplió con los estándares de



calidad. Esto implicó costes adicionales de procesamiento, pero la CCAJ decidió honrar su contrato a pesar de que en el momento de la entrega, los precios de mercado estaban por encima incluso del precio renegociado por segunda vez en el contrato.

La COMFOC tuvo 3 contratos, y los cumplió todos.

Cabe destacar que la calidad del maíz presentado por las Cooperativas fue, a excepción de esta última temporada, generalmente muy bueno. En el caso de la CCAJ, el PMA tuvo que rechazar un lote porque 2 de los 9 parámetros (grano dañados por hongos y grano quebrado por insectos) no cumplían con los estándares de calidad por un 0.1% solamente. Sin embargo, los otros parámetros eran mucho mejores que el estándar PMA (particularmente materia extraña). En promedio, 96% de los granos eran de buena calidad (cuando PMA acepta lotes que tengan 90% de granos buenos). Estos parámetros aun no los conocen bien los agricultores.

## CASO # 1

### La Cooperativa Campesinos Activos de Jalapa. CCAJ.RL.

#### Antecedentes

La cooperativa CCAJ fue fundada en 1996 con el propósito de organizar a los productores dueños de pequeñas áreas de tierra y fortalecer la producción de maíz, frijol y café, siendo el café su actividad comercial principal.

En el Censo III Agropecuario<sup>6</sup> Nacional se registra en esta zona 2,788 fincas en las cuales en el 90% se siembra maíz.

#### Perfil de la Cooperativa

La CCAJ está integrada actualmente por pequeños propietarios de café, frijoles, maíz y ganado, con áreas entre 1 a 5 manzanas de tierra.

La Junta Directiva está integrada por 7 líderes campesinos, una asamblea de 90 representantes comunitarios y un staff técnico representado por un gerente y un responsable administrativo con nivel profesional, una sección de asistencia técnica sectorial conformada por 4 técnicos de campo en una relación de 1 técnico para atender a 189 asociados.

En el 2009 la CCAJ recibe un fondo revolvente de P4P/PMA por la suma de \$ 78,000 dólares para financiar un paquete tecnológico y servicios técnicos que llegan a los socios vía crédito al 12% de interés a ser pagado a la salida de la cosecha decisión tomada desde años atrás como política de la institución. El objetivo es apoyar a los productores de maíz con insumos para mejorar tanto los volúmenes como la calidad de la producción.

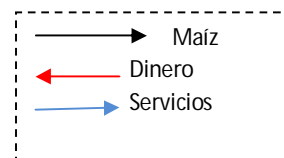
|   |  |
|---|--|
| Fundación                               | 1996   |
| Inicia con P4P                          | 2009   |
| Contrapartes                            | INTA,FAO,<br>MAGFOR,PRODECOOP  |
| Área agrícola promedio de los asociados | 1 a 7 mzs.   |
| Áreas de trabajo con P4P                | Fondo revolvente ,<br>paquete tecnológico,<br>mejoramiento de equipos<br>e infraestructura y<br>capacitación |
| Miembros                                | 756 (100 en P4P)   |
| Numero de lideres                       | 7 directivos<br>90 en el consejo   |
| # de contratos P4P                      | 4 ( 1 licitación y 3<br>compras directas)  |
| % de ventas a PMA                       | 33% de las compras de<br>PMA provienen de CCAJ   |
| Otros Compradores                       | ENABAS y comerciantes<br>locales   |
| Cultivos principales                    | El café en primer orden y<br>los granos básicos  |

#### Fortalecimiento de las capacidades

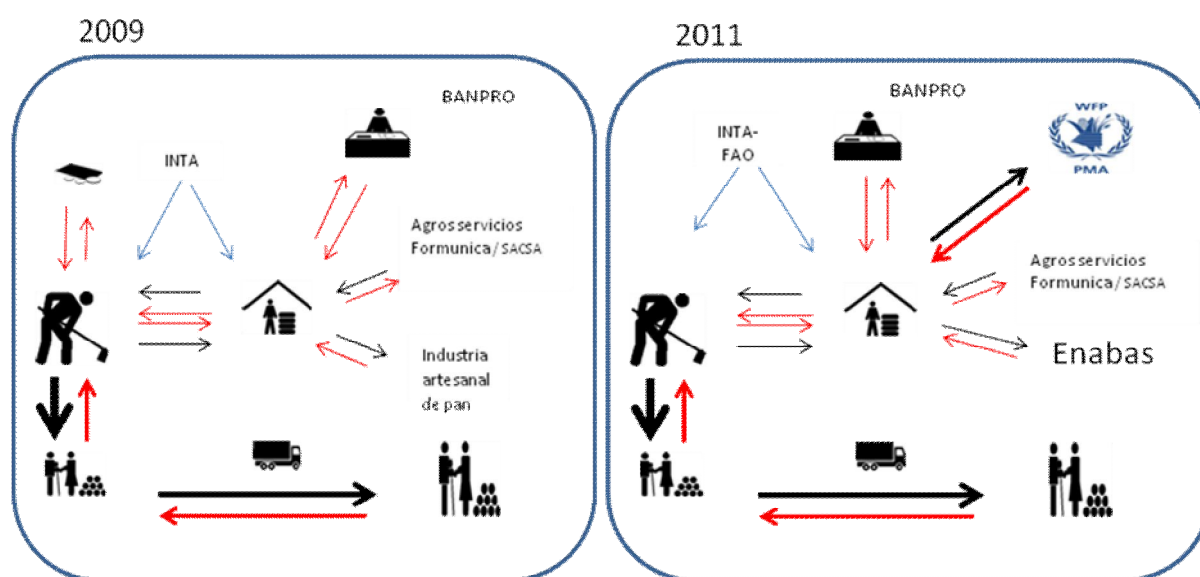
La CCAJ se ha fortalecido institucionalmente; tiene más capacidad de brindar servicios a sus asociados. El P4P ha co-financiado la compra de maquinaria de procesamiento de granos, ha reforzado el almacén y conformado una red de 24 promotores para que brinden asistencia técnica. La cooperativa está distribuyendo los insumos y haciendo recuperaciones del fondo revolvente con el que ha atendido oportunamente dos ciclos agrícolas consecutivos.

<sup>6</sup> El IV censo agropecuario se está realizando actualmente.

En Jalapa 2 mil pequeños agricultores producen aproximadamente 300,000 qq de maíz en 6,000mzs<sup>7</sup> en pequeñas fincas de 3 mzs promedio. De estos el 23 % están asociados a la CCAJ; sin embargo, la capacidad de guiar, fortalecer y representar a los productores para su inserción efectiva en la CV del maíz es todavía incipiente.



### Mapa de la cadena de valor del Maíz: CCAJ



### Antes del P4P (2009)

#### Situación de los asociados

- Los productores para sembrar maíz recibían individualmente crédito de micro financieras con altos intereses,
- la asistencia técnica la recibían del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria( INTA)
- compraban a centros privados los insumos, así como los servicios de mecanización y desgrane del maíz.
- Los agricultores socios vendían su producción a los comerciantes locales y externos
- Los socios vendían una pequeña parte del maíz a la cooperativa.
- .

#### La cooperativa

- Recibía un crédito del Banco de la producción (BANPRO) para financiar el café, negocio principal de la cooperativa.

<sup>7</sup> CENAGRO 2001, reporta para Jalapa 6000 mzs. de granos básicos. Se ajusta a una producción estimada actual en 50 qq por mz. promedio.

- Compraba los agro centros insumos agrícolas para vender productos a sus asociados
- la CCAJ ocasionalmente daba un adelanto en dinero para acopiar maíz, los socios vendían 2,000 qq de maíz como repago (0.6% de la producción total del municipio)
- Otra parte del crédito era cancelado en efectivo
- El maíz en la CCAJ jugaba un papel secundario,
- La CCAJ vendía el maíz acopiado a comerciantes locales y a grupos de mujeres que se dedican a la industria artesanal de fabricación de pan.

### **Actualmente con P4P 2011**

#### Situación de los asociados

- se ha disminuido el crédito de micros financieras hacia los productores.
- los socios reciben de la CCAJ un paquete tecnológico (insumos) y silos financiados al 12% provenientes de P4P.
- Ahora tienen silos para almacenar maíz en la finca, semillas mejoradas, fertilizantes y herbicidas. La preparación de suelos, compra de mano de obra y recolección de cosechas por falta de liquidez es un cuello de botella para los agricultores.
- los socios en repago entregan maíz a la cooperativa, lo justo para cubrir el valor del paquete tecnológico.
- los asociados continúan vendiendo a los comerciantes la mayor parte de su producción.
- los comerciantes pesan, dan el transporte y cargan en finca. Los comerciantes controlan el 70% de maíz que se produce en la zona.
- INTA y FAO dan capacitación a los asociados en técnicas de manejo de los cultivos y manejo post cosecha.
- Algunos socios ahora son promotores para extender el conocimiento técnico con apoyo de los técnicos del INTA y la cooperativa.

#### **La cooperativa**

- la CCAJ maneja un fondo de P4P para producir y acopiar maíz,
- la CCAJ vende maíz a PMA y ENABAS,
- La cooperativa vende una porción del maíz a comerciantes locales,
- Ha mejorado su infraestructura y maquinaria y ha aumentado su Acopio a 6000 QQ (2% del total municipal).
- La CCAJ da servicio de mecanización a una parte de sus asociados.
- los Comerciantes continúan acopiando la mayor parte de la producción de los socios y de la producción total del municipio,
- FAO,INTA y MAGFOR dan asesoría en manejo post-cosecha y apoyan la promotoría rural dentro de los socios de la cooperativa.

#### **Fortalecimiento de las capacidades (Hallazgos en campo)**

En términos generales los asociados valoran que el P4P está sentando las bases para conocer mejor el mercado y cambiar las relaciones de poder en el intercambio.

Hay un mejoramiento de capacidad instalada (no potenciada). La CCAJ acopia está acopiando el 2% de la producción de Jalapa y están acopiando 4000 QQ adicionales. Le entregan a ENABAS como parte del convenio con CARUNA. Sin embargo, en términos globales el volumen de acopio sigue siendo bajo con

respecto al potencial de producción de la zona y al número de sus asociados que producen maíz; hay que anotar que estos continúan vendiendo la mayor parte de su producción al libre comercio.

“Vender al comerciante permite ahorrar 20 pesos por quintal en costos por movimientos y transporte... por eso se valora la función del comerciante y la presencia oportuna que hace”.

