Cadena del melón en Nicaragua: potencial exportador de los pequeños productores

ALEJANDRO ALEMÁN TREMINIO

CARLOS FRANCISCO CARRANZA

RAFAEL DÍAZ PORRAS*

El sector melonero de Nicaragua muestra un incipiente desarrollo en el ámbito internacional, pese a que esta fruta se cultiva en el país desde antes de los años cuarenta. A lo largo de la historia, grupos de productores ubicados en la zona seca del Pacífico del país han cultivado este producto.[1] No obstante, en años recientes, los campesinos de otras áreas geográficas se han incorporado a esta actividad con el objetivo de abastecer el mercado interno e incluso el externo. En la actualidad es posible encontrar pequeños productores dispersos en comunidades rurales de los departamentos de Managua, León, Matagalpa, Masaya, Granada, Rivas y Chinandega, que han abastecido de manera parcial el mercado interno durante los últimos años.[2]

Durante los primeros cinco años del decenio de los noventa, los organismos de cooperación externa realizaron esfuerzos por incluir el sector del melón en los mercados

* Graduado de la maestría en política económica <alejandro_aleman@yahoo.com>; profesor de finanzas internacionales <ccarranz@una.ac.cr>, y director general <rdiaz@una.a.cr>, todos ellos del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (Cinpe) de la Universidad Nacional de Costa Rica. Este artículo se escribe con el auspicio del proyecto Improved Sustainability of Agro Food in Central America: a Techno-Managerial Approach, CICA4-2001-10226". Los autores expresan su reconocimiento a la Escuela de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y al Cinpe por el respaldo académico a la investigación.

1. Mario J. López, *Los productores agrícolas no tradicionales en Nicaragua: un perfil del productor melonero*, Departamento de Economía Agrícola, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 1991.
2. El comportamiento histórico de la producción agrícola no tradicional en Nicaragua ha avanzado en dos ejes: el fomento de cultivos para la exportación y el hecho de que buena parte de la producción no tradicional (70%) fue campesina, la cual se caracteriza por dispersa y espontánea. Eugenio Incer, "Exportaciones agrícolas no tradicionales en Nicaragua durante los ochentas y perspectivas para los noventas", en Ana Beatriz Mendizábal y Jürgen Séller (comps.), *Exportaciones agrícolas no tradicionales del Istmo Centroamericano, ¿promesa o espejismo?*, Panamá, 1991.

internacionales,[3] pero éstos prefirieron productores de mayor tamaño y capacidad financiera. El incipiente desempeño exportador del sector mostró que tales intentos no generaron los resultados previstos.[4] Por eso es relevante para la política agrícola analizar las oportunidades de los productores pequeños y medianos.

Debido a su dispersión geográfica y número, como caso de estudio se seleccionó a un grupo de 18 pequeños productores del valle de Sébaco, en el departamento de Matagalpa, y a un productor mediano del municipio de San Benito, del departamento de Managua. Estas zonas corresponden a dos de los tres circuitos que conforman la cadena global del melón en Nicaragua.[5]

En el presente artículo se estudian los mecanismos de operación de los agentes internos de la cadena nacional de melón que llevan este producto a los mercados locales de Nicaragua, con el objetivo de deducir las orientaciones de políticas sectoriales que mejoren la competitividad del sector, dada la importancia del melón en los ingresos monetarios de los productores pequeños y medianos.

En el segmento de los productores agrícolas pequeños y medianos que utilizan parte de sus parcelas para producir melón y abastecer nichos del mercado nacional, no hay políticas orientadas a incluirlos en los mercados externos. Esto se debe, entre otras razones, a las dificultades para cumplir estándares de calidad, la poca disponibilidad de recursos financieros para invertir, la escasa capacidad de encadenamiento con los segmentos siguientes de comercialización y exportación, y el bajo grado de escolaridad de una considerable proporción de los productores (característica que influye en su capacidad empresarial formal).

En la introducción de este artículo se ha destacado la importancia del estudio de los pequeños meloneros de Nicaragua. En la segunda sección se abordan las cadenas globales de mercancías y las estrategias de escalamiento (*upgrading*) como marcos conceptuales para el análisis y la presentación de resultados. En la tercera sección se presenta la cadena del melón en Nicaragua y sus circuitos locales. Los diagramas 1, 2 y 3 muestran los circuitos, según las épocas de cultivo y cosecha, así como el análisis de los distintos grados de integración de los productores. En la cuarta sección se discuten las condiciones necesarias para incorporar a los pequeños productores en los mercados nacionales e internacionales. En la quinta se proponen medidas de política económica que deberían aplicar los agentes privados y las autoridades gubernamentales para corregir fallas o limitaciones del mercado melonero nicaragüense, así como para desarrollar externalidades positivas y de escalamiento en la cadena del melón.

LAS CADENAS GLOBALES DE MERCANCÍAS COMO MARCO DE ANÁLISIS

El enfoque de las cadenas globales de mercancías y el concepto *estrategias de escalamiento* se utilizan en este artículo para analizar la cadena del melón en Nicaragua y las posibilidades de los agentes nacionales de mejorar su posición competitiva.

Cadenas globales de mercancías

El enfoque de cadenas globales de mercancías es una herramienta adecuada para analizar y comprender el entorno en que se desempeñan los agentes que operan en los mercados locales de melón, ya que permite comprender de manera integral la forma en que la producción, la distribución y el consumo están condicionados por las relaciones sociales que caracterizan la adquisición de materias primas, la manufactura, la distribución, el mercadeo y el consumo.[6] Gereffi define este concepto

3. De 1990 a 1994, la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) y la Asociación de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales ejecutaron un proyecto de apoyo a las exportaciones agrícolas no tradicionales (Proexag), financiado por la USAID y el Programa de Capacitación Política (Procap) y desarrollado por la Chemonics International Consulting Division. *Ibid.*

4. En 1994 el Proexag aglutinó a 23 productores-exportadores nicaragüenses. Al momento de concluir el presente estudio, sólo uno se había logrado mantener en los mercados internacionales. Sus plantaciones se localizan en el municipio de Malacatoya, Granada, y exportaba a ciertos mercados de Estados Unidos. Alejandro Alemán Treminio, *La agrocadena del melón en Nicaragua y los factores determinantes de su desempeño competitivo*, Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (Cinpe), Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica, 2004.

5. Hay conglomerados de productores de melón dispersos en comunidades rurales de varios departamentos del Pacífico del país. Su amplia dispersión geográfica, los bajos rangos de organización y las dificultades de acceso hasta las comunidades rurales donde se encuentran fueron los principales factores que impidieron un mayor análisis de sus mecanismos de operación. Como se explicará, los circuitos corresponden al circuito local orgánico y mixto de noviembre a mayo, al circuito local mixto y convencional de mayo a octubre y al circuito de exportación de enero a mayo. *Ibid.*

6. Johana Chávez Murillo, Rafael A. Díaz Porras, Ana Beatriz Hernández H. y Orlando Hidalgo Flores, "Cadenas productivas agroindustriales y competitividad: definición de políticas y estrategias en el meso nivel", *Economía y Sociedad*, núm. 13, Universidad Nacional de Costa Rica, mayo-agosto de 2000.

como redes de productores y comercializadores relacionados en una secuencia de creación de un bien final, que integra la producción primaria, la transformación, la comercialización y el uso final.[7] Si se aplica ese enfoque a la cadena global de melón resultan los siguientes eslabones fundamentales: provisión de materia prima, producción agrícola, procesamiento primario, transporte, comercialización y consumo final.

