



INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados de la Cooperativa Nicaraocoop¹

Agosto - 2010

Nombre de la agroempresa: Empresa Cooperativa de Servicios Agropecuarios Nicarao, R.L.

País: Nicaragua

Representante Legal: Moisés López - Presidente

1. Descripción de la agroempresa

En 1997, la compra y comercialización del ajonjolí estaba concentrada en manos de industriales privados, quienes determinaban los precios al productor. Esta situación motivó a que los productores de Ometepe (Rivas), articulados en la Unión de Cooperativas Alejandro Smith preocupados por encontrar soluciones al problema, dieran los primeros pasos para encontrar alternativas de solución mediante modelos de asociatividad para la venta de sus productos. A este esfuerzo se sumaron la Unión de Cooperativas Agropecuarias "El Sauce" (UCASA) y Asociación de Desarrollo Productivo Alternativo (ADEPAL), entidades vinculadas también a la producción y venta de ajonjolí.

En 2002 se estableció un proceso de discusión y articulación para la creación de una agroempresa dedicada al procesamiento y la comercialización de los productos en diferentes mercados. Sin embargo, fue hasta el año 2003 que La Empresa Cooperativa de Servicios Agropecuarios Nicarao, R.L. (NICARAOCOOP) nació como una empresa cooperativa de transformación y comercialización, conformada por 5 organizaciones de productores de pequeña escala, para prestar servicios de comercialización de maíz, sorgo, frijol, café y otros rubros. NICARAOCOOP es una institución de tercer piso² conformada por uniones de cooperativas de productores de pequeña escala de Nicaragua. Actualmente, su base asociativa está integrada por organizaciones campesinas y obreras.

¹ Documento elaborado por Ronald Meza Especialista en Desarrollo Rural de RUTA, Marcelo Núñez Rojas Especialista en Agronegocios y Comercialización del IICA, con el apoyo técnico de Guillermo Pérez, Consultor independiente. Esta experiencia ha sido identificada en la Misión de Identificación de Experiencias de Comercialización en Nicaragua – Febrero del 2010.

² Las organizaciones de Primer Nivel son aquellas que representan productores en el ámbito de la comunidad rural. Las organizaciones de Segundo Nivel tienen una presencia regional y agrupa a organizaciones locales y comunitarias. Las organizaciones de productores rurales de Tercer Piso son organizaciones que se desenvuelven bajo iniciativas nacionales y su presencia frecuentemente influye en el diseño de las políticas dirigidas al campo. (Valtierra, 1999).

Las organizaciones que conforman NICARAOCOOP son: (1) la Unión de Cooperativas Agropecuarias Alejandro Smith, (2) la Unión de Cooperativas Agropecuarias “El Sauce” (UCASA), y (3) la Unión de Ganaderos y Agricultores de Quilalí (UGAQ). Las tres agrupan un total de 2003 socios(as) aglutinados en más de 35 cooperativas

Desde el 2006 se incorpora a la alianza la Asociación Cámara de Empresa y Organizaciones de Trabajadores para la Cooperación y el Desarrollo (ASTRACODE), que aglutina a empresas autogestionarias de trabajadores de la alimentación, los materiales de construcción y la minería no metálica. Estas empresas, tienen como dueños los obreros y técnicos de las empresas estatales que fueron privatizadas en la década de los 90.

Adicionalmente, NICARAOCOOP apoya a los productores de la zona Norte de Nicaragua en la siembra de trigo para contribuir con la soberanía alimentaria, a fin de apoyar en la búsqueda de la mejora social y de las condiciones socio económicas de la población.

2. Principales rubros de producción

NICARAOCOOP produce, procesa y comercializa alimentos. Sus principales rubros de producción son: granos básicos (maíz, sorgo, frijol), ajonjolí orgánico y convencional, marañón orgánico, miel orgánica, café orgánico, algodón orgánico, arroz, sandia, entre otros.