“Con la cooperativa hay que ir a pesar al trillo, pagar transporte que para mí son 14 Km y 4 Km de regreso a la cooperativa, de allí me mandan a comercialización donde Ramón Cadenas, a chequear el control de calidad y revisar el total de quintales, después donde Juan Carlos para revisar la cuenta de insumos, que además solo Filitox, Glifosato y 24d ofrecen, chequear cuanto debo, después ir a caja a hacer liquidación, liquidación que no me dejada a favor más que C\$ 5.00 pesos por qq. Se pierde un día de trabajo, se paga comida, transporte y después hay que esperar un tiempo hasta que la cooperativa tenga liquidez para pagar”.

**Alexis Cáceres, miembro CCAJ.**

Con P4P se han abierto a nuevas relaciones y experiencias de ventas con parámetros y arreglos determinados en un contrato con PMA.

La gerencia ubica la necesidad de mejorar la calidad del maíz en el eslabón de la producción y los agricultores quieren dialogar al respecto revisando al detalle todo el proceso de producción y recolección del maíz.



El P4P puso en la agenda de los socios seleccionados por CCAJ la importancia de producir maíz con la calidad que el PMA demanda. Producir con calidad tiene un costo que todavía no se paga; los agricultores están intentando reducir costos para defender la parte de su producción que está comprometida con mayores estándares de calidad para que la CCAJ cumpla el contrato con el PMA.

Con ese interés, las mujeres productoras de Jalapa probaron el paquete P4P para conocer las bondades del híbrido HSG5. Las consideraciones que hacen es que la semilla de ese híbrido no es resistente a la humedad de la zona (se huela) y es una semilla cara. Ahora quieren construir referencias funcionales adaptadas a sus condiciones y características locales para producir con mayor eficiencia y mejorar la productividad que es una condición básica para lograr insertarse en el mercado de manera sostenible.

En este proceso innovador y sobre la base de una buena selección de semilla sembraron olotillo blanco olote colorado (variedad criolla). La búsqueda es calidad y resistencia

“Por ese asunto de la calidad estoy experimentando con un maíz olotillo que es resistente a la pica, el grano es Sólido y es más resistente a la humedad que el HSG5. La mazorca del maíz olotillo no es tan grande como la del HS5 pero produce hasta 60 qq.

Si da resultado me ahorro 70 dólares que cuesta el bolsón del híbrido que además solo trae 50 libras. La semilla La traje recién de la zona de Wiwili. Las mujeres socias de la cooperativa estamos en la búsqueda de la sostenibilidad”

**Martha Lorena Montiel, asociada CCAJ**

También comparan ambos cultivos (maíz + frijol) versus (maíz y frijol en monocultivos) y evalúan resultados rendimientos y calidad

“Este año yo sembré 1 mz. de frijol y 1 mz. de maíz separadamente, ante los había hecho solo en asocio; La idea es levantar la cosecha del maíz sin tener que esperar que salga la producción del frijol. Voy a evaluar si obtengo más calidad y disminución de pérdidas por afectaciones de insectos y hongos, pero además quiero probar si los rendimientos del frijol no se me bajan porque no van a aprovechar la fertilización P y K que aplique en el maíz. Tengo que evaluar esos resultados.

A la par un hermano siembra en asocio Queremos comparar los resultados y el rendimiento”.

**Giovanna Suarez socia CCAJ**

Hay aspectos claves que se han puesto de manifiesto durante el proceso, relativos a :

- La necesidad de una asistencia técnica apropiada. Las mujeres de Jalapa demandan información técnica de calidad y plantean preguntas concretas al INTA: cuando sale, cuanto queda, con cuanto repongo (NPK) para mantener un rendimiento sostenible? El INTA acompaña pero pareciera se queda corto ante la demanda;
- la importancia de identificar entre los asociados a los interesados en mejorar la calidad del maíz, a los comprometidos con la innovación por la calidad y los rendimientos (mujeres) por lo que cuando se habla de calidad aun el intercambio es superficial;
- lo estratégico de fortalecer un dialogo a profundidad a fin de entender el rol de la CCAJ en la negociación a partir de un análisis estructurado con sus asociados, dar seguimiento a los acuerdos y plantearse metas medibles y verificables a las cuales evaluar en el corto y mediano plazo.

Uno de los desafíos del INTA como socio principal del P4P es fortalecer el conocimiento de promotores sobre el manejo de la fertilidad, el balance mineral y orgánico de suelos, el uso eficiente de las dosis de fertilización para disminuir pérdidas, aumentar la oferta de semillas registradas etc.

La cadena de producción del maíz necesita un mejor seguimiento y disminuir afectaciones en el proceso de producción.

**Historia de Vida**

Alexis Cáceres Moncada

Años: 37

Casado

4 hijos varones: 16, 12, 8 y 2 años respectivamente.

Alexis Siembra 5 manzanas de maíz propiedad de su papa, decide sobre la producción de que se obtiene de esa parcela, la trabaja desde hace 12 años y hace mejoras ambientales, cercas vivas con árboles alrededor de la casa, no quema los rastrojos de las cosechas y los reincorpora al suelo con tractor.

Desde que trabaja con P4P(2009) se ha capacitado en técnicas para mejorar la producción del maíz, en el 2009 produjo 102 qq/mz. Actualmente ha producido 80 qq/mz. Esta baja en los rendimientos se debe a las afectaciones climáticas. No es promotor del P4P pero a través de las capacitaciones manifiesta tener mayor conocimiento que a la vez comparte en conversaciones informales, con otros amigos y vecinos, trasmite los buenos resultados en manejo post cosecha, selección mazorcas para que al momento de desgranar haya mayor calidad en el maíz. Con el P4P además has recibido insumos fertilizantes, herbicidas para controlar insectos oportunamente y las obtiene a precio más favorable que en el centro de agro servicios del pueblo.

“Es que con este apoyo en los últimos dos años he estado cosechando maíz con un promedio de 80 qq por manzana, y se ha mejorado la capacidad de acopio en la finca con los silos que compre a facilidades en la cooperativa con los fondos de P4P, fueron 2 silos con capacidad de 30 qq c/u y 1 más de 18 qq y otros más de 8 qq, Por esos silos pagó una tasa de interés al 12% en cuotas cómodas, mientras las financieras prestan al 25% de interés”.

En el año 2009 apporto a P4P una cantidad de 100 qq maíz de buena calidad pero en el año 2010 solo pudo aportar 60 quintales por las afectaciones de la lluvia, que además le ocasiono pérdidas totales en 2 manzanas por inundaciones.

Pero en 2011 se recuperó con la retención de 80 qq. que ensiló en su casa, logro venderlos 4 meses más tarde (mayo) a un precio de C\$ 520 xqq. con una ganancia neta de C\$18,300 vendidos a un comerciante local. Esa ganancia ha servido para preparar tierras, pagar mano de obra en este nuevo ciclo, ha dejado de prestar dinero para sembrar y se han invertido en gastos del hogar para comprar: arroz, jabón, azúcar, productos básicos necesarios en la época de mayor demanda que son junio, julio y agosto—y apoyar a sus hijos en los gastos de la escuela.

El maíz lo vendió a un comerciante dueño de la tienda del pueblo. Considera que su CCAJ puede mejorar el servicio de pesar en campo lo que implicaría a la CCAJ estar solo en función de la cosecha de maíz, o realizar un ajuste de precios razonable para compensar pérdidas en transporte y asegurar un servicio más completo que redundaría en beneficios al productor, animar a los socios a entregar más maíz y aumentar el acopio de maíz con calidad en los almacenes de la cooperativa.

**Unión de Agricultores y Ganaderos de Quilalí – UGAO, RL.****Antecedentes**

La cooperativa fue fundada en 1995 a partir de 5 grupos de campesinos/as organizados con el propósito de mejorar la seguridad alimentaria y los ingresos económicos de sus asociados. Surge en el contexto de aplicación de políticas neoliberales que en Nicaragua significó desentendimiento de lo rural. Es apoyado por las ONGs (Caixa e Intermon) de España que dieron los primeros fondos de apoyo para su activación socioeconómica y desarrollo organizativo.

El fortalecimiento de sus capacidades se inicia después del huracán Mitch (oct. 2008) con fondos ACTED<sup>8</sup> que apoyó un proyecto de rehabilitación productiva, enfocado a la reactivación de la ganadería y los granos básicos. Ese impulso le permitió ampliar la cobertura territorial y dinamizar el trabajo organizativo local.

### Perfil de la Cooperativa

La **UAGQ** opera en una zona productora de granos básicos; aglutina a **11 cooperativas** de pequeños productores que priorizan el cultivo del maíz y en segundo lugar el frijol.

Su máximo órgano de dirección es el consejo directivo representado por líderes campesinos de las 11 cooperativas que encabeza el proceso de producción, acopio y comercialización de la producción de los asociados, vela por el régimen administrativo y uso adecuado de los recursos, cuenta con un gerente con nivel profesional y una sección de asistencia técnica y un área de administración.

### Cambios en las capacidades de la UGAQ.

La UAGQ esta posicionada en el negocio del maíz, un rubro principal de sus asociados y gradualmente ha venido mejorando sus capacidades tanto físicas como gerenciales para hacer del maíz un negocio importante. Acopia el 8% de la producción total de maíz del municipio (150,000 qq) y el 40% del que producen sus socios. Ha venido gradualmente

El P4P está apoyándolos en lo relativo al desarrollo de capacidades y prestación de un mejor servicio a sus afiliados. En el 2009 recibe un fondo revolvente de P4P/PMA de \$ 95,788.81 para financiar un paquete tecnológico y servicios técnicos que llegan a los socios vía crédito al 14% de interés a ser pagado a la salida de la cosecha.

Actualmente la UGAQ dispone de bodegas, pre-clasificadoras, probadores de humedad, servicios de mecanización (2 tractores) y ha llevado un registro con controles de calidad que viene aplicando desde el 2006. La capacitación a sus socios para reforzar sus conocimientos en el manejo post cosecha, la distribución de silos y los insumos financiados con crédito blando otorgados a partir de P4P ha mejorado la capacidad de acopio y manejo de la producción local.