Las cadenas globales, que comprenden la integración de las nacionales y las internacionales en una estructura, se constituyen en cuatro dimensiones. Una *estructura insumo-producto* que consiste en la aplicación de valor agregado a bienes y servicios mediante una secuencia de actividades económicas; una *dimensión territorial* que se refiere a la concentración o dispersión espacial de los procesos productivos y de distribución; una *dimensión institucional y de políticas* que comprende el marco legal de las políticas y la estructura de los mercados en que opera el sector, y *una estructura orientadora* que consiste en la forma en que se asignan los flujos de recursos financieros, naturales y humanos a lo largo de la cadena. De acuerdo con su estructura orientadora, las cadenas se pueden clasificar en dos: globales orientadas por la oferta o por el productor, y globales orientadas por la demanda.[8]

Los elementos más distintivos de las cadenas globales son tres. Primero, los mercados se constituyen a partir de las relaciones de los eslabones; de ello resulta que la distribución del valor que se genera en la cadena está determinada por los grados de concentración y las barreras de entrada a dichos eslabones. Segundo, el proceso más importante de la cadena, en términos de peso o poder económico de sus agentes, ostenta las mayores barreras de entrada y orienta la cadena. Tercero, las decisiones estratégicas empresariales que las transnacionales crean para optimizar las actividades dentro de las cadenas integran funcionalmente las actividades y los actores a lo largo de toda la cadena.[9]

Estrategias de escalamiento en la cadena del melón en Nicaragua

Un elemento clave que se aplica a las cadenas globales de mercancías orientadas tanto por la oferta como por la demanda consiste en explorar las posibilidades de ganar mayor poder y mejor posición en la cadena. Se conoce como escalamiento un proceso que simbólicamente considera la globalización como una escalera en la cual si no se suben peldaños se corre el riesgo de caer y perder la oportunidad de mejorar la posición en la cadena.[10]

En relación con el concepto *escalamiento* hay dos enfoques: uno (el de los conglomerados) argumenta que el impulso que permite a las empresas escalar los peldaños se origina en los eslabones iniciales de la cadena (compañías locales con adecuada institucionalidad); el otro señala que ese impulso proviene de los eslabones superiores, de empresas globales líderes que apoyan las estrategias de escalamiento de las locales. Para Gereffi, la posibilidad de establecer estrategias de escalamiento proviene más bien del tipo de relaciones de las empresas que controlan el encadenamiento y las compañías locales, y destacan las cadenas en las cuales el protagonismo lo llevan las empresas globales líderes.[11]

Cabe entonces preguntarse si para los productores agrícolas nicaragüenses de melón las posibilidades de escalar peldaños en la escalera de la mundialización dependen de las estrategias de las empresas transnacionales que controlan los eslabones de transformación manufacturera y comercialización del melón. ¿Cómo entonces podrían las políticas y estrategias nacionales impulsar los procesos de escalamiento desde una perspectiva nacional? La respuesta es aprovechar las estrategias de los comercializadores internacionales; por ejemplo, producir bienes agrícolas diferenciados que beneficien con precios mejores al productor primario. De este modo, las dinámicas de escalamiento se pueden llevar a cabo mediante alianzas estratégicas con las compañías transnacionales que promueven y comercian esos productos (melones) diferenciados en los mercados externos.

Peter Gibbon observa tres posibilidades de escalamiento en las cadenas globales de mercancías de productos primarios:

1) Producir nuevas formas de bienes mejorando la calidad y el precio a lo largo de la cadena.

2) Aplicar dinámicas de escalamiento que surjan de la diferenciación en los procesos y productos, acompañadas de contratos de futuros y opciones para asegurar el suministro de bienes primarios, como instrumento para hacer frente a los riesgos.

7. G. Gereffi y M. Korzeniewicz, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Londres, 1994.
8. *Ibid.*
9. Elsa Aburto Sánchez, *La agrocadena del café en Nicaragua y las políticas sectoriales*, tesis de maestría, Cinpe, Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica, 2001.
10. Juan Pablo Pérez Sainz (comp.), *Encadenamientos globales y pequeña empresa en Centroamérica*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Costa Rica, 2001.
11. *Ibid.*

3) Ubicar el procesamiento del producto cerca de las parcelas de cultivo.[12]

En el marco de las cadenas globales se busca comprobar la idea que tienen los agentes nacionales, agricultores, procesadores primarios, empacadores y exportadores de la demanda de los bienes en los que se incorpora su producto agrícola. También se busca identificar las características de la cadena y sus agentes, que determinan el grado de conocimiento de los productores agrícolas de los países en desarrollo con respecto a las características, gustos, preferencias y tendencias de los consumidores finales del producto.[13]

LA CADENA DEL MELÓN EN NICARAGUA

La cadena del melón se compone de cuatro segmentos: provisión de materias primas y conocimientos, fase agrícola, comercialización y consumo final. Los mecanismos de operación de los agentes en esta cadena dependen de la estación del año, en razón de que los volúmenes de producción obedecen en gran medida a las condiciones atmosféricas imperantes. El diagrama 1 ilustra los eslabones y los agentes que conforman la cadena global del melón en Nicaragua.

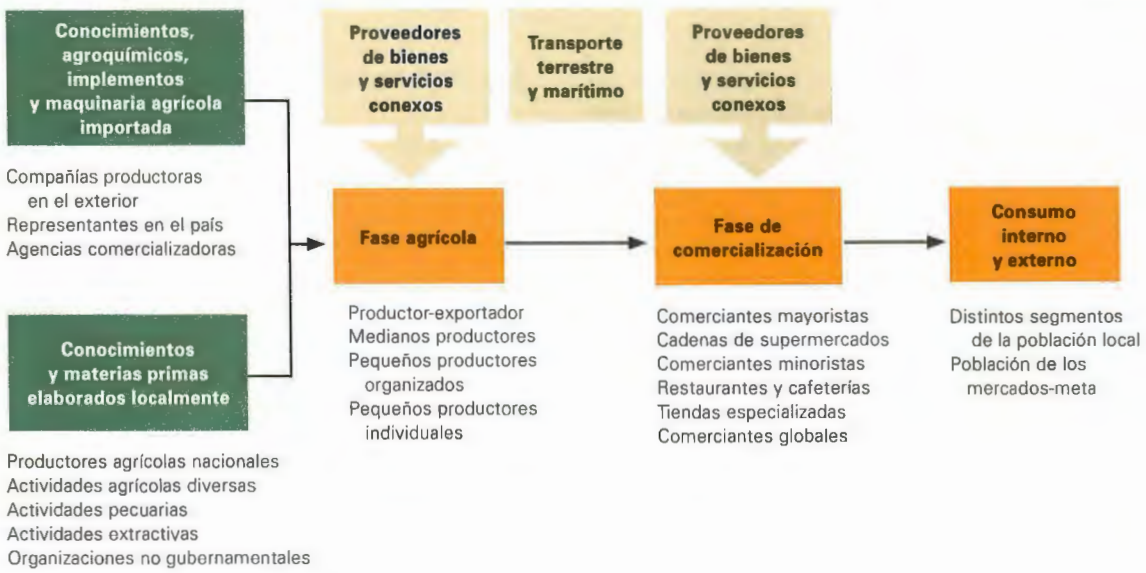
En el segmento que corresponde a la provisión de materias primas y conocimientos se identifica una amplia gama de agentes, desde organizaciones no gubernamentales proveedoras de conocimientos, recursos financieros, semillas mejoradas, maquinaria y herramientas agrícolas, hasta empresas transnacionales que comercializan agroquímicos y productores artesanales de instrumentos agrícolas y de productos orgánicos que se utilizan como sustitutos de los agroquímicos.

En la fase agrícola se encuentran los pequeños y medianos productores agrícolas dispersos en varios departamentos del Pacífico nicaragüense que abastecen los mercados locales. Hay un amplio segmento de pequeños productores agrícolas muy dispersos y con grados de organización incipiente. Estas peculiaridades dificultan que se beneficien de los programas de asistencia técnica u otros mecanismos de apoyo; por ello sus rangos tecnológicos y su presencia aun en los mercados

12. Peter Gibbon, *Upgrading Primary Production: a Global Commodity Chain Approach*, Center for Development Research, Copenhague, 2001.
13. Carlos Francisco Carranza y Rafael Díaz, "Percepción de la demanda en las cadenas agroalimentarias: casos de café, chayote y melón en Costa Rica", *Economía y Sociedad*, núm. 27, Universidad Nacional de Costa Rica, junio-agosto de 2005.

D I A G R A M A 1

NICARAGUA: LA CADENA DEL MELÓN. DIMENSIÓN GLOBAL



Fuente: elaboración propia.

locales son muy inferiores a los de otros segmentos de productores.[14]

En el tercer eslabón de la cadena, la fase de comercialización, los agentes locales con mayor presencia son los comerciantes mayoristas de los mercados oriental y de mayoreo, en su mayoría propietarios de sus medios de transporte. Durante el año comercializan melones; muchos de ellos son también minoristas y detallistas. Además, en este segmento se encuentran otros comerciantes minoristas y detallistas de otros espacios geográficos, y es posible que muchos se dediquen a esta actividad sólo de forma esporádica. En estos segmentos se encuentran las cadenas de supermercados, pulperías, tiendas de abarrotes, restaurantes, cafeterías y fondas. En ciertas temporadas, los productores agrícolas realizan actividades como mayoristas, minoristas y detallistas. En un segmento de mercado diferenciado está presente la Liga de Cooperativas de Estados Unidos (CLUSA), organización que pertenece a la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) que sirve de intermediaria de los productos orgánicos entre los productores agrícolas y las cadenas de tiendas y supermercados especializados en este tipo de bienes.