3. Principales mercados

La producción de granos básicos (maíz, sorgo y frijol) está orientada al abastecimiento del mercado local. Los productos orgánicos tienen como destino los mercados internacionales. El siguiente cuadro resume los principales productos y mercados de destino de las organizaciones socias de NICARAOCOOP:

Productos	Mercado de destino	ORGANIZACIÓN PRODUCTORA
AJONJOLI ORGANICO	EEUU	UCASA
AJONJOLI CONVENCIONAL	COSTA RICA, HONDURAS	UCASA ADEPAL UCA A SMITH COPROEXNIC
MIEL ORGANICA	ALEMANIA, BELGICA, EEUU	UCASA, ASTRACODE
MARAÑON ORGANICO	EEUU	COOP CAROLINA OSEJO
CAFÉ ORGANICO	ESPAÑA	UCASA, UGAQ
ALGODÓN ORGANICO	EEUU	COPROEXNIC
FRIJOL NEGRO	VENEZUELA	UCA A SMITH, UCASA , ADEPAL
FRIJOL ROJO	MERCADO LOCAL	UCA A SMITH, UCASA , ADEPAL
ARROZ	MERCADO LOCAL	UCA A SMITH, UCASA , ADEPAL
SANDIA	MERCADO LOCAL	ADEPAL

Enfoque de cadenas equitativas

NICARAOCOOP diseñó la estrategia “Sistema de Cadena de Valor Justa” (equidad en la cadena) que considera el financiamiento productivo en condiciones que permiten la capitalización de pequeños productores con bajas tasas de interés y facilidades de acceso en términos de garantías solidarias y prendarias.

Se busca que la mayor parte de la de los productores se integren a la cadena de forma equitativa. En este sentido, las organizaciones locales dan servicios de financiamiento, asistencia técnica, mecanización, abastecimiento de insumos para apoyar la producción, acopio de los productos, procesamiento y comercialización directa (integración vertical) y la participación de las organizaciones de productores relacionados en las cadenas (integración horizontal).

4. Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización de NICARAOCOOP se basa en el desarrollo y penetración al mercado local con productos de la canasta básica y nichos de mercados externos diversificados (miel de abeja, café orgánico y otros).

Estos nichos de mercados diferenciados se caracterizan por la presencia de consumidores socialmente responsables y comprometidos con la salud. Estos consumidores están dispuestos a pagar sobreprecios por los productos que adquieren, contribuyendo así al bienestar de los productores y sus comunidades. Precisamente este es el fundamento de la filosofía del *comercio justo*.

Los mercados que se desarrollan buscan tener un mayor valor agregado de la actividad. Las variables de interés incluyen: precio de producto al mercado de destino, diferencial del precio al productor y el precio final al consumidor, incluyendo estética de presentación de productos, sobre todo en mercados donde no se exigen volúmenes que no pueden cumplirse.

NICARAOCOOP tiene claramente dos mercados con dos estrategias distintas. En el mercado local es una estrategia basada en costos porque compite con volúmenes y costos en *commodities*. En el mercado internacional es una estrategia basada en diferenciación: por atributos del producto, por calidad, por marca VIDA, diseños, empaque, certificación y colores con productos no tradicionales

NICARAOCOOP se abastece de diversas organizaciones de productores en todo el territorio nacional, que cosechan en los diferentes ciclos (primera, postrera y apante) asegurando el abastecimiento en los mercados a lo largo del tiempo.

Los productos orgánicos son certificados por Biolatina, una empresa latinoamericana líder en certificación de sistemas de producción agrícola como pecuarios y silvestres.

El impulso a la certificación orgánica le ha permitido acceder a estos mercados, logrando niveles de competitividad interesantes en cuanto a precio y calidad. En la actualidad, solamente el 10% de los pequeños productores vinculados a NICARAOCOOP cuentan con certificación orgánica.

La estrategia de negocios establece que NICARAOCOOP procesa o sub-contrata los servicios de procesamiento (hasta el máximo nivel de agregación de valor donde es competitiva). Asimismo, la empresa tiene una *división del portafolio*, es decir, comercializa como mayorista en los mercados locales y como exportador en los mercados internacionales.