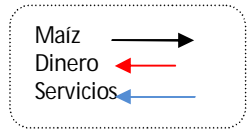
Cipriano Porras,  
Presidente Cooperativa La Unión del Bello Amanecer,  
afiliada a UGAQ.  
Quilalí, Nueva Segovia.  
En el Works shop de Nueva Segovia

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Fundación               | 1995   |
| Inicio con P4P          | 2009   |
| Miembros                | 750 ( 100 reciben beneficios de P4P)               |
| Tamaño de los asociados | 3 a 7 mzs.   |
| No. de lideres          | 55 líderes directivos                              |
| Inicio P4P              | 2009 fondo revolvente \$ 95,788.81                 |
| # de contratos P4P      | 4  |
| % de ventas PMA         | el 40% las compras de PMA provienen deUAGQ         |
| Cultivos principales    | <b>Maíz</b> , frijol, ganadería y un poco de café. |

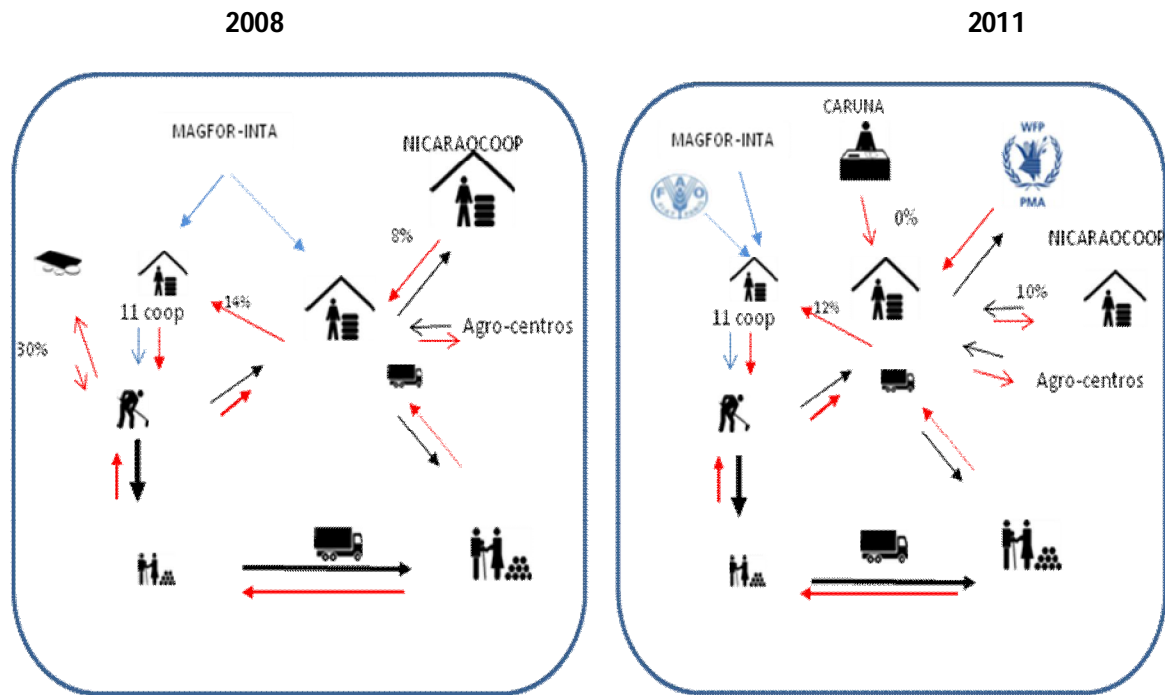


<sup>8</sup> Agencia de Cooperación al Desarrollo Técnico de origen Francés.





## Mapas de la Cadena del valor del maíz: UGAQ



2008

### Socios-agricultores

- Recibían capacitación de MAGFOR y el INTA
- Recibían crédito de su cooperativa con fondos provenientes de UGAQ.
- Recibían crédito de financieras con altas tasas de interés (30%)
- Reciben servicio de mecanización y desgrane del maíz de parte de la UGAQ.
- Compraban los servicios de mecanización e insumos en tiendas y prestatarios de servicios privados de la localidad.
- En repago cancelaban directamente a la UNAG. Entregaban un 15% de su producción y el resto en efectivo.
- Vendían la mayor parte de su producción de maíz a los comerciantes locales.

### La Cooperativa

- Recibía financiamiento de NICARAOCOOP<sup>9</sup> a un interés del 8% anual
- UGAQ aglutina a 11 cooperativas primarias que brindan fondos a sus asociados al 12% de interés.

<sup>9</sup> Estructura de segundo nivel a la cual está afiliada UGAQ.

- Las cooperativas avalan a sus socios para que paguen directamente a la UGAQ con dinero o en especies.
- Disponía de silos para almacenar granos, una bodega, 2 tractores y una tienda distribuidora de insumos y alimentos como servicios básicos para sus asociados.
- La UGAQ vendía maíz y frijol a NICARAOOCOP<sup>10</sup>,
- Además vendía maíz a 3 comerciantes locales que compran cash y dan a sus proveedores dinero e insumos para asegurar el acopio
- Abastecían mujeres dedicadas a la elaboración de pan de la comunidad de Matapalo ubicada en la carretera panamericana
- MAGFOR, INTA, FUNICA prestaba n servicios de información, capacitación y tecnologías a las cooperativas.

2011

### . Socios agricultores

- 100 productores reciben el paquete tecnológico P4P de parte de la Cooperativa al 11% de interés
- Repagan con lo justo de maíz para cancelar el crédito;
- Compran a la cooperativa silos financiados a precios bajos y con facilidades de pago que les permiten retener mas maíz en sus casas-
- el grueso de su producción la venden a comerciantes que les ha adelantado algún servicio para compra de futuro
- Continúan comprado a privados servicios de mecanización y desgrane y vendiendo la mayor parte de su producción a comerciantes locales en el momento de levantar cosecha
- Los asociados en el ciclo 2009-2010 entregaron mas maíz de su cosecha a la UGAQ .

### - La cooperativa

- La cooperativa a aumentado su capacidad de acopio de 2000 a 6000 QQ de maíz.
- Le vende maíz al PMA uno de sus principales compradores a quien han vendido 333 Tm de maíz.
- Además le venden maíz a NICARACOOP y a 2 comerciantes locales a quien vende cuando tiene urgencias de cash para saldar cuentas con asociados, o proveedores de servicios
- Recibe fondos de CARUNA que le financia **al cero %** de interés, con el objetivo de que la producción acopiada le entreguen granos a ENABAS
- ENABAS ente regulador oficial del gobierno que tiene el mandato de acopiar granos y regular precios
- La UGAQ ha desarrollado más capacidad y ha aumentado el acopio de la producción que proviene de sus socios ( 40% más).

---

<sup>10</sup> En 2003, Nicaraocoop nace como una empresa cooperativa de transformación y comercialización, conformada por 5 organizaciones de campesinos/as.

- Compra los servicios de transporte, limpieza y clasificación de granos a un beneficio ubicado en Ocotol (cabecera departamental).

### **Fortalecimiento de las capacidades**

El P4P ha fortalecido la presencia territorial de la UGAQ que era una de las expectativas principales de la empresa, y ha favorecido;

- la ampliación de las redes locales articuladas a la promotoría que le permiten mayor proyección entre los socios dedicados a la producción del maíz;
- el mejoramiento de los servicios que brinda a sus asociados;
- el acceso a nuevas relaciones comerciales, técnicas y financieras con agentes externos o entes de segundo piso que pueden facilitar el desarrollo de capacidades (secadora);
- el debate sobre la calidad del maíz como condición para entrar a la competencia del mercado regional;
- el debate sobre la compensación por la calidad y el necesario ajuste de precios para incentivar y aumentar las entregas de maíz a la UGAQ,
- esta acopiando más maíz, llegando a un máximo de 12,000 qq año.

Así mismo consideran que en esta relación con P4P se han desarrolla capacidades gerenciales, se ha fortalecido la comunicación interna sobre el manejo de los contratos, los socios están más informados de los requerimientos de la calidad y están haciendo lo suyo para cumplir los acuerdos y metas.

Por su vínculo con P4P la UAGQ ha diversificado sus compradores pasando de abastecer a mujeres de la industria artesanal de Matapalo y comerciantes locales a relacionarse al mercado nacional, tal es el caso de la firma de contratos con CARUNA, consignatario con gran potencialidad para ampliar su oferta al mercado nacional.

Para los comerciantes locales el maíz que se procesa en la UAGQ presenta actualmente mejores condiciones de calidad en relación a los años anteriores, aunque aún no llenan los estándares requeridos por el PMA.

Hay temas que están en el ambiente, y que es necesario profundizar entre los más relevantes está

- el debate sobre la calidad vinculado a factores tanto de orden cultural (solo desgranar, no tienen por habito clasificar en campo ni en la casa) y de falta de incentivos económicos que retribuyan el costo de esa calidad en una zona con problemas de humedad.
- el paquete tecnológico que se está ofertando que introduce una contradicción vinculada a los costos y a los rendimientos y que obliga necesariamente a *repensar la oferta* desde la óptica del beneficiario final;
- los déficit en acopio, transporte y procesamiento local orientado a bajar costos y agregar calidad que representan un reto que enfrentan como empresa asociativa;
- la falta de experticia para negociar y ampliar el mercado con otros actores de la región, están rezagados con respecto a desarrollar su visión y habilidades comerciales para acceder a otros compradores

El reto principal de la UGAQ es mejorar su capacidad de secar el maíz para que se logre levantar oportunamente la cosecha en campo. Esto requiere contar con una secadora de granos. El factor

limitante principal es que su bodega no tiene acceso a energía de 220 voltios requerida para operar secadoras que permitan secar el maíz en su punto de madurez fisiológica y que razones climáticas se levanta con un alto % de humedad.

*“El problema no está en sembrar, sino en el momento de la recolección. Hace falta dinero al momento de la recolección; es preocupante que mantengo costos más altos para llevar la producción a los estándares de calidad, porque los insumos son costosos, y no haya seguridad en los precios.”*

Santos Mejía, productor asociado. Tomado de la reunión con agricultores

**ESTUDIO DE CASO # 3: COMFOC**  
**Cooperativa Multifuncional de Fondos**  
**Comunitarios” COMFOC, R.L.**

**Antecedentes**

La COMFOC RL surge en 2002 con el propósito de apoyar a las familias campesinas más vulnerables de 7 comunidades del municipio de Quilalí, Departamento de Nuevo Segovia. Inicia ejecutando el proyecto “Desarrollo y valorización de la producción agropecuaria” financiado por ACTED<sup>11</sup> Francia. Se seleccionaron estas comunidades por su mayor grado de participación en las actividades que se promovían localmente.