El cuarto y último eslabón corresponde al proceso de consumo de bienes finales. Éstos llegan a los consumidores de distintas formas en los diversos periodos del año. La forma de operar de los agentes y la cantidad de intermediarios por los que llegan los productos a este segmento dependen del estrato de la población nacional o internacional seleccionada como mercado meta.

Circuitos locales

De acuerdo con las condiciones mencionadas, en los mercados nicaragüenses de melón hay dos temporadas: la de abundancia, que comprende los meses de noviembre a mayo, y la de escasez de frutas, de junio a octubre.

Un grupo de 18 productores dedicados a la actividad melonera apoyados por organizaciones no gubernamentales busca alternativas de producción y acceso a los mercados para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales. Hoy en día continúan en la actividad melonera gracias al apoyo de Cáritas, una organización no gubernamental que utiliza recursos de la USAID y los canaliza hacia los productores mediante asistencia técnica y financiera. Cada productor siembra de una a una y media manzanas de terreno de melones cantaloupe de noviembre a mayo, periodo que corresponde a la temporada de seca en el país. En sus parcelas aplican tecnologías para cultivos orgánicos y de manejo integrado de plagas para el cultivo del melón,[15] en combinación con la producción de otras hortalizas orgánicas y no orgánicas, como cebolla y sandía. Por lo general aplican el método de rotación de cultivos en la misma parcela, en función de las condiciones climatológicas más aptas para los cultivos. También crían ganado vacuno, aves de corral y granos básicos en una parte de sus parcelas.

El segundo caso de este estudio corresponde a un productor melonero mediano, Sebastián Anaya (80 manzanas de terreno ubicadas en el distrito de Malacatoya), quien cultiva de mayo a octubre (la temporada de lluvias). Para este productor, que además cultiva okra, sandía, pipián, ayote, chile dulce y chile, el melón representa el tercer producto en importancia. De sus 80 manzanas de tierras aptas para el cultivo de frutas y hortalizas, 20 las emplea, en invierno, para cultivar melón cantaloupe, porque durante esa temporada la estructura de los mercados locales permite que los precios se mantengan más estables y por encima de los que imperan en el transcurso de los demás meses. Para hacer posible la producción de melón durante esta temporada aplica tecnologías de manejo integrado de plagas, combinadas con la práctica de *tutores*.[16]

Temporada de noviembre a mayo

El diagrama 2 muestra los principales mecanismos de comercialización del melón durante la temporada de mayor abundancia en los mercados nicaragüenses. En ese periodo, el grupo de productores del valle de Sébaco posee mayor presencia en la cadena nacional porque las

14. En este trabajo se tratan sólo de manera general estos agentes porque no fue posible obtener información referente a sus mecanismos de operación y grados tecnológicos, pues no están vinculados a organizaciones formales. La aplicación de entrevistas tampoco funcionó porque no brindaron información fidedigna. Se debe tener en cuenta que han sido agredidos por bandos políticos contrarios, lo que podría explicar su desconfianza hacia los extraños.

15. Por las condiciones climatológicas, el cultivo del melón orgánico sólo es posible en los meses de noviembre a mayo. Entre junio y octubre es necesario utilizar otras parcelas para sembrar melones con la tecnología de manejo integrado de plagas; las condiciones de lluvia no permiten buenos resultados con el método de cultivo orgánico.

16. El sistema de cultivo de melón *tutoreado* consiste en enterrar dos varillas de madera o tutores a un metro de distancia entre uno y otro extremos de la planta. Ambas deben estar atadas por encima con una tercera varilla, de modo que la planta quede en el centro. Con ello se busca que al crecer la planta se enrolle en los tutores y cuando los frutos nazcan no toquen el suelo.

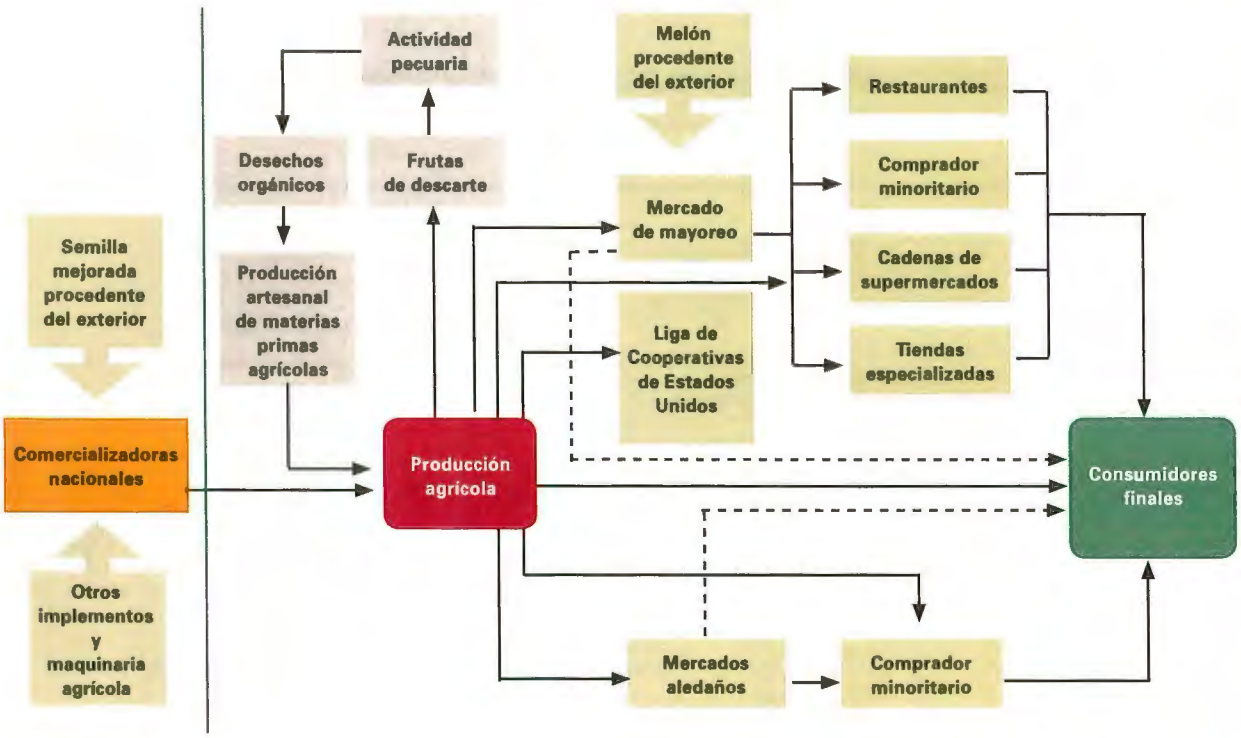
condiciones climatológicas durante esos meses lo favorecen. En ese lapso siembran y cosechan melón orgánico y mixto, y lo comercializan mediante varias alternativas.

La primera consiste en comercializar la fruta por medio de un ente no gubernamental, la citada CLUSA, que comercializa las frutas y hortalizas orgánicas para el mercado local, distribuyendo productos entre distintos supermercados y otras abarroterías especializadas ubicadas sobre todo en Managua. A estos establecimientos acuden altos funcionarios gubernamentales, de otras organizaciones no gubernamentales, embajadas y organismos internacionales, así como políticos y empresarios locales. En los mismos hay secciones para los productos orgánicos, donde los melones se comercializan enteros o empacados en bandejas de polietileno, en trozos y combinados con otras frutas orgánicas. La Liga es la única comercializadora local que reconoce los productos orgánicos por medio de un diferencial de precios. Sin embargo, los pedidos que solicita a cada productor son de volumen escaso, y con los pequeños productores no ha celebrado contratos escritos de compraventa de melón u otros productos orgánicos.

La segunda alternativa de comercialización durante ese periodo consiste en el *ruteo*: los productores llevan el melón hasta el consumidor final y los comerciantes de los poblados aledaños utilizando sus vehículos de carga o contratando el servicio con otros productores. Por lo general utilizan camionetas o pequeños camiones de no más de tres toneladas. Durante la época de cosecha, los productores trasladan a diario sus productos hasta los poblados cercanos. Desde tempranas horas de la mañana se estacionan en los parques y lugares muy concurridos para vender su producto, por unidad o docena; los que no se pueden vender ahí se ofrecen por la tarde a pulperías, comederos populares, restaurantes y comerciantes de los mercados locales.

D I A G R A M A 2

NICARAGUA: CADENA DEL MELÓN. PRODUCTORES DE MELÓN ORGÁNICO Y MIXTO, NOVIEMBRE-MAYO



Fuente: elaboración propia.