4.1 Innovaciones en la comercialización

NICARAOCOOP presta servicios de comercialización a las cooperativas, y en los últimos años se ha especializado en el tema de mercadeo de los productos, enfocando sus esfuerzos en la utilización de mecanismos e instrumentos de comercialización innovadores, y en la validación de productos en diferentes mercados.

Productos vendidos en mercados no tradicionales – marca VIDA

- Café orgánico puro y mezclado (con canela o con cardamomo)
- Semilla orgánica de marañón
- Aceite de ajonjolí
- Miel orgánica
- Chimichurri y berenjena al escabeche
- Mermeladas
- Tés aromáticos
- Tés medicinales
- Canastas navideñas con productos orgánicos gourmet

Para los mercados locales e internacionales diferenciados tiene una unidad de comercialización que desarrolla el producto con innovaciones en presentación: empaque, información para el cliente (etiquetado), código de barras, y materiales de promoción, tales como trípticos, brochures, etc. Además, cuenta con un sitio web con una plataforma promocional novedosa, lo cual le abre las puertas al mundo; espacio que le permite promocionar efectivamente la marca de los productos que desarrolla.

Parte de los productos agroindustriales de NICARAOCOOP son comercializados bajo la marca *VIDA* y destinados a nichos de mercados diferenciados. Esta marca abriga aquella selección de productos que pueden garantizar al consumidor lo siguiente: (i) *inocuidad*, ya que los productos *VIDA* no utilizan ingredientes tóxicos o químicos que puedan dañar la salud; (ii) *eco-amigable*, pues la

materia prima se obtiene de producción bajo técnicas de agricultura sostenible y/u orgánica a nivel de finca; y, (iii) *socialmente responsable*, los proveedores de la materia prima son pequeños productores organizados de Nicaragua que reciben un precio justo por sus productos.

La organización adopta un mecanismo de comercialización que consiste en: (1) El desarrollo de logística para los mercados mayoristas a nivel local; y, (2) Comercio Justo para el café y semilla de marañón. Lo novedoso de este mecanismos es el *enfoque de cadena y su compromiso con la conservación del medio ambiente, la salud de los consumidores y la responsabilidad social*, para todos los productos cuya comercialización desarrolla, acompañado de un servicio mercadológico que va desde la finca hasta la mesa.

Otras innovaciones en la comercialización son:

- a) La Red de pulperías solidarias, que consiste en la comercialización local de granos básicos a tiendas de barrio con créditos semanales y control de precios al consumidor-.
- b) Las alianzas con empresas de producción orgánica bajo una misma marca/sello denominada “Productos Vida”
- c) La Incursión en mercados de temporada, como es el caso de las canastas navideñas.

4.2 Estrategia de precios

En el mercado local, la estrategia consiste en determinar precios de mercado que les permita la recuperación de sus costos de producción y la obtención de un margen razonable de utilidad. Generalmente, se hacen contratos o convenios de comercialización con productores y al momento de la

firma del acuerdo se establece un precio de compra, cantidades y calidades de producto, y fechas de entrega.

En el mercado internacional la estrategia se fundamenta en vender en nichos de mercados diferenciados, en los que los consumidores reconocen un mayor valor del producto y están dispuestos a pagar un sobreprecio. Eso les permite establecer precios que normalmente oscilan entre un 20% y 30% arriba del precio promedio del mercado internacional.

En ambos casos, la empresa mantiene algún grado de flexibilidad en la determinación de esos precios, la cual está en función del producto de que se trate y de los volúmenes que comercializa.

El hecho de tener una canasta de productos en mercados diversificados, tanto local como internacionalmente, permite a la empresa mantener una estrategia que busca percibir precios superiores al promedio, lo que posibilita pagar precios más altos a nivel de finca.

4.3 Servicios de apoyo a la comercialización

La puesta en marcha del modelo asociativo ha permitido que la agroempresa brinde a sus asociados diversos servicios de apoyo a la comercialización. NICARAOCOOP abastece de insumos a las organizaciones locales asociadas, consiguiendo mejores precios por la compra en grandes volúmenes.