En el 2006 inicia accede a capacitaciones técnico con apoyo de FUNICA y el INTA; para la producción de maíz y frijol, ese antecedente la vincula al P4P. En el año 2009, enfrenta problemas administrativos que afectan fuertemente su capital financiero y su capacidad operativa. En el 2010 se reestructuró, nombró una nueva Junta Directiva, renovó el Consejo de Administración y contrató un nuevo gerente.

**Perfil de la COMFOC RL**

Actualmente está trabajando y reactivando sus servicios entre sus asociados; el fondo de insumos, semillas equipos, silos, y fertilizantes han puesto de nuevo a la CAMFOC en la senda de la producción.

Por su relación con el PMA con quien co-ejecutaba la modalidad de Alimentos por Trabajo reconoce la importancia de proveer alimentos de buena calidad a PMA porque son utilizados en programas de nutrición y apoyo a la niñez dentro y fuera de la nación.

**Fortalecimiento de capacidades**

El P4P ha sido una oportunidad para que la COMFOC RL siguiera existiendo como cooperativa y la ha utilizado para capacitar a su gerencia y al nuevo administrador mediante el diplomado impartido por el CEGE de la UCA. Esa asesoría le ha permitido actualizar su contabilidad, y dar mayor seguimiento a los nuevos fondos ingresados por P4P e iniciar la recuperación de la vieja cartera en mora.

Aunque es muy débil en cuanto a servicios (no tiene transporte, tractores, clasificadoras ni patios de secado), su membrecía se ha reactivado en torno a la producción de maíz con valor agregado, se han capacitado y hay una reciente red de promotores animados e interesados en multiplicar conocimientos. Todo el proceso por mejorar la calidad del maíz la COMFOC lo ha convertido en una estrategia para acceder a mercados competitivos.

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Fundación                            | 2002  |
| Inicia con P4P                       | 2009  |
| Tamaño de los asociados              | 90% entre 1 y 5 mzs.<br>10 % entre 5 y 8 mzs.           |
| Miembros                             | 287 asociados<br>67 pre-socios,<br>(100 activos en P4P) |
| Numero de lideres                    | 44 lideres directivos<br>Pocas mujeres                  |
| Fondo revolvente P4P                 | \$61,923.00<br>Año 2009                                 |
| # de contratos P4P                   | 3 en compra directa.                                    |
| Aporte al % del total de compras PMA | 13% de las compras del PMA<br>provenien de COMFOC RL    |
| Cultivos principales                 | <b>Maíz y frijol,</b>                                   |

<sup>11</sup> Agencia de Cooperación al Desarrollo Técnico

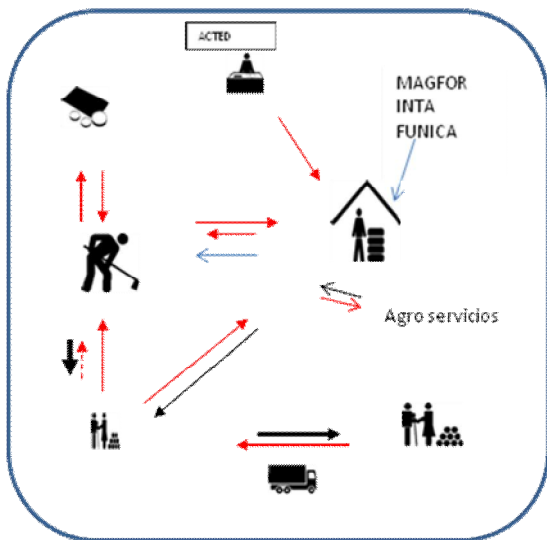
Reunión de Líderes misión de Evaluación Cualitativa P4P, Julio 2011.  
 Quilali, Nueva Segovia.



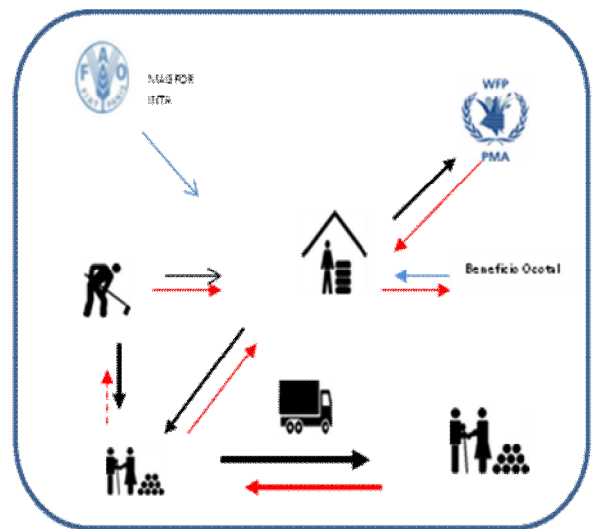
**Mapa de la cadena de valor del Maíz: COMFOC**



2009



2011



**Antes de P4P (2008)**

Productores asociados

- Los socios reciben fondos de la Cooperativa provenientes de un fondo donado por ACTED.
- Reciben crédito de las financieras. Había un alto grado de endeudamiento individual.
- Los socios recibían crédito de la cooperativa repagaban su crédito con dinero.
- La producción es vendida en su mayoría a los comerciantes locales que les adelantaban pequeñas sumas de dinero y servicios para asegurar el acopio de maíz.
- Los socios compran el servicio de alquiler de tractores y recolección de cosechas a servicios privados.

La Cooperativa

- La Cooperativa tiene una mora del 45% sobre los créditos otorgados a sus asociados y está en caída libre.

- Los socios recibían capacitación de FUNICA y el INTA. La cooperativa no tiene relaciones con otros actores.

## Con P4P 2011

### Productores asociados

- Agricultores seleccionados reciben paquete de insumos provenientes del P4P al 12% de interés. (semillas y fertilizantes)
- Los socios solo **entregan a la cooperativa** lo justo del repago del paquete tecnológico.
- Los asociados continúan comprando a particulares los servicios para la producción,
- Venden la mayor parte de sus cosechas de maíz a los comerciantes locales y externos.
- Hay mayor de acopio en finca ya que disponen de quipos donados por FAO para clasificar y secar en los patios de la casa (lonas, zarandas) y están capacitados en manejo post cosecha.
- Algunos socios son promotores agrícolas

### La Cooperativa

- El fondo remanente de ACTED continua en mora alta; la cooperativa dispone de un plan de recuperación de cartera
- P4P entrega fondo revolvente que oxigena financieramente a la cooperativa para financiar la siembra de maíz; se inicia un proceso de recuperación de la cartera morosa.
- La cooperativa entrega a crédito (semillas híbridas, fertilizantes y herbicidas y plaguicidas y una sembradora manual) a sus socios con los fondos que provienen de P4P
- Aumentaron su capacidad de acopio el maíz – tiene capacidad para almacenar entre campo y bodega 2,200 qq-
- Compran todos los servicios de la cadena del procesamiento a prestatarios privados
- le vende la mayor parte de su producción acopiada al PMA (180 Tm).
- El restante maíz de inferior calidad se lo vende al comerciante local e inicia a este nivel una relación comercial.
- El comerciante local recibe del Banco PROCREDIT un crédito de 10,000 USD para complementar su fondos de acopio

## Fortalecimiento de Capacidades

El P4P ha jugado un rol dinamizador en el contexto de la Cooperativa; le ha posibilitado

- ⇒ fortalecerse en términos organizativos-administrativos, clave para el desarrollo futuro de esta empresa rural;
- ⇒ cumplir unas de sus expectativas centrales como es ampliar su cobertura y mejorar los servicios para sus asociados, a saber, insumos a créditos con interés más bajos, acopio en finca, contratos de venta de maíz,
- ⇒ interiorizar la importancia de la producción de calidad que para ellos inicia en el campo y termina en el manejo en el almacén;
- ⇒ acceder a nuevas relaciones con agentes externos o entes de segundo piso que pueden facilitar el desarrollo de capacidades.

Sin embargo, en la agenda se mantienen temas sentidos por los agricultores, a saber:

- La preparación de suelos y la contratación de mano de obra requieren de dinero en efectivo oportuno para hacer frente a estos gastos; Los comerciantes históricamente han jugado un papel importante en este momento porque hacen pequeños adelantos de dinero que ayudan a que el productor resuelva y les asegura el compromiso de venta.

La Cooperativa no tiene recursos líquidos, el P4P entregó un fondo en insumos que está amarrado al paquete tecnológico y que le impide a la empresa hacer otro tipo transacciones al inicio o cierre de cosecha y el productor tiene necesidad de buscar recursos complementarios para preparar suelos y pagar mano de obra. En términos operativos hay que reconocer que el comerciante sigue siendo un elemento central porque ofrece el recurso esencial en ambos escenarios.



- La cooperativa cuenta con silos para el almacenamiento, proveídos por PMA principalmente, probadores de humedad y equipos básicos para el secado. FAO proveyó silos para almacenar semillas, así como una pequeña maquina clasificadora. Los agricultores que hacen la preclasificación manual del grano en finca ahora tienen silos que recién les financio la COMFOC.

Con esta "red acopio" están almacenando 1,200 qq en campo y 1,000qq en una bodega central que recién donó FAO. En total están controlando 1.4% de la producción local de maíz; una parte -la de mejor calidad- es vendida al PMA y el rechazo en el comercio local.

En opinión de Juan Ramón Moreno, importante comerciante local que ha comprado a las tres cooperativas socias del P4P<sup>1</sup>, *la COMFOC presenta la mejor calidad de maíz por la preclasificación manual que realizan los socios en la finca* y que, en decir de los asociados, aún no es compensada. Este reconocimiento a la calidad le ha valido a la COMFOC para ser invitada a reuniones municipales donde antes solo invitaban a las cooperativas más grandes, caso concreto, una reunión con el Banco LAFISE para escuchar las ofertas financieras que plantea esta institución.

- La COMFOC RL ha colocado con PMA un total de 180 Tm todas bajo la modalidad de compra directa cumpliendo a cabalidad con cantidad y estándares de calidad requeridos los 3 contratos firmados. Este ejercicio ha representado la posibilidad de que sus líderes hagan por primera vez un análisis de información plasmada en los contratos firmados con PMA..

Sin embargo, los hilos de los precios al mercado siguen en manos de quienes compran el producto:

## ESTIMONIO DE VIDA

Productor: Pedro Antonio Velázquez Ubeda

COMFOC, QUILALÍ NICARAGUA.