La tercera alternativa de comercialización es la venta de melón orgánico a las cadenas de supermercados de la capital, que realizan pedidos esporádicos y reducidos.

Los productores del valle de Sébaco emplean una cuarta alternativa de comercialización para enfrentar los costos de transporte de pequeñas cantidades de frutas hasta los supermercados. Esta opción consiste en vender el melón a los comerciantes de hortalizas y frutas de los mercados Mayoreo y Oriental en Managua, principales centros de comercialización de melones en esa ciudad.

Temporada de mayo a octubre

El diagrama 3 proporciona un panorama general de los mecanismos de comercialización que caracterizan a los mercados de melón en Nicaragua durante la temporada de lluvias en las zonas de producción.

La escasez de melones en los mercados internos durante esa época del año ocasiona cambios en las actividades de los productores agrícolas y los comerciantes en los distintos eslabones de la cadena local. Las modificaciones en la comercialización se generan porque, dada la escasez del producto, los precios tienden a subir, y los comerciantes de los mercados aledaños y de la capital llegan con frecuencia a las zonas de cultivo a verificar si hay cosechas.

Durante la temporada de invierno se puede identificar un gran número de pequeños proveedores de melón, muchos desorganizados, con baja tecnología y dispersos en la franja seca del Pacífico de Nicaragua. También se encuentran en este circuito algunos de los 18 productores del valle de Sébaco. Uno de los más importantes proveedores de melón en los mercados de la capital durante este periodo es Sebastián Anaya, del municipio de San Benito.

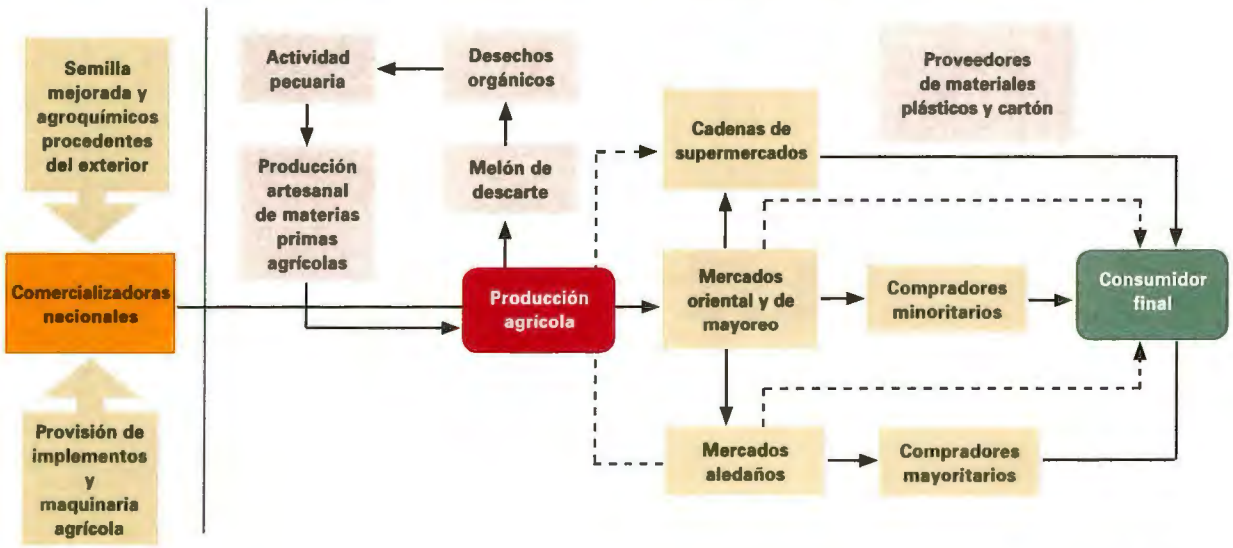
Los comerciantes mayoristas, por lo general, compran la producción por adelantado o pocos días antes de que empiece la fase de cosecha. Cuando esto ocurre, los productores contratan la mano de obra para levantar la cosecha, y los comerciantes verifican que el producto no se maltrate.[17] Durante este periodo, los comerciantes también deben contratar el servicio de transporte o utilizar sus vehículos de carga para trasladar los productos.

Otra alternativa de comercialización en la época de invierno son las cadenas de supermercados: los productores ofrecen la fruta pocos días antes de la cosecha.

17. En otras ocasiones, los comerciantes contratan mano de obra para levantar la cosecha y lavar, transportar y comercializar los melones.

DIAGRAMA 3

NICARAGUA: CADENA DEL MELÓN, PRODUCTORES DE MELÓN ORGÁNICO Y CONVENCIONAL, MAYO-OCTUBRE



Fuente: elaboración propia.

Durante el invierno, los supermercados aceptan todo el melón, ya que la oferta es escasa y por lo general no tienen abasto. Además, el precio que pagan los supermercados muchas veces supera el que ofrecen los comerciantes mayoristas de los mercados, lo cual constituye un incentivo adicional para los productores.

Grados de integración de los actores locales en la cadena

Los productores locales desempeñan procesos de otros agentes en los segmentos o eslabones de la cadena, tales como el suministro de materia prima o el transporte y la comercialización; en este caso no hay espacio para que otros agentes efectúen esas actividades. Sin embargo, realizan esas tareas sólo de manera temporal, ya que no hay condiciones propicias para establecer negocios formales y permanentes en esos eslabones. El deficiente desarrollo institucional en materia de contratos incrementa el riesgo de incumplimiento de los productores agrícolas. No obstante, los comercializadores compensan ese riesgo con mayores márgenes de ganancia en los precios de venta al consumidor final.

Los pequeños productores que aquí se estudian logran mayores grados de integración en el circuito de la temporada de noviembre a mayo. Integran el eslabón previo a la fase agrícola, aplicando tecnologías de producción orgánicas y de manejo integrado de plagas. Reducen la dependencia de las comercializadoras de agroquímicos importados al sustituir los agroquímicos por materiales orgánicos que los agricultores producen aplicando otros métodos de producción durante esa temporada.[18]

También integran los mecanismos de comercialización y transporte que utilizan esos segmentos de productores y hacen posible que lleguen a todas las partes de la cadena nacional, es decir, les permite establecer contacto con los agentes mayoristas (comerciantes de los mercados Oriental y Mayoreo y la Liga que comercializa bienes orgánicos), a los minoristas y detallistas (pulperías, tiendas de abarrotes y cadenas de supermercados) y a los consumidores finales (cadenas de restaurantes, comederos populares y personas). Estos grados de integración se pierden en la temporada de mayo a octubre, incluso en los segmentos de productores más organizados y con visión empresarial. En esa temporada, los agricultores no incursionan en las actividades del eslabón de comercialización ni proporcionan parte de los mecanismos de transporte; se limitan a efectuar las labores agrícolas y de venta de los bienes primarios en su finca.[19]

Para los productores agrícolas es más difícil lograr esta posición aun en los mercados más cercanos a sus parcelas. En su mayoría, los agricultores cultivan el melón de forma estacional, ya que su insuficiente disponibilidad de recursos financieros, capital de trabajo y tierras aptas impide realizar esa actividad de manera formal y permanente; estas condiciones son necesarias para alcanzar la posición de los comercializadores mayoristas. Un tercer impedimento son las dificultades para trasladar todos los días pequeñas cantidades de fruta desde los centros de producción hasta los focos urbanos de demanda. Estos obstáculos para alcanzar mayor integración de los productores agrícolas durante la época lluviosa no sólo dificultan su presencia en los eslabones de comercialización de la cadena global; también les reduce las posibilidades de generar dinámicas de escalamiento.

En este circuito, las recomendaciones de política económica se deben orientar a promover la exploración de potenciales nichos en mercados externos y buscar condiciones que permitan un flujo de bienes que cumpla con las normas de calidad y solvente los volúmenes de demanda en esos mercados. Dicha búsqueda debe acompañarse de labores conjuntas de investigación y desarrollo entre productores y gobierno, con el propósito de introducir mejoras en las tecnologías de producción amigables con el ambiente y obtener variedades de semilla que se adapten a las condiciones climatológicas invernales. Esos esfuerzos deben permitir alcanzar rendimientos físicos y calidades que generen márgenes de rentabilidad altos para compensar los costos operativos.

Afectaciones externas de los circuitos locales de la cadena global

En Nicaragua ninguna organización gubernamental o no gubernamental posee datos estadísticos que revelen los rangos de productividad, el área sembrada, el número de productores u otra información que contribuya

18. Desde la perspectiva del escalamiento, los métodos de producción que aplican procedimientos inocuos para el medio ambiente dan a los productores una fortaleza que se podría explotar en los mercados externos, ya que esos productos se consideran bienes diferenciados.