NICARAOCOOP, interviene en la fase de acopio, pre-procesamiento, procesamiento, empaque y comercialización en dependencia del tipo de producto y de las capacidades locales de los socios; realiza la comercialización hacia distribuidores y clientes mayoristas.

Los productos se distribuyen a través de la “*red de pulperías solidarias*” (actualmente son 50), para ofrecer los productos de la canasta básica a un precio justo, de calidad garantizada y accesibles para el comprador.

Por otro lado NICARAOCOOP brinda servicios de financiamiento a la producción y cosecha, servicios de mecanización, asistencia técnica, y apoyo legal y contable.

5. Cuellos de botella/problemas

Los principales cuellos de botella de NICARAOCOOP son: insuficiente financiamiento para los productores, dificultades en el acceso a la tecnología, falta de formación del recurso humano, dificultades en la promoción y publicidad de los productos.

6. Factores de éxito

- El fortalecimiento de la asociatividad facilitado los procesos de comercialización en cuanto a mayores volúmenes, estandarización de la calidad para los mercados
- La diversificación de su portafolio de productos, les ha permitido que los ingresos no dependan de la comercialización de pocos productos, compensando la disminución de los precios de algunos productos, con la estabilidad y aumento de precios de otros productos.
- La generación de alianzas estratégicas con el sector público, el sector privado, la cooperación financiera y la cooperación técnica internacional.
- La cultura empresarial desarrollada por NICARAOCOOP se fundamenta en la auto imposición de la eficiencia. Ello significa que ninguna cooperativa está obligada a venderle si encuentra

otra instancia que le reciba su producto a un mejor precio. Se estima que el 10% de las cooperativas entregan su producto para que NICARAOCOOP lo comercialice.

- La cooperación o asistencia brindada a sus proveedores, ha sido un factor determinante para que NICARAOCOOP alcance un ritmo acelerado de crecimiento.
- Otro aspecto importante de mencionar es que la agroempresa tiene una clientela cautiva de alto poder de compra: Los productos son comercializados en tres clases de supermercado élite de Nicaragua. Un determinante de este éxito fue la certificación orgánica de los productos cuya marca ha desarrollado con las tecnologías innovadoras de marketing ya mencionadas.

7. Lecciones aprendidas

- El fortalecimiento de la asociatividad permitió una mayor participación de los productores en la cadena de valor y la penetración al mercado justo, sobre todo en los casos del café y la semilla de marañón orgánico, posibilitando a los productores obtener mejores precios de venta con mejores ganancias derivadas del sobreprecio y mejoras en la calidad de vida de las comunidades.
- El “benchmarking” a partir de las visitas a las cadenas de supermercados de mayor prestigio, permitió a NICARAOCOOP identificar las mejores presentaciones de los productos a partir del material de empaque, atractivos colores, códigos de barra, etiquetados, etc., lo que a su vez posibilitó la inserción de la marca *VIDA* de los productos que comercializa en los mercados más exigentes, generando el pago de un *premium* que deriva en precios al productor superiores al promedio.
- Las empresas asociativas rurales exitosas son aquellas que producen lo que se vende en el mercado. Este cambio de paradigma fortalecido por una visión mercadológica focalizada en la venta de productos diversificados con valor agregado, ha permitido a NICARAOCOOP el desarrollo de marca de productos que han posicionado su imagen en nichos de mercados especializados.
- El desarrollo y posicionamiento de marcas exitosas en el mercado, es posible si y sólo si se amarra con una visión empresarial estratégica comprometida con el desarrollo organizacional del área de comercialización al servicio de los productores y su compromiso de abastecimiento continuo a los mercados.
- La máxima transparencia con el productor y el cliente ha permitido la fidelidad de sus asociados y la permanencia en los mercados.
- El aumento de la calidad para mercados muy exigentes ha permitido penetrar a los mismos en diversos países.
- NICARAOCOOP ha adoptado una política de flexibilidad para adaptarse a las exigencias de los productores asociados y las exigencias de los mercados.
- Es importante innovar tanto en los procesos de producción como en los de comercialización con nuevos productos y con la adopción de mecanismos de comercialización innovadores.