- Comunidad: Guaná, Quilalí
- Edad: 43 años de edad, casado, 4 hijos.
- Área de cosecha: 2 manzanas
- Ubicación de la finca: 20 minutos caminando.



Don Pedro Antonio es miembro de la cooperativa desde 2005, pero se había mantenido alejado por razones de salud pero sus compañeros de cooperativa lo animaron para que regresara iniciando con el programa P4P en el ciclo 2010.

Según don Pedro ha habido cambios grandes en sus rendimientos. (ver tabla)

| RUBRO  | Rendimiento 2004-2005 | Rendimiento 2009-2010 |
|--------|-----------------------|-----------------------|
| MAIZ   | 20-25 qq/mz           | 50 qq/mz              |
| FRIJOL | 5-6 qq/mz             | 22.5 qq/mz            |

Antes de iniciar con P4P, Don Pedro quemaba el rastrojo y no utilizaba ninguna práctica de conservación de suelo. Los rendimientos por manzana de maíz y frijol eran marginales, convirtiendo a don Pedro Antonio en un productor de subsistencia.

En el período 2009-2010, don Pedro Antonio obtuvo rendimientos significativamente mayores a los obtenidos en el cuadro anterior. El atribuye el incremento del rendimiento a las acciones concretas efectuadas por el P4P: semilla de calidad, análisis de suelos, capacitación y entrega de silos.

Don Pedro entregó a la COMFOC en el año 2010 un total de 14 quintales de maíz para saldar su deuda. Adicionalmente vendió a la misma COMFOC para obtener de dinero en efectivo. En el momento de venta, don Pedro logró colocar su maíz con C\$ 80.00 más con respecto al precio de plaza. Este maíz posteriormente sería parte de las 33TM vendidas al P4P por la COMFOC.

Don Pedro considera que este año va a cosechar de 60 a 70qq/mz, a pesar de sembrar en asocio con frijol rojo. Sin embargo y a diferencia de muchos productores de la zona, don Pedro Antonio ha dejado un callejón sin sembrar con frijoles, para cosechar o "tapiscar" como le llama, el maíz a tiempo sin dañar el frijol. La tapisca la realizan los miembros de la familia para ahorrar el pago de mano de obra. Lo mismo se aplica al destuse y desgrane. Don Pedro guarda maíz para su consumo en troja y el frijol en silo.

Los retos para don Pedro son:

Mejorar su capacidad de acopiar con calidad en su finca. Actualmente él tiene un silo de 8 qq, sin embargo don Pedro Antonio necesita un silo de 30 qq para poder guardar maíz y usar el de 8qq para acopiar frijol para su consumo.

Obtener asistencia técnica de mejor calidad, antes, durante y después de la cosecha.

Obtener un paquete tecnológico que incluya un poco de dinero en efectivo para actividades al principio de cosecha que requieren recursos líquidos

*"Cuando voy a la pulpería y pregunto cuánto vale el arroz, me responden 11 córdobas, y no puedo cambiar ese precio! Cuando voy a vender mi maíz me dicen a tanto te pago y tengo que ceder por necesidad del dinero. No...yo quisiera decir mi maíz vale tanto, y sentarme en ese precio. Debemos aprender a ponerle el precio a la producción y para eso debe estar la organización debemos hablar más de estas cosas entre la organización y otras cooperativas.*

**Vicente Mejía**, socio. Tomado de la reunión con agricultores

LOS COMERCIANTES [historias de los 2 comerciantes]

La calidad hace la diferencia, y el precio marca esa diferencia.

Como mejorar la capacidad de pagar y negociar en un rubro como el maíz??? Como acceder al dinero y donde buscarlo para producir con calidad.

**Daniel Sobalvarro "EL POLLO" COMERCIANTE MAYORISTA DE ESTELI.**

**Nivel Escolar: Primaria**

## **“La práctica hace al Maestro”**

Yo acopio para abastecer al vecino país del SALVADOR. A ese mercado le gusta la calidad. Tengo mis contactos y estamos operando desde hace 15 años, es una relación de compra y venta directa.

Ellos me buscan nos comunicamos por teléfono o internet, ahora con la era de las comunicaciones todo es más sencillo, antes era más difícil negociar. Yo tengo hasta 10 contactos Salvadoreños se llevan el maíz, el frijol y el sorgo, la harina de soya y otras mercancías mas, también ellos nos traen de allá para acá, así es el mercado, un intercambio de granos a cada momento.



*Como haces para poner el precio y comparar diferenciales de precios del mercado entre Nicaragua y el Salvador?*

Triangulo la información, me informo, constato, compruebo y confirmo a través de terceros como está el precio del mercado allá en el salvador y que precios me están ofertando aquí en Nicaragua, si veo que hay negocio y deja dividendos a mi favor hacemos el arreglo.

*Qué opinión tiene sobre la calidad del maíz que acopia de Jalapa y Quilalí??.*

Yo acopio maíz de todas partes del país , la calidad del maíz no ha cambiado, le digo porque yo conozco la calidad, y no me traen nada nuevo que me haya llamado la atención

Yo compro maíz de toda Nicaragua y sé las características del maíz de acuerdo a su procedencia, y eso hace la diferencia para considerar el precio de pago, la zona de origen determina la calidad y mis acopiadores (15 recogedores) lo saben y a veces me pretenden engañar para regatear mejor precio, *“me dicen Pollo te traigo maíz Quilaleño, solo con tocarlo, sopesarlo y verlo, distingo la procedencia y le pongo el precio, yo no de dejo meter gol”.*

*Donde compran ustedes el maíz?*

Yo compro en el punto, no ando de loco de aquí para allá, eso no es negociación. Comprar en el punto, pagarla calidad y no tener que gastar diesel y gasolina, en clasificadoras, despolvadoras, porque eso eleva el costo y el margen de utilidad es menor, pero si por ejemplo P4P quiere hacer un arreglo conmigo es cosa que podemos negociar, todo es arreglable, usted me dice a quien quiere que le compre y lo podemos negociar, también puedo poner una maquina, pero recuerde que yo pago según la procedencia, la calidad y el precio hace la diferencia y así mismo le voy a cobrar. A mi maíz no hay mucho que sacarle, venga a mi bodega, revise mi maíz, va a ver la clase de maíz que yo recojo, no hay mucho que eliminarle porque a mi gusta comprar con calidad.

*Cuáles son las diferencias del maíz de Quilalí y el de Jalapa?*

El mejor maíz viene de Quilalí, sólo comparable con el maíz de Ayapal y al de la Montaña del centro Norte.

Características del Maíz **Quilaleño**:

Grande, fino, pesado y brillante, *“es que las tierras son negras de buena fertilidad”.*

**Características del MAIZ de Jalapa** comparable solo al maíz de Pantasma, producen volumen pero es de menor calidad: Grano grande, pero sale mucho vano, liviano y hay mucho maíz chato, y puyón negro, *“al*

tiro se reconocen las diferencias yo pago más barato el maíz de JALAPA y Pantasma porque son de más baja calidad”.

### **El caso de Juan Ramón Moreno, Grano traficante- Acopiador-transportista**

#### **Una historia de Vida que contar**

**37 años de edad**

**Nivel escolar: Primaria**

Soy originario de Quilali, aquí me he criado trabajando desde joven, fui montador y ayudante de camiones, así me metí poco a poco en el negocio de los granos hasta que aprendí a trabajar.

Yo ahora tengo un camión de 250 QQ de carga y una camioneta con capacidad de carga 35 QQ para meterme a los lugares más incómodos, yo recojo maíz desde la montaña el Ayapal, es un sitio alejado a unos 100 Kms de Quilalí pero se produce bastante maíz y es de muy buena calidad.

Le compro a unos 70 productores de Quilalí, pero le acopia desde Wiwili, Cua, Bocay, “pero casi no me gusta meterme muy adentro porque hay más riesgos y se elevan los costos del transporte”.

Aquí no más se recoge bastantes granos de frijol y Maíz. Por ejemplo meterse con el maíz es más lento porque para ganarle hay que comprar volúmenes y los márgenes son bajos en comparación al frijol que te ganas de golpe 100, 150 y hasta 200 córdobas en un quintal, al maíz solo se le ganan 20, 30 y hasta 50 pesos, es más lenta la vuelta, pero en volúmenes no dejar de ser negocio.

*A quienes les compra en Quilalí y que medios utiliza para comprar?*

“Le compro a unos 70 productores del lugar, de esos 15 son socios de la COMFOC RL, a ellos me gusta comprarle porque el maíz que ofrecen es de buena calidad y los precios son arreglables”.

A muchos de esos productores yo les doy UREA para que no se atrasen en la fertilización, también un poco de dinero cuando me lo piden y hasta de la pulpería de mi señora se les da al fiado porque la gente tiene necesidad de comer mientras sale la cosecha.

Eso si al momento de que se va a cosechar voy detrás de la desgranadora para montar mi maíz y hacerlas cuentas de liquidación.

A mí no me gusta cobrarle demasiados interés a la gente, pero le tengo que cobrar para pagar mis compromisos porque yo también saco un crédito en PROCREDIT para poder negociar, a ese dinero de PROCREDIT lo tengo que saber manejar porque pago 22% de interés anual.

No adelanto mucho dinero porque no me puedo estancar, si llevo maíz a Managua, debo de traer el camión lleno de cemento para vender, y dejo otra parte de dinero para continuar acopiando, ahí vamos sacándole el negocio a todas las vueltas que damos para poder avanzar.

*Compra maíz según su calidad?*

Pago calidad solo cuando tengo un mercado seguro por ejemplo si el POLLO me pide calidad, calidad le doy pero ya sabe que son C\$ 50.00 + por quintal del precio de venta del maíz normal, es que se me van C\$ 30 en clasificar y limpiar, me dejo C\$ 20.00 seguros de ganancia, pero como a ese maíz ya le había ganado C\$ 20.00 cuando lo había comprado, en total me quedan C\$40.00 de Utilidad.

Este año 2010 le compre a la coop.20 de abril, a la COMFOC y a la UGAQ, de esas tres asociaciones la que mejor maíz ofrece es la COMFOC, le compré un maíz de rechazo del PMA, pero para mis estándares de calidad estaba buenísimo.

Cuando le compre a la COMFOC se lo pague a C\$ 220.00 el quintal, y lo fui a vender a 250.00, no le metí nada más que el transporte, que son 10.00 de transporte por quintal, casi me sale igual, pero no pierdo tiempo en clasificar.

Con la COMFOC me gustaría trabajar, yo les podría vender el servicio de transporte y nos podemos ayudar.