19. Las dinámicas de escalamiento que proporcionaron el elemento de diferenciación de los productos en el circuito de noviembre a mayo se tienden a perder durante el invierno, debido a las dificultades para producir con tecnologías inocuas para el medio ambiente (los efectos nocivos del clima obligan al uso de agroquímicos).

a calcular la producción nacional de melón destinada a abastecer al mercado local.[20] Sin embargo, la producción interna es insuficiente para abastecer la demanda interna, lo que hace necesario importar. Según varios comercializadores mayoristas de los principales mercados de Managua,[21] en la temporada 2002-2003, de 60 a 70 por ciento del melón que se comercializó en esos centros procedía de Honduras. Después de 2000, las importaciones procedentes de ese país redujeron los precios en escala nacional. Los datos de la Dirección General de Aduanas corroboran las afirmaciones de los comercializadores y de algunos productores agrícolas entrevistados de julio a septiembre de 2003, por cuanto a que 99% de las importaciones de melón se originaron en Honduras (véase la gráfica 1).

Los melones de Honduras no lograron cumplir las normas de calidad de los consumidores en los mercados estadounidense y europeo. Las importaciones anteriores a 1997 fueron poco significativas (véase la gráfica 1). A partir de ese momento se observa una tendencia ascendente que se acelera durante la temporada de 2001. Los bajos rangos de importación de la mayor parte del decenio de los noventa guardan correspondencia con el periodo en que la Asociación de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales y la Agencia para el Desarrollo Internacional realizaron esfuerzos para revitalizar al sector. Ese periodo también coincide con el repunte de las exportaciones de 1990 a 1994 (véase la gráfica 2), año este último a partir del cual las exportaciones nicaragüenses empezaron a descender. Las porciones de descarte que salían de las fincas meloneras se destinaban al mercado nacional, para abastecer al segmento que con posterioridad se proveyó con las importaciones hondureñas.

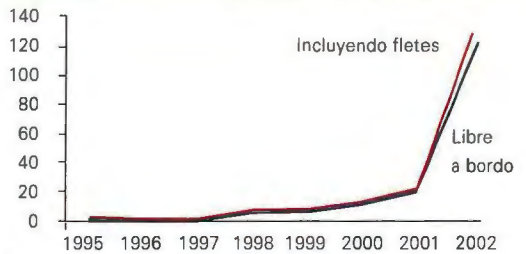
Los comerciantes de los mercados Oriental y Mayoreo aducen que deben importar las frutas porque no hay suficiente producción nacional para abastecer la demanda. Los pequeños y medianos productores agrícolas argumentan que el melón hondureño baja los precios de su producto, en ocasiones hasta rangos que les generan pérdidas, de modo que tienen motivos para no arriesgar más recursos en la producción de esa fruta.

PARTICIPACIÓN DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN LOS MERCADOS

La baja producción actual es reflejo de considerables barreras de entrada al eslabón agrícola que abastece los mercados locales. Los reducidos grados de rentabilidad en la fase agrícola, en especial durante la temporada de noviembre a mayo, disuaden a los productores agrícolas de dedicar más tierras y recursos a la producción de melón, y también impiden que otros productores ingresen en la actividad melonera. En diversas comuni-

GRÁFICA 1

NICARAGUA: IMPORTACIONES DE MELÓN, 1995-2002 (MILES DE DÓLARES)



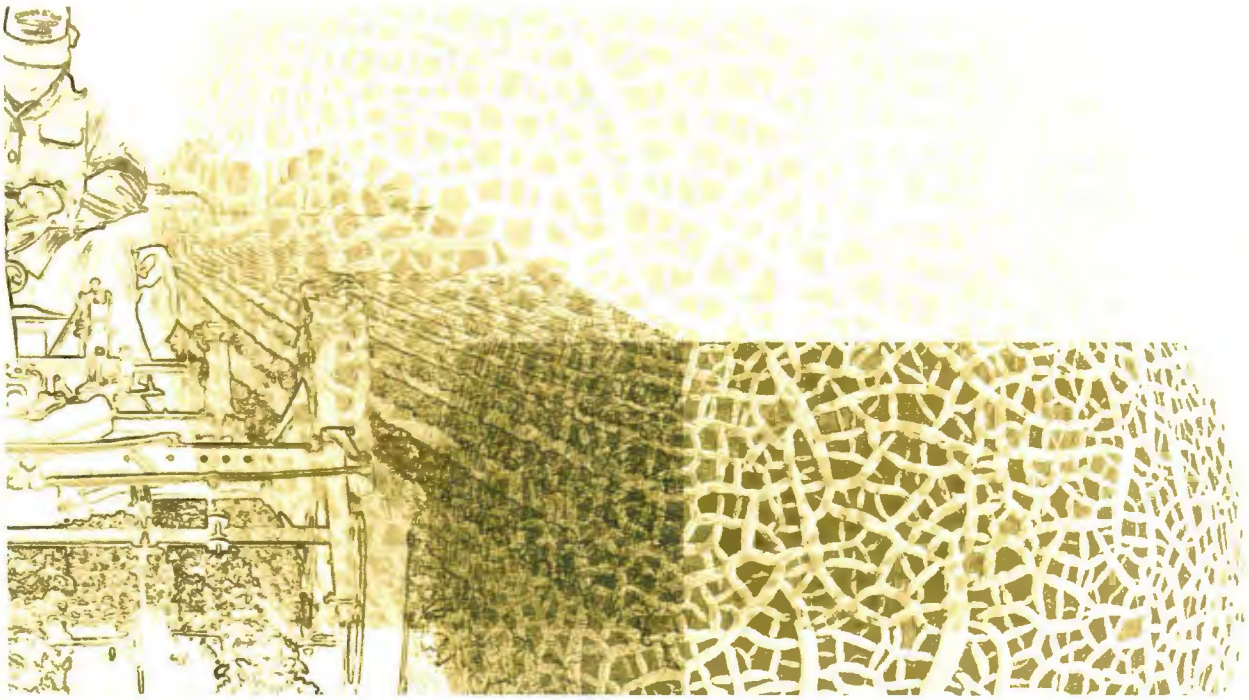
Fuente: elaboración propia con información de la Dirección General de Aduanas de Nicaragua.

GRÁFICA 2

NICARAGUA: EXPORTACIONES DE MELÓN, 1990-2002 (MILLONES DE DÓLARES)

Fuente: elaboración propia con base en información del Banco Central de Nicaragua y la Dirección General de Aduanas.

20. El censo agropecuario de 2001 se concentró en la recopilación de datos referidos a otros bienes agrícolas, como granos básicos, ganado y café.
21. En el presente estudio se toma como referencia a los comerciantes de los mercados Mayoreo y Oriental de Managua, principales centros de comercialización de melones en Nicaragua. Los datos recopilados son elementos vitales para el conocimiento de la cadena nacional de melón, dada la cantidad de este producto que comercializan año con año. En la actualidad hay 15 comercializadores mayoristas de melón en el mercado Mayoreo, pero no hay datos que indiquen el número exacto de comerciantes de melón en el mercado Oriental. En general, comercializan distintos tipos de fruta, dependiendo de la estación del año y temporada de cosecha, pero el melón cantaloupe es el más importante tanto en volúmenes físicos de venta como en ingresos monetarios.



dades rurales del Pacífico seco del país, gran cantidad de pequeños y medianos productores que han formado parte del eslabón agrícola de los circuitos locales señala que la principal razón de su retiro de la actividad es la poca rentabilidad, ya que no compensan los riesgos agrícolas y de precios.

Paradójicamente, el poder de los comercializadores locales para reducir los precios a lo largo de la cadena mediante importaciones de melones de descarte procedentes de Honduras es lo que impide ampliar las áreas de siembra. Esta acción de los comercializadores no obedece a un intento deliberado por controlar los precios, ya que sus grados de organización formal son muy bajos (aunque mayor que los de los pequeños y medianos productores). Los procesos de transferencia de conocimientos, que impulsan las organizaciones no gubernamentales, eliminan la posibilidad de que la falta de conocimientos en el manejo de las plantaciones sea una barrera de entrada durante esta temporada.