Referencias Bibliográficas

Valtierra, Esteban. (1999). *Las Organizaciones de Productores del Tercer Piso ante el Cambio*. Departamento Económico y Social de la FAO. México, enero 1999.

Administrator. *Comercio Justo en Nicaragua - La opinión de las organizaciones de pequeños productores*. Managua, 28 de julio de 2010. En www.nicaraocoop.org

-----. *UCASA como productora y Nicaraocoop como procesadora y comercializadora, consiguen la Certificación FLO de Comercio Justo*. Managua, 14 de julio de 2010. En www.nicaraocoop.org

Ferran Sala. *Bienvenidos a Nicaraocoop*. Managua, 8 de abril de 2010. En <http://ferransala.com>

ANEXOS

Anexo 1

Participantes en la reunión de registro de la experiencia

- Moisés López. Presidente. Correo: moises@nicaraocoop.org
- Manuel Perez, IICA-NI
- Grace Casco. MAG-FOR

Anexo 2

Asociaciones que conforman NICARAOCOOP

Unión de Cooperativas Agropecuarias “El Sauce” (UCASA)

La Unión de Cooperativas Agropecuarias “El Sauce” (UCASA), está ubicada en el municipio de El Sauce, departamento de León al occidente del país. Está constituida por 5 cooperativas de base que en su conjunto aglutinan aproximadamente 500 productores.

Son pequeños productores y productoras organizados que producen entre otros rubros: ajonjolí orgánico, miel orgánica y café orgánico. La organización apoya a sus socios en la consecución de financiamiento para la producción y en la búsqueda de mercados. Gran parte de la producción de la cooperativa es comercializada a través de NICARAOCOOP.

Contacto

Dirección: ENTEL 1 c. Al Este, El Sauce, león, Nicaragua.

Telefax : (505) 2319 2322

Fuente: www.nicaraocoop.org

Asociación Cámara de Empresa y Organizaciones de Trabajadores para la Cooperación y el Desarrollo (ASTRACODE)

Es una cámara de empresas y organizaciones de trabajadores para la cooperación y el desarrollo, entre las cuales se encuentran:

- Inversiones Mineras, S.A. (IMISA)
- Arenas Nacionales, S.A. (ANSA)
- Cantera, S.A. (CANZA)
- Calizas, S.A.
- Proyecto Minero TOPACIO
- Industria DELMOR, S.A.
- Compañía Productora de Hielo, S.A. (Cophisa)
- Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios, S.A. (Incopa)
- Empresa Médica Previsional

Fuente: www.nicaraocoop.org

Asociación de Desarrollo Productivo Alternativo (ADEPAL)

Es una organización civil sin fines de lucro ubicada en la comunidad “Villa 15 de Julio” en el departamento de Chinandega al occidente del país.

Tiene cobertura local y su accionar está orientado a la formulación, gestión y ejecución de proyectos de carácter social en beneficio de la comunidad.

También brinda servicios de acopio, almacenamiento y comercialización de productos agrícolas.

Fuente: www.nicaraocoop.org

Unión de Ganaderos y Agricultores de Quilalí (UGAQ)

UGAQ es una Unión de 8 cooperativas integradas por 228 socios aproximadamente. Está ubicada en el municipio de Quilalí departamento de Nueva Segovia en el extremo noroeste del país.

Los principales rubros agropecuarios que producen los pequeños productores que la integran son: maíz, arroz, plátano, tomate y como producto destacado el frijol.

Esta organización cuenta con capacidad de acopio e infraestructura para el empaque de granos básicos. Entre los servicios que brinda a sus asociados están: abastecimiento (tienda), comercialización de la producción, servicios financieros (ahorro y crédito), transporte y almacenamiento.

Contacto

Dirección: Del parque 2 cuadras arriba, Quilalí, Nueva Segovia, Nicaragua.

Telefax : (505) 2735 5130

Correo: quixalt@ibw.com.ni Fuente: www.nicaraocoop.org