## **RESUMEN: DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES CONSIDERADAS MÁS RELEVANTES PARA ACCEDER A LOS MERCADOS FORMALES, Y COMO EL P4P ESTA CONTRIBUYENDO A SU FORTALECIMIENTO**

Esta sección resume cual ha sido el aporte del P4P, y cuáles son los retos pendientes en el fortalecimiento de estas cinco capacidades, así como percibidos por las Cooperativas y sus agricultores. El aporte de P4P puede ser directo (a través de la entrega de equipamiento, la compra de la producción acopiada, la capacitación), o indirecto (el P4P como facilitador de procesos que favorece la implicación y aparición de nuevos actores en la cadena de valor).

Del trabajo de campo se identificaron siete aspectos de "capacidad" consideradas importantes para acceder a los mercados formales<sup>12</sup>. Estas siete capacidades fueron presentadas y discutidas en un taller de validación.

De estas siete, los 12 miembros de las tres Cooperativas que participaron en el estudio eligieron a tres capacidades claves, y de estas se eligieron a las cinco con más puntuación para la discusión. Estas cinco (resumidas abajo) son las capacidades que las Cooperativas, en función de su experiencia hasta ahora, consideraron como las más relevantes para mejorar su acceso a mercados.

A través de sus socios institucionales (INTA, IICA, FAO, MAGFOR, UCA) el P4P ha entregado silos, maquinas de procesamiento y de control de la calidad, y ha capacitado en análisis de suelos, manejo integrado de plagas, practicas de buena cosecha, manejo post-cosecha, almacenamiento, control de calidad. La UCA está fortaleciendo a las Cooperativas en el manejo del fondo rotatorio, en administración y contabilidad. Estas capacitaciones se dan principalmente a los técnicos de las Cooperativas (3-4 por Cooperativa), los cuales forman a una red de promotores (en las 3 Cooperativas estudiadas, unos 20 a 25 promotores con a cargo de 20 a 25 familias cada uno), los cuales a su vez tienen que reproducir los conocimientos a los productores.

De un primer análisis, se deduce que la mayoría de la capacitación se focaliza en mejorar los rendimientos y calidad de la producción (a través del uso apropiado del paquete), en el manejo post-cosecha y control de calidad, y en el fortalecimiento administrativo de las Cooperativas, pero no hay formaciones específicas en comercialización y técnicas de ventas.

Durante el taller de validación, 3 de las capacidades no recibieron ningún voto:

1. La capacidad de producir cantidad (en finca)
2. La capacidad de acopiar para la comercialización (en finca y en Cooperativa) y
3. La capacidad de fortalecer la integración de las Cooperativas en una Unión.

---

<sup>12</sup> Las siete capacidades que emergieron del trabajo de campo son: 1) capacidad de producir cantidad (en finca); 2) capacidad de mejorar calidad (en finca y en Cooperativa); 3) capacidad de acopiar para la comercialización (en finca y en Cooperativa); 4) poder de negociación (del productor y de la Cooperativa); 5) capacidad de fortalecer relaciones externas; 6) capacidad de transmisión de la información y del conocimiento; 7) capacidad de aumentar el capital propio y/o acceder a financiación externa para equipamiento o acopio. Durante el taller la UGAO propuso una octava capacidad relevante para ellos, la capacidad de fortalecer la integración de las Cooperativas primarias en una Unión de Cooperativas.

Por lo que se refiere a la **capacidad de producir más cantidad**, el P4P claramente ha contribuido – a través de su paquete tecnológico y a través de las capacitaciones - a aumentar los rendimientos y por consiguiente las cantidades producidas por los socios. La mayoría de ellos explicaron haber aumentado sus rendimientos en promedio de 50 QQ/manzana a 80 hasta 100 QQ/manzana. Sin embargo, durante el taller nadie selecciono esta capacidad, probablemente porque no pensaron que tenían que aumentar aun más a su producción para mejorar su acceso a mercados formales. Según los dirigentes de las Cooperativas entrevistadas, con más capital de trabajo (que no tienen ahora) y más patio secadores (por ejemplo), podrían acopiar mucho más de la producción de la zona. Aun después de casi 3 años de P4P, las Cooperativas acopian menos del 10% de la producción de maíz en sus zonas respectivas.

Por lo que se refiere a la **capacidad de acopio para la comercialización**, las Cooperativas consideran que el obstáculo principal es su limitada capacidad financiera, en particular la ausencia de un fondo de retención, y en segundo lugar, la ausencia de algunos equipamientos claves como patios secadores. Si los tuvieran, dicen, podrían aumentar considerablemente su capacidad de acopio.

Por lo que se refiere a la **capacidad de fortalecer la integración de Cooperativas primarias en una Unión**, esto interesa más de cerca a la UGAQ que es una Unión de 11 Cooperativas primarias, pero las demás Cooperativas no se sienten todavía a un nivel donde quieren estructurarse en Uniones, ya que esto conllevaría un nivel de complejidad adicional en su gerencia.

### **1. Capacidad de aumentar el capital propio y/o acceder a financiación para equipamiento o acopio [11 votos]**

Once de los 12 miembros de las tres Cooperativas que votaron seleccionaron esta capacidad.

La dotación en capital de todas las Cooperativas P4P aumento gracias al fondo revolvente, que llego en un momento crítico de falta de liquidez. Este aumento el acceso de los productores a los insumos y fertilizantes a una tasa de interés favorable (alrededor del 12%, cuando el interés de mercado esta por encima del de 20%). La dotación en equipos y maquinarias también aumento el capital propio de las Cooperativas.

Las Cooperativas están adquiriendo experiencia en el manejo de los fondos revolventes, y recibiendo capacitación en manejo de fondos, administración y contabilidad, lo cual según las Cooperativas las hace más apetecibles para un banco. Están mejorando la recuperación de sus fondos a través de una selección más fina de sus asociados que puedan recibir créditos.

P4P facilito el acercamiento de la CCAJ y COMFOC con Root Capital, y, aunque al final no recibieron financiación porque el PMA no pudo firmar un contrato con ellas a la hora de la cosecha por falta de fondos, consideran que están en mejor posición para negociar un crédito. UGAQ está ahora recibiendo fondos de CARUNA, y ha estado teniendo discusiones con varios bancos como Banco Produzcamos, Lafise y Procredit.

El mayor problema que no se ha resuelto aun tras la intervención del P4P es el acceso a fondos de retención para la compra de cosecha: tras casi 3 años de implementación del P4P, la mayoría de los agricultores solo llevan a la Cooperativa lo justo para la devolución de su crédito, y prefieren comercializar el resto de sus excedentes individualmente, porque necesitan dinero a la hora de la cosecha y no pueden esperar a que la Cooperativa les paga después de haber vendido su producción. Los que sí han a veces llevado más producción que el repago de su crédito han sido los agricultores más grandes, no beneficiarios de P4P.

Para mejorar su acceso a financiación externa (especialmente para establecer un fondo de retención para la compra de la cosecha), las Cooperativas consideran que necesitan fortalecer aun más su capacidad administrativa, y, en el caso de la CONFOC, reestructurar sus deudas atrasadas y hacer una mejor selección aun de los socios elegibles para los créditos del fondo.

## **2. Capacidad de construir relaciones externas [10 votos]**

Esta capacidad fue votada por 10 de los 12 miembros

Las Cooperativas consideran que P4P ha fortalecido enormemente esta capacidad: el programa les puso en relación con nuevos proveedores de insumos (RAMAC, FORMUNICA, DUWEST), organizando rondas de negociación para la compra en bloque de insumos. Estas negociaciones en grupo les está consiguiendo mejores precios que en el mercado (por ejemplo, la semilla H5 a \$C1,500 en vez que a \$C1,600, dadas a crédito a los agricultores).

P4P también organizo Ferias en Managua donde las Cooperativas se pueden dar a conocer a potenciales compradores. P4P les relaciono con INCOPA, la industria que produce alimentos fortificados en Nicaragua, y la CCAJ y la UGAQ le vendieron directamente a INCOPA. Por otro lado, también le vendió pequeñas cantidades a CARACOL y la CCAJ sostiene que Café Solubles estaría interesada a comprarle a la Cooperativa.

Las Cooperativas creen que el fortalecer relaciones externas es una capacidad clave para mejorar su acceso a mercados remunerativos, sin embargo el grupo reconoció que estas nuevas relaciones casi siempre fueron facilitadas por el P4P; las Cooperativas tienen todavía una actitud pasiva, y no se activan a buscarlas por si solas. En general, les falta la mentalidad emprendedora y de marketing: por ejemplo, en su primera venta al PMA la UGAQ ni siquiera había puesto su nombre en los sacos de maíz entregados al PMA; lo hicieron en las ventas posteriores. Ninguna tiene un folleto que resuma el perfil de la Cooperativa, ni una página web de presentación. UGAQ, que es una Unión de 11 Cooperativas primarias insertada en NICARACOOOP, a penas se les nombra dentro de la página web de NICARACOOOP. Esta mentalidad es todavía muy incipiente (el único que menciono este aspecto fue el gerente de la CCAJ), si no del todo ausente. Esta falta de "mentalidad emprendedora" no solo se debe a la ausencia de capacitación específica en técnicas de venta y comercialización, sino, según el grupo, también al bajo nivel de autoestima de la mayoría de los agricultores.

Capacitación específica en técnicas de ventas y marketing, el desarrollo de un logotipo, el dotarse de una página web, y más adelante la creación, promoción y registro de marca, son todas actividades que fueron mencionadas por el grupo como importantes para promocionar la imagen de la Cooperativa con el exterior.

## **3. Capacidad de producir calidad (en finca y en la Cooperativa) [10 votos]**

Esta capacidad es la que más directamente se relaciona según las Cooperativas (junto con el aumento de rendimientos) con la intervención P4P. El aumento de esta capacidad está directamente relacionado con la entrega de equipamiento e instrumentos para el análisis y el mantenimiento de la calidad tanto a nivel de la Cooperativa (silos, maquinas clasificadoras y secadoras, medidores de humedad, cribas) como a nivel de finca (silos individuales, plásticos para secar, etc.); con la capacitación en manejo post-cosecha tanto en finca como en bodega; y con la capacitación en análisis del suelos y en buenas prácticas agrícolas.

Gracias a estos equipamientos y capacitación, la calidad del maíz comercializado por las Cooperativas mejoro mucho en el ciclo productivo (2009-2010), aunque en el segundo (2010-2011) la calidad se vio muy afectada por el exceso de lluvias, que resultaron en incumplimientos de algunos contratos con el PMA.