Aquí se presenta una discusión particular en torno a las relaciones entre los agentes del eslabón de comercialización y los productores agrícolas, con independencia de su grado de integración. Los comercializadores aducen que los reducidos rangos de producción local los perjudican, dado que deben viajar al vecino país del norte para abastecer la demanda que no satisfacen los productores locales. En esos viajes corren con riesgos que van desde asaltos hasta pérdidas por maltrato o descomposición de la fruta. Por su lado, los agentes del eslabón agrícola argumentan que los melones hondureños son de menor calidad y precio, lo que hace menos atractiva su producción. En razón de que el melón es un producto de consumo popular en Nicaragua, su precio, antes que su calidad, es la variable más importante en la decisión de compra.

Los productores agrícolas y los comercializadores locales tienen escasa competitividad dada su reducida capacidad organizativa. Ha habido iniciativas de organización entre los comercializadores con el fin de fortalecer su poder empresarial y de negociación frente a otros agentes en los eslabones previos y posteriores; no obstante, esos intentos no fructificaron. Entre las principales razones de tal fracaso se mencionan las siguientes: los agentes comercializadores están dispersos en dos centros de compra mayorista (los mercados Mayoreo y Oriental, de Managua), y se exponen a la competencia de cadenas de supermercados que en ocasiones compran de manera directa a los productores, induciéndolos con el ofrecimiento de mejores precios de compra a romper acuerdos previos. Adicionalmente, si los comercializadores se organizaran mejor para obtener mayores rentas, quizá éstas se acabarían en poco tiempo por el ingreso de otros agentes incentivados por captar parte de las mismas. La estrategia de organización de los comercializadores locales debe prever estrategias para contrarrestar ese comportamiento de los nuevos agentes.

En el eslabón de la producción agrícola también hay graves obstáculos para alcanzar mayores grados de organización: los productores agrícolas, muy dispersos en términos geográficos, se dedican al cultivo de melón sólo de forma ocasional; por tanto, su capacidad de controlar la oferta nacional es muy limitada. Estos impedimentos se presentan porque, en comparación con las demandas del mercado nacional, las organizaciones son muy pocas y representan un escaso número de hectáreas de cultivo.

Entre los comercializadores ha predominado la falta de cooperación, quizá porque saben que en ese eslabón no hay considerables barreras de entrada para otros competidores, y eso les impide adoptar estrategias para obtener resultados duraderos. Esta situación se describe como un *equilibrio de Nash*: en sus acciones de búsqueda del bienestar individual, las personas tienden a adoptar posiciones de apatía que conducen a situaciones cuyo resultado es una pérdida neta en el bienestar colectivo. Éstas se reflejan en la incapacidad de los comercializadores y los productores agrícolas de llevar los precios a grados que les permitan captar mayores rentas y hacer de la producción local una actividad más lucrativa. Si lograran establecer estrategias de cooperación habría incentivos entre los productores primarios para ampliar las áreas sembradas y los comercializadores no correrían los riesgos que genera la importación de melón desde el vecino país del norte.

Las prácticas agrícolas durante la temporada de invierno son diferentes a las convencionales. Para obtener resultados satisfactorios en rendimientos, el productor debe tener vasta experiencia en el manejo de plantaciones en condiciones lluviosas. Los mayores obstáculos para el ingreso de nuevos productores al circuito de invierno se encuentran en el eslabón agrícola, y consisten en la ausencia de conocimientos y destrezas para obtener rangos de producción altos. Sin embargo, el alcance de ese conocimiento y la experiencia en la toma de decisiones empresariales de inversión todavía están limitados por los elementos de riesgo propios de las condiciones climatológicas.

Las barreras de entrada al eslabón de la comercialización resultan de los reducidos grados de producción agrícola, la falta de conocimiento del mercado, la incapacidad de acceso a los principales centros de producción y distribución, y las acciones que los comercializadores llevan a cabo para proteger sus intereses comerciales.[22]

22. Alejandro Alemán Treminio, *op. cit.*

Las oportunidades de penetrar en los mercados externos con mercancías diferenciadas no se han aprovechado. Entre varios factores, el principal es la escasa disponibilidad de recursos financieros para dotar a los centros de producción de capital de trabajo e infraestructura que brinde condiciones apropiadas, sobre todo en las fases de lavado, empaque, refrigeración y transporte, para generar una oferta exportable que se ajuste a los requerimientos de los mercados externos.[23]

Otro factor que ha obstaculizado la participación de los pequeños productores en los mercados externos es la poca capacidad de organización de las instituciones no gubernamentales y de los grupos de productores vinculados con éstas. La incapacidad para constituirse en asociaciones formales de productores con áreas de cultivo suficientes ha impedido proporcionar, de manera constante, las cantidades que les permitan cubrir los requerimientos mínimos de demanda de sus clientes durante la estación en que se puede exportar. Al respecto, cabe recordar también que las limitaciones citadas los han confinado a escalas de producción que le quitan el atractivo financiero a sus proyectos de agroexportación.

POLÍTICAS ECONÓMICAS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN LOS MERCADOS

Inserción en los mercados externos

Algunos segmentos de pequeños y medianos productores de melón en Nicaragua tienen condiciones factoriales más apropiadas para competir en los mercados internacionales. El mayor potencial corresponde a los productores vinculados con las organizaciones no gubernamentales mediante proyectos que incentivan la producción de bienes agrícolas no tradicionales, con tecnologías novedosas como los métodos de cultivo orgánico, los sistemas de manejo integrado de plagas y los sistemas de riego por goteo (éste permite un uso más eficiente de los recursos hídricos y energéticos, mientras

23. Hay variedades exportables de melón, como la honeydew, que no requieren procedimientos de enfriamiento, poseen mayor periodo de durabilidad y son más tolerantes a plagas que las cantaloupes en la fase agrícola; no obstante, su precio en los mercados internacionales es menor. El éxito de los procesos de exportación continúa requiriendo condiciones apropiadas en otras fuentes de ventaja competitiva, como infraestructura, capital de trabajo, conocimiento, destrezas y experiencia empresarial en el área agrícola, especialmente en operaciones de comercio, logística y mercadeo internacional.

que los dos primeros se consideran más favorables para el ambiente).

Esos productores, además, tienen mayores ventajas por su ubicación geográfica, que les permite un acceso más rápido a servicios públicos, como los de electricidad, una red adecuada de caminos, educación básica y casas comercializadoras de materias primas agrícolas y herramientas, entre otros. En el pasado, gracias a estas condiciones, se beneficiaron de servicios de asistencia técnica promovidos por el gobierno y, recientemente, de proyectos patrocinados por las organizaciones no gubernamentales. Mediante esos apoyos han llegado a los mercados locales de frutas y hortalizas frescas, pero en muy pocas ocasiones a los internacionales.

Hay, asimismo, un amplio segmento de productores agrícolas cuyas condiciones son muy distintas. Estos agentes por lo regular carecen de un entorno que les ofrezca condiciones para ser competitivos, aun en los mercados locales que exigen poco en cuanto a volumen y calidad. Las posibilidades de que ingresen en los mercados externos son aún menores por sus reducidos grados de organización. La dispersión geográfica impide que puedan alcanzar mayor organización, aparte de que no tienen suficientes conocimientos sobre tecnologías de producción novedosas (por lo que requieren procesos de capacitación más prolongados) y de que históricamente se les ha excluido de los servicios de educación básica, electricidad y asistencia técnica, entre otros.

Así, el impulso de los procesos de participación internacional para agentes con estas características se enfrentará a mayores dificultades. Dotarlos de condiciones factoriales aceptables requerirá impulsar transformaciones más profundas, como la construcción de redes de electrificación y caminos, aplicación de programas de educación básica y el impulso de proyectos de asistencia técnica. Estas inversiones tendrán efectos en un plazo mucho mayor, por lo que las posibilidades de llevarlos con éxito a mercados externos en el mediano plazo son más reducidas, pues las acciones son más complejas y costosas. Las políticas orientadas a solucionar esos problemas, que no sólo se limitan al ámbito sectorial de la política económica, requieren un estudio y análisis multidisciplinario y multisectorial para encontrar las causas del aislamiento y la exclusión de esos productores dispersos, que operan con baja tecnología, pocos recursos financieros, limitada información de mercados y escasa capacidad empresarial en los ámbitos nacional e internacional.

Condiciones de participación en los mercados internos

Las acciones en materia de política económica para promover la producción de frutas y hortalizas frescas con el objetivo de abastecer los mercados locales han tenido resultados desalentadores; hasta ahora, algunas muestran que quienes las elaboran tienen poco interés en asumir posiciones más coherentes. Por ejemplo, las importaciones de frutas de descarte procedentes de Honduras no sólo inhiben las posibilidades de crecimiento de áreas de

siembra de pequeños y medianos productores internos, sino que también imposibilitan los procesos de aprendizaje en los que podrían utilizarse los mercados locales para adquirir experiencia agrícola y empresarial encaminada a futuros proyectos de inserción internacional. Se podría tener acceso a los mercados internacionales en una buena situación si la calidad de los productos en los mercados internos creara ventajas competitivas que se puedan aprovechar en el exterior.[24]

Acciones como facilitar los trámites de importación para las frutas de descarte procedentes de Honduras demuestran incoherencias en la política económica sectorial. Mientras la política agrícola gubernamental busca auxiliar en la difícil situación que enfrentan los grupos de pequeños y medianos productores por medio del proyecto de tecnología agrícola ejecutado desde hace varios años por el mencionado Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria,[25] algunas acciones de la Dirección General de Aduanas, como la Circular Técnica número 15 emitida en 2001, anulan los resultados que pudieron generar los programas de ese instituto nicaragüense al hacer más severas las condiciones del mercado para los productores rezagados en la curva del aprendizaje y experiencia empresariales.

Esa circular ordenó facilitar los trámites de importación de las frutas y hortalizas procedentes de Honduras que no cumplían con los requerimientos de los mercados internacionales.[26] Estas frutas, consideradas de descarte en sus centros de producción, se comercializan a precios muy bajos, compitiendo con los productos de origen local aun cuando estos últimos los superen en calidad. De esta forma, los precios en los mercados locales no incentivan el ingreso de más agentes nacionales a la actividad melonera.

Para promover el ingreso de otros agentes a la actividad productiva es necesario crear y aplicar criterios de calidad para los productos que se comercialicen en el mercado interno, de forma que, sin detener las importaciones de Honduras, sus efectos negativos cesen cuando se suspendan porque no cumplen con las normas de calidad que se exigen al mercado local, ajustándose a las prerrogativas que los acuerdos bilaterales le otorgan al sector melonero nicaragüense para que se proteja de la competencia externa.

Requerimientos de políticas para promover la participación de los pequeños y medianos productores en los mercados alternativos

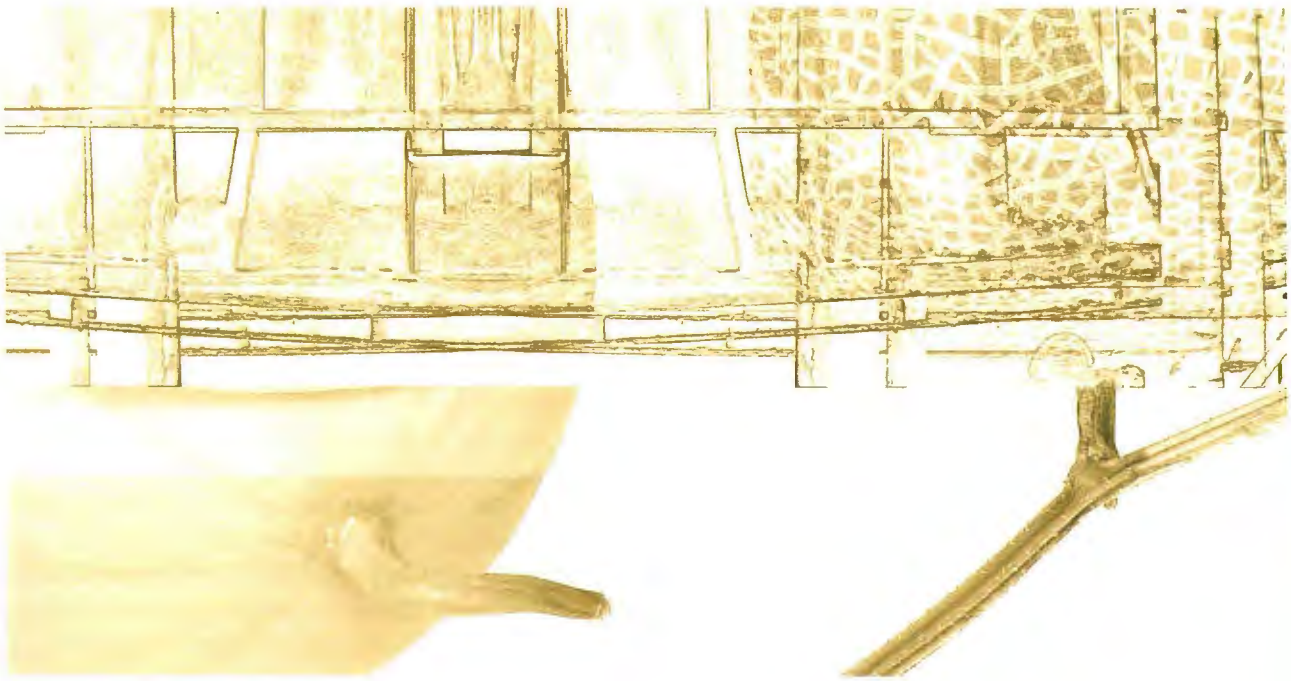
En periodos recientes, en los países del hemisferio norte se desarrollaron nichos de mercado que posibilitan la incorporación de nuevos agentes en circuitos externos de la cadena internacional; no obstante, para aprovecharlos es necesario aplicar políticas económicas coordinadas que creen las condiciones factoriales y corrijan distorsiones dentro de la cadena.

Políticas sectoriales destinadas a corregir las fallas o limitaciones del mercado

Los estudios de las cadenas globales de productos agrícolas como las frutas indican que la fuerza orientadora proviene de la demanda externa. Esto ha permitido que las empresas comercializadoras internacionales concentren mayor poder en la cadena, dada su capacidad de prever cambios en las tendencias de los gustos y las preferencias de los consumidores finales en los mercados norteamericanos y europeos.

Las condiciones en las que se desenvuelven los segmentos de pequeños y medianos productores agrícolas limitan su capacidad de advertir cambios en los mercados meta; por tanto, si se desea corregir las distorsiones que evitan el flujo de información en estos mercados, la asistencia técnica gubernamental debe desempeñar un papel proactivo. Dicha asistencia no sólo se debe orientar a incrementar la productividad del sector en el campo, sino también a construir capacidades en inteligencia de mercados y a proporcionar información de los requerimientos de los mercados de destino, de los cambios en las pautas de consumo y de los procedimientos de exportación. También debe construir capacidades empresariales en general para que los productores puedan satisfacer los requerimientos de calidad de los mercados externos y crear empresas medianas, formales y rentables.

24. Rafael Díaz, *Políticas y estrategias específicas en las cadenas productivas: caso Costa Rica*, Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible, Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica, 2003.
25. Para el cual se utilizan fondos que proporciona la comunidad internacional.
26. Los comerciantes nicaragüenses, apoyados por algunos legisladores, llegaron a un acuerdo con aduanas de Nicaragua, en el cual se estipuló que las naranjas, sandías y melones ingresarían según el régimen de viajero, para que las aduanas no las revisaran como a las importaciones definitivas; de esta forma se facilitarían los procedimientos generales de importación.



Las diferencias en el tamaño del productor y en su acceso a recursos financieros entre los pequeños y medianos productores agrícolas dan lugar a participaciones de mercado y rangos de rentabilidad muy desiguales entre quienes abastecen el mercado local de melones. En esas condiciones, las posibilidades de que esos segmentos de productores participen en los mercados externos son muy escasas, por lo que requieren políticas que se orienten a obtener economías en los ámbitos interno y externo, para así generar los rendimientos apropiados para exportar.

En la creación de economías internas han contribuido en gran medida las acciones de las organizaciones no gubernamentales mediante el fortalecimiento del capital social de las comunidades rurales y la formación de uniones de productores con enfoques empresariales y autosostenibles. La consolidación de estas organizaciones es indispensable, pues son esenciales para generar las economías de escala que requiere un proyecto rentable de agroexportación.

La consolidación de bloques de pequeños productores también evita la exclusión de estos agentes y genera mecanismos de redistribución más equitativos en la cadena. Las asociaciones conformadas como cooperativas son una opción atractiva para tales propósitos, pues en Nicaragua todavía reciben beneficios fiscales de los que no gozan las unidades empresariales constituidas según otro modelo legal.

Políticas de promoción y apoyo a la investigación y desarrollo orientadas a generar externalidades positivas

Ciertas actividades y procesos empresariales resultan de interés común, y es preferible que participen de manera conjunta las organizaciones y los actores que operan en la cadena. Entre estos procesos están la identificación de opciones tecnológicas, los métodos de organización, los estudios de mercado, el desarrollo de productos y el acceso a información de mercados, los cuales generan beneficios que pueden aprovechar los agentes y que se deben financiar con los recursos que aportan los productores y las instituciones oficiales de apoyo. Los pequeños y medianos productores agrícolas afrontan obstáculos para realizar estas actividades de forma individual. La principal es la disponibilidad de recursos financieros suficientes. Por tanto, para impulsar tales acciones se requieren mayor organización y coordinación entre los agentes que componen la cadena y el gobierno para el cofinanciamiento de la investigación y desarrollo (pues éste tiene carácter de bien público en el sector agropecuario).