Los beneficios mencionados para la Cooperativa: mejor imagen de la Cooperativa con otros socios externos, lo que “facilita la búsqueda de nuevos recursos”, mayor poder de negociación con los comerciantes (las tres Cooperativas mencionaron que los comerciantes le pagan de promedio \$C 20 más por quintal), fortalecimiento de la capacidad técnica instalada de la Cooperativa y de los técnicos que han sido capacitados en varios aspectos de calidad...

Los beneficios mencionados para los productores: mayor conocimiento técnico del productor, fortalecimiento de la relación de los productores con sus cooperativas ya que reciben más servicios y capacitación, potencialmente más capacidad de negociación en finca (aunque esto no se ha todavía traducido en conseguir mejores precios de los comerciantes), mejor retención en finca ya que un grano de buena calidad dura más tiempo, y mejor alimentación en las familias – este último aspecto fue mencionado por todos los productores en las 3 Cooperativas, y algunos (en la UGAQ) hasta mencionaron mejor salud de los niños y de sus familias.

Un reto que dificulto al principio el fortalecimiento era que “no había cultura de cultivar ni ofertar calidad”. Las capacitaciones a través de las promotorias mejoraron este aspecto convenciendo a los más tradicionalistas. Sin embargo, el seguimiento al productor en finca se considera por todos largamente insuficiente: hay semillas mejoradas, sin embargo los técnicos son demasiado pocos y la red de promotoria no da abasto. En fin, las maquinas secadoras son insuficientes y faltan patio secadores.

#### **4. Poder de negociación (del productor y de la Cooperativa) [3 votos]**

Esta capacidad está muy relacionada con la capacidad de fortalecer relaciones externas.

La intervención de P4P ha aumentado la productividad y el volumen de la producción acopiada por las Cooperativas, y la calidad de la misma. Ambos factores se consideran que han aumentado la capacidad de negociación de las Cooperativas con los comerciantes. Las Cooperativas obtienen mejores precios tanto a través de la retención de cosecha y la venta cuando los precios son más altos, tanto como contrapartida de la mejor calidad (se obtienen \$C 20 más por quintal). Se considera también que el P4P ha mejorado la relación y la confianza del productor con su Cooperativa, y que esto fortalece la capacidad de negociación de la Cooperativa.

Las rondas de negociación con los proveedores de insumos y las ferias en Managua organizadas por el P4P han contribuido fuertemente al aumento de esta capacidad. P4P le ha permitido a las Cooperativas acercarse a nuevos compradores (INCOPA, CARACOL), y negociar mejores precios para los insumos con los proveedores. Este mayor poder de negociación les ha permitido “apalancar recursos financieros con otros socios”.

Sin embargo, la ausencia de un fondo de retención para comprar la cosecha de sus socios limita la capacidad de negociación de las Cooperativas. Para aumentar esta capacidad de negociación a través de mayores cantidades acopiadas, las Cooperativas deben concientizar mas a sus socios sobre los beneficios de las ventas en grupo, y favorecer mas la devolución de los créditos en producción. También promoviendo el intercambio entre productores y Cooperativas P4P para conocer mejor los mercados se considera una medida para aumentar la confianza de los productores y sus conocimientos, lo que se traduce en mejor poder de negociación.

## **5. Capacidad de transmisión de la información y del conocimiento [2 votos]**

El P4P mediante las capacitaciones ha facilitado las relaciones y la comunicación entre los asociados y las estructuras de liderazgo, y a vincularse con otras cooperativas e instituciones sobre la importancia de mejorar la calidad. El intercambio de información se ha fortalecido, ahora hay más experiencias y asesorías en el tema.

La mejora en el apoyo y seguimiento a toda la cadena del proceso productivo del maíz, desde la siembra hasta la recolección, permite manejar información de todo el proceso de la producción y actualmente se está promoviendo que los productores relacionados a P4P lleven registros de información para tomar mejores decisiones en cultivo ulterior.

El método de extensión que consiste en el **técnico INTA** capacitando al técnico de la **cooperativa**, y este a su vez involucrando a una **red promotores** para multiplicar el conocimiento entre los **productores** está permitiendo llegar a más familias y resolver parcialmente la falta de presencia de los técnicos en los territorios. El monitor P4P es un vínculo directo entre el productor y el P4P.

Sin embargo, la cobertura de los promotores y de los técnicos es largamente insuficiente, INTA no tiene capacidad de hacer seguimiento en finca. La insuficiente transmisión de la información y del conocimiento no solo se debe a la insuficiencia del seguimiento en campo por los técnicos, sino también por la poca capacidad de convocatoria de una promotoría entusiasta, pero joven y tal vez no siempre bien seleccionada.

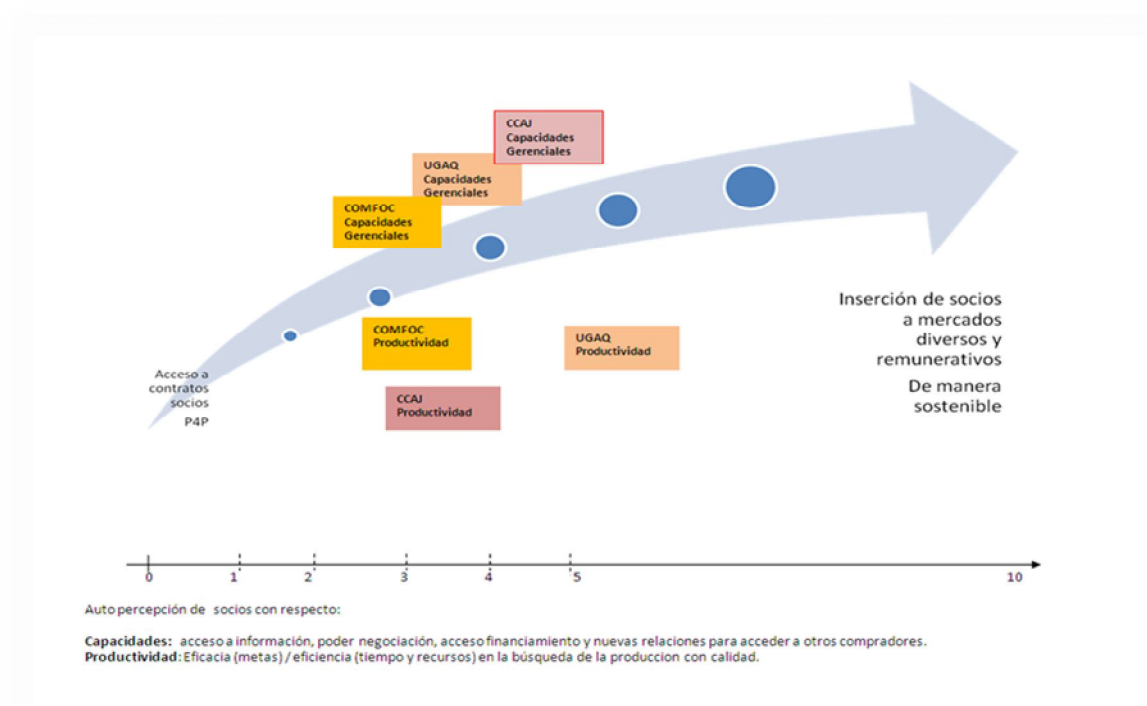
A todos los niveles falta crear un sistema de retroalimentación de la información de abajo hacia arriba y viceversa de manera que se promueva un cambio de actitud que permita conocer más a los compradores y sus reglas de mercado, identificar oportunidades y sus tendencias, y de esta manera desarrollar más de poder de negociación a todos los niveles.

***Donde se ubican las Cooperativas en la senda del crecimiento: la perspectiva de las Cooperativas, y la perspectiva del PMA/P4P.***

Durante el taller, se pidió a las Cooperativas ubicarse en una "**senda de crecimiento**" (figura arriba), donde el punto de llegada es "**la inserción en mercados remunerativos de forma sostenible**", en función de 2 aspectos de capacidad: productividad, y capacidades gerenciales (que incluyen todas las otras capacidades excepto "capacidad de producir cantidad" y "capacidad de producir calidad").



## Auto-percepción de las Cooperativas



**COMFOC RL** considera que está mejorando sus capacidades de una manera equilibrada, están avanzado lento pero seguro, buscando éxitos pequeños pero reconocibles para generar entre sus asociados un efecto multiplicador en la producción con volúmenes y calidad.

**La CCAJ** se ve a sí misma con mayores capacidades de acopio, equipamiento, administración de fondos y las relaciones con otros compradores que se han fortalecido con el P4P. Requiere un análisis estructurado con sus asociados, dar seguimiento a los acuerdos y plantearse metas medibles y verificables a las cuales evaluar en el corto y mediano plazo dentro de la cadena de producción para elevar la productividad.

**LA UAGQ** percibe que está ampliando su volúmenes de acopio con más calidad y se atienden más efectivamente los aseguramientos a la producción. Pero se ve rezagada con respecto a desarrollar su visión y habilidades comerciales para acceder a otros compradores. El ojo productivo está más desarrollado con respecto a la visión comercial.

## Categorización PMA



Las Cooperativas se ubicaron todas en un nivel medio/bajo de la senda, pero la UGAQ se ubico en un nivel más avanzado con respecto a la CCAJ, y la CCAJ a un nivel más avanzado con respecto a la COMFOC. Es interesante notar que su auto-percepción está en línea con la calcificación que hizo el P4P de sus 8 Cooperativas (figura 2):

- la COMFOC está considerada como una Cooperativa de capacidad más bien baja: empezó a comercializar en grupo solo con P4P, tiene una baja dotación en capital y equipamiento, ya que tiene que alquilar casi todos los servicios, incluso su oficina;
- la CCAJ se considera de nivel medio: en los últimos años se focalizo más bien en café, pero la comercialización de granos básicos no esta tan avanzada.
- la UGAQ de nivel medio-alto: es una unión que recibe financiación y apoyo directamente de NICARACOOP, está relacionada con CARUNA y ENABAS y prioriza el maíz como su rubro principal.

El P4P/Nicaragua ha clasificado a sus Cooperativas en una escala de capacidad, y prevé que la intervención del P4P fortalezca las capacidades de las Cooperativas de acceder a mercados formales y les permita pasar de compras directas a licitaciones, pero no ha concretizado como esto se va a realizar en una "estrategia o senda de progresión" que especifique cuando y como se va a reconocer que las Cooperativas están preparadas para licitar.

## **CONCLUSIONES**

***Las Cooperativas: mejoran sus capacidades de producir cantidad y calidad, pero no sus capacidades de comercialización***

- Las tres Cooperativas estudiadas han fortalecido sus capacidades de producir más cantidad y mejor calidad de maíz. La gestión del fondo revolvente, la dotación en equipamientos y las capacitaciones han fortalecido la capacidad administrativa y de gestión de las Cooperativas, les han permitido ofertar mas servicios a sus socios y fortalecer la comunicación e intercambio con sus socios en términos de servicios técnicos a la producción.

- Sin embargo su capacidad de acopiar una mayor proporción de la producción de sus socios (mas allá de lo que los socios traen a la Cooperativa como devolución de sus préstamos) no ha mejorado mucho, tanto por las dificultades de acceder a financiación para establecer un fondo de retención, cuanto por una falta de “mentalidad emprendedora” e iniciativa para buscar activamente a compradores alternativos. El canal favorito de comercialización de los agricultores sigue siendo la venta individual a comerciantes en finca.
- Casi tres años después, ninguna tiene otro comprador formal aparte el PMA. Se ha vendido muy poco a compradores “formales” alternativos como ENABAS, INCOPA y CARACOL quienes aun no han sido tan relevantes. Con ENABAS es necesario ver si estará igual de presente después de este año electoral. Sin embargo si existirían comerciantes como el comerciante de Quilali que compro a CCAJ, UGAQ y la 20 de Abril, y el de Esteli (“El Pollo”) que compra en la región, y los comerciantes Salvadoreños, que están interesados en comprar calidad. Con su mejor calidad, las Cooperativas P4P deberían acercarse a estos comerciantes y diversificar su base de compradores.

***Los agricultores: aumentan sus ingresos reteniendo en finca más que vendiendo a través de sus Cooperativas.***

- Los agricultores P4P de CCAJ, UGAQ y COMFOC han mejorado sus rendimientos gracias al paquete tecnológico y las capacitaciones, sus conocimientos sobre calidad, y algunos de ellos su capacidad de retención en finca a través de los silos distribuidos por PMA en el marco del programa P4P. Estos últimos han podido retener parte de su producción en finca y realizar mayores ingresos.
- Sin embargo, la mayoría considera su relación con la Cooperativa terminada cuando devuelven el préstamo: *“la Cooperativa no está focalizada a comercializar la producción del productor, solo en recuperar su crédito, y por consiguiente el productor tiene que arreglársela por si solo para comercializar sus excedentes”*. De hecho, la Cooperativa no les ayuda en momentos críticos del ciclo (a la hora de levantar la cosecha), cuando están más vulnerables y necesitan liquidez y/o no pueden sostener todos los costos para transportar su producción a la Cooperativa: tienen que contratar individualmente muchos servicios como el de la desgranadora, y el transporte. El precio ofertado por la Cooperativa a menudo no les compensa el esfuerzo.

***Los que más se están beneficiando de los servicios y oportunidades ofrecidas por el P4P son los promotores, porque están más informados y más cercanos a la Cooperativa***

- P4P promovió el establecimiento de una promotoría joven y entusiasta dentro de cada Cooperativa. Según los agricultores entrevistados, los promotores son los que más se han beneficiado porque ser promotor les da un estatus en su comunidad, y porque esta función les permite estar siempre bien informados de las técnicas de producción y de los servicios de la Cooperativa.
- Sin embargo los técnicos y promotores son muy insuficientes para dar una buena cobertura a los productores, los promotores son a menudo jóvenes y con poca capacidad de convocatoria, con lo cual los agricultores no siempre están bien informados y por consiguiente no pueden beneficiarse de la misma medida.

***La demanda P4P no es la palanca principal detrás del aumento de la producción y de la calidad en el contexto de Nicaragua; el paquete tecnológico y las capacitaciones están jugando un papel más importante***

Una de las premisas del P4P es que la demanda del PMA constituye una demanda estable y consistente. La teoría es que esta “demanda estructurada” constituye un incentivo importante para que el agricultor aplique los métodos de producción mejorados, sostenga los costes adicionales para la calidad, y

comercialice una porción más importante de su cosecha a través de su Cooperativa para alcanzar al mercado PMA.

En Nicaragua la falta de fondos para la compra de alimentos, o su llegada tardía, los altos precios y los problemas de calidad limitaron mucho las cantidades compradas a las Cooperativas. De esta manera se reduce el efecto de "incentivo" de la demanda PMA, ya que esta demanda ni es segura, ni estable, ni consistente. Las Cooperativas han mejorado muchas de sus capacidades técnicas y de gestión como resultado del P4P, la calidad y los rendimientos han aumentado sensiblemente, pero cabe pensar que esto se debe menos a la perspectiva de la demanda PMA, cuanto a las capacitaciones y al manejo del fondo revolvente. De hecho, los agricultores y Cooperativas entrevistadas no asocian tanto P4P con la demanda del PMA, cuanto al paquete tecnológico y a las capacitaciones recibidas.

## **PERSPECTIVAS**

Los socios primarios del P4P están gradual y progresivamente creciendo, experimentando y conociendo un nuevo modelo de operar para responder a un mercado que exige manejo de información y experticia para producir con volúmenes y calidad.

Esto implica un gran reto para las cooperativas porque en su pasado reciente pesa una visión de operar para realizar la ejecución de donaciones y distribuir asignaciones de recursos que no necesariamente se basan o toman en cuenta las reglas del mercado.

Precisamente la lección aprendida es que los pequeños están insertados en la CDV del maíz, conocen sus reglas y están jugando con la clara convicción de que en este momento bajo la forma de operación actual que tiene la cooperativa no tienen ningún poder de negociación, pero quieren y tienen ideas de cómo hacerlo, apelan a la necesidad de un acompañamiento de calidad, una lectura más fina de la realidad y de los modos de operar del comercio local, demandan más comunicación y mayor capacidad de su organización para atender de manera oportuna los retos del mercado con más acceso a fondos de capital para competir.

La gerencia y los líderes apelan a una mayor conciencia para que los socios entreguen mayor producción a sus cooperativas, por su parte los agricultores quieren un precio del maíz que compense los costos de producir con calidad para poder entregar mayor volumen a las cooperativas y disponer de liquidez a fin de financiar otras necesidades del circuito productivo del maíz, sin tener que sacrificar su cosecha a bajos precios de futuro (preparación de suelos, pago de mano de obra).

Solo producir con calidad y con volumen no es suficiente para cambiar las reglas del juego que permitan el acceso a relaciones de mercado con una mayor retribución para los campesinos y sus asociaciones. Pretender insertar a los pequeños productores a mercados remunerativos teniendo como trampolín solo un paquete tecnológico que ya de por sí tiene sus propias limitaciones, es insuficiente, y se demanda un mayor contenido de trabajo para

- **Rastrear información** sobre otros compradores y oportunidades que brinda el mercado,
- **Profundizar el dialogo** horizontal entre las estructuras y sus asociados sobre el tema de producir con calidades y satisfacer plenamente sus alcances
- **Identificar los actores claves del mercado** local
- **Encontrar formas, mecanismos e incentivos** para evolucionar a nuevas relaciones de mercado

- **Fortalecer la iniciativa para acceder a otros mercados** y ampliar el marketing

En este proceso de aprendizaje reciente las cooperativas tienen un desarrollo desigual y presentan fortalezas y retos muy particulares como estructuras de gestión en la economía local:

- La CCAJ dispone de una gerencia fuerte y una estructura administrativa capaz, pero el diálogo para conocer la estrategia y marco de operación de P4P entre sus asociados es débil, y no ha colocado el tema del maíz en el centro de sus atenciones.
- La UAGQ tiene como fortaleza principal el ejercicio democrático en la estructura de gestión de la cooperativa, le apuesta a la CDV del maíz, pero adolece de una estrategia de marketing y relaciones con el mercado que le permita posicionarse más audazmente en el comercio nacional e internacional donde finalmente quiere llegar,
- La COMFOC es una cooperativa en proceso de recuperación, el P4P ha significado una oportunidad para reactivarse como figura campesina con carácter empresarial y se debate entre producir con calidad y bajar los costos pagados por los servicios de operación recibidos.

El maíz como cultivo de subsistencia con un alto valor de uso pero paradójicamente con poco valor de cambio, aun no está articulado de manera integrada desde una perspectiva de cadena de valor. No se dispone de una estrategia de aseguramiento de todos los eslabones de la producción para lograrlo. La producción se está dinamizando logrando volúmenes y calidad, sin embargo el acopio de las cooperativas es bajo con respecto al potencial que se produce en sus zonas de operación.

La implementación exitosa de P4P requiere una intervención armónica y acoplada de sus socios y contrapartes institucionales, lo que parcialmente se está logrando. La FAO y PMA están haciendo sinergia para el desarrollo de las capacidades locales y esto se expresa en un mayor equipamiento y desarrollo de conocimientos. Pero hace falta el diálogo intersectorial y técnico con el INTA y el MAGFOR.

El INTA local y MAGFOR requieren desarrollar más capacidades técnicas y generar acceso a tecnologías locales que permitan producir con mayor eficiencia.

El empleo de promotores rurales para extender el conocimiento es una buena estrategia, pero no es suficiente ante el reto de responder con mayor capacidad a las preguntas y demandas de conocimiento que se están desencadenando en el proceso de innovación local.

***El ejercicio de la cadena de valor puede ser usado como herramienta para definir mejor una “estrategia de progresión” consensuada para cada Cooperativa***

El ejercicio de la cadena de valor fue muy apreciado por los líderes y gerentes de las Cooperativas, y por el personal P4P. Permitió a las Cooperativas situarse en la cadena de valor del maíz y reflexionar sobre sus puntos débiles.

El P4P Nicaragua sabe que las Cooperativas deben progresar en sus capacidades de comercialización y pasar de contratos directos a licitaciones suaves, pero no ha identificado los indicadores clave que les permita saber cuando las Cooperativas están preparadas para licitar. El ejercicio de la cadena de valor, desarrollado con más detalle al inicio de la cadena (entender mejor las exigencias del productor) y al final de la cadena (entender mejor las exigencias de los compradores) puede ayudar a las Cooperativas, al personal P4P y a los socios institucionales a identificar conjuntamente estos indicadores claves, y a desarrollar una “estrategia de progresión”.