Los grados de organización actuales en la cadena de melón en Nicaragua son incipientes comparados con otros sectores con mayor peso en la economía. Tanto los pequeños como los medianos productores agrícolas debe aprovechar los conocimientos y la información adquiridos por organizaciones dedicadas a la investigación y desarrollo.

Las externalidades positivas que generan las obras de infraestructura también son elementos indispensables. Con los proyectos de mejoramiento de la infraestructura incluidos en el Plan Puebla-Panamá se han logrado avances significativos dadas las mejoras en las principales redes viales. No obstante, se han concentrado en las vías que comunican las principales ciudades del país. El objetivo de estas inversiones es facilitar el comercio de materias primas para la industria de la maquila u otras mercancías importadas en su mayoría. La inversión en construcción y mejoras de los caminos que conducen hacia las zonas de producción agrícola ha sido insuficiente: el acceso a la mayoría de las zonas agrícolas del norte de Nicaragua es todavía difícil durante la temporada de invierno.

Posibilidades de escalamiento en la cadena del melón

La integración vertical de los procesos productivos ha sido el enfoque adoptado para generar dinámicas de escalamiento en las actividades agroindustriales en los países en desarrollo. El escalamiento se obtiene incorporando a un productor en particular a los procesos de producción con mayor grado de industrialización, que efectuaban otros empresarios o agentes de la cadena ubicados en los eslabones superiores más cercanos al consumidor final.[27] Para el caso del melón, este tipo de escalamiento se puede lograr integrando procesos como los de selección, control de calidad, enfriamiento y empaque de las frutas. Los productores agrícolas deberían integrar estos procesos, dado que necesariamente se deben efectuar en los espacios cercanos a las plantaciones. Esto requiere, empero, disponibilidad de recursos financieros, conocimientos y capacidad organizativa, elementos fuera del alcance de la mayoría de los pequeños y medianos productores de melón. Sin embargo, el enfoque permite utilizar otras estrategias con tales fines.

Una segunda opción de escalamiento en la cadena agroindustrial de melón es la producción de mercancías que incorporen mayores grados de diferenciación en el producto para aprovechar las nuevas tendencias de consumo de los mercados externos. En los países del hemisferio norte se han creado nichos de mercado que premian la diferenciación con mejores precios, aunque ello no necesariamente redunde en beneficio del productor agrícola. Estos nichos tienden a crecer como resultado del mayor grado de conciencia de ciertos segmentos de la población, que le dan mayor valor a las características sociales y ambientales que a las nutricionales,[28] y están dispuestos a pagar precios más altos por aquellos bienes agrícolas que se producen en condiciones más favorables para el medio ambiente y en condiciones sociales más justas.

Otra alternativa empresarial de escalamiento es la firma de contratos en los cuales se establezcan los precios máximos y mínimos, para protegerse de las fluctuaciones en los mercados internacionales. También se pueden utilizar los futuros y las opciones como instrumentos de cobertura de riesgos en los mercados financieros internacionales.

En resumen, el aprovechamiento de estas oportunidades permitiría obtener mayores ingresos por la venta de bienes primarios mediante la creación de las llamadas *escaleras de calidad* y la producción de nuevos bienes que demanden los mercados meta. La experiencia de los productores de melón orgánico del valle de Sébaco u otras agrupaciones similares se puede capitalizar en este sentido. Con la producción de mercancías diferenciadas, la promoción de labores de investigación y desarrollo, la adopción de mecanismos de escalamiento funcional (mediante la integración de servicios como la producción de materias primas agrícolas en la finca, la validación y la producción de semillas mejoradas), el mejoramiento de las capacidades empresariales y organizativas, entre otras, se puede hacer más eficiente el desempeño competitivo del sector.

Sin embargo, los beneficios de la diferenciación de estos bienes sólo llegarán al productor primario en la medida en que aquélla se reconozca en los mercados externos mediante los precios y se puedan establecer las condiciones de mercado y contractuales que permitan al productor primario retener una proporción mayor de las rentas que se generan a lo largo de la cadena del melón. Sin la promoción externa, aun cuando se produzcan mercancías con altos grados de calidad y diferenciación, es difícil que los agentes locales obtengan esos beneficios.

En razón de que dentro de los circuitos que se desenvuelven en escala internacional el mayor poder se concentra en los agentes ubicados en los eslabones de transporte y comercialización externa, lo más apropiado para hacer efectivo el

27. Peter Gibbon, *op. cit.*

28. El consumidor busca satisfacer sus necesidades nutricionales y de orden superior con distintas características del producto. Entre estas últimas se encuentran el estatus, la conveniencia y la conciencia social y ambiental. Luuk van Kempen y Wim Pelupessy, *The Implication of New Consumer Trends for Smallholders of Developing Countries in Global Agri-food Chains,* Development Research Institute, Tilburg University, Países Bajos, 2002.

escalamiento es aliarse con las compañías transnacionales que comercializan bienes agrícolas en el exterior, con programas que promuevan el consumo mediante estrategias de las compañías que concentran mayor poder en la cadena, pero sin excluir los factores locales de diferenciación y eficiencia.[29] Las campañas de promoción y mercadeo de marcas de estas empresas y sus relaciones con las cadenas de tiendas y supermercados que están en contacto con los consumidores finales proporcionarían el reconocimiento de la diferenciación de los bienes exportados.

CONCLUSIÓN

Entre los pequeños y medianos productores con mayores posibilidades de participar en mercados internacionales de frutas y vegetales frescos, el buen desempeño competitivo no sólo depende de la capacidad de los entes gubernamentales de dirigir y coordinar las políticas sectoriales o del apoyo de otras organizaciones, sino, en gran medida, de la capacidad de los productores-exportadores para moverse hacia mejores posicionamientos en la cadena mejorando procesos, productos y aprovechando el crecimiento de nuevos mercados para bienes diferenciados. Lograrlo exige crear habilidades empresariales privadas, mejorar el acceso a recursos financieros y de infraestructura pública, hacer más eficientes los procesos de investigación y desarrollo y de información e inteligencia de mercados. Todo esto hace necesaria la intervención del Estado.

La experiencia del trabajo de campo plantea que los mayores grados de flexibilidad dentro de la cadena global ante los cambios orientados por los gustos y las preferencias de los consumidores propician el éxito en los mercados internos y externos.

En este sentido, el reto de estas políticas para introducir pequeños y medianos productores en mercados internacionales mediante la exportación de bienes diferenciados consiste en que los beneficios lleguen al productor agrícola. Pero además se deben construir estructuras productivas lo suficientemente flexibles como para adoptar cambios permanentes, que deberán acoplarse a los movimientos en mercados internacionales.

Los cambios futuros en las cadenas internacionales de frutas y vegetales frescos continuarán influyendo en la forma de ingreso y consolidación en los mercados externos. La sobreoferta de bienes primarios que compiten por el precio y la calidad quizá continuará mermando las rentas de los productores agrícolas y perpetuará el poder de los grandes comercializadores internacionales. A sabiendas de las desventajas de los productores nicaragüenses frente a los competidores de otros países,[30] los cambios mencionados se deberían prever mediante estudios continuos de las tendencias de los mercados internacionales, con el objetivo de formular estrategias que permitan mantener la competitividad del sector, como podrían ser la exploración de mercados alternativos en los de países del hemisferio sur, donde cesa la producción de estos bienes durante la temporada lluviosa. CE

Bibliografía complementaria

Banco Central de Nicaragua, *Costos de producción en campo de cultivo de melón para exportación, cosecha 1992-1993*, Managua, 1992.

Díaz Porras, Rafael, y Wim Pelupessy, *Políticas de competitividad agroindustriales en el contexto de las cadenas internacionales: construcción de lo posible, posibilitando lo deseable*, Editorial Porvenir, San José, Costa Rica, 2002.

Esser Klaus, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*, German Development Institute Book Series, núm. 7, 1996.

Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, *Manuales técnicos para el cultivo de frutas y hortalizas*, Managua, 1996.

Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, *Proyecto de tecnología agrícola y fortalecimiento de las operaciones del INTA*, Managua, 2002.

López J. Mario, *Los productores agrícolas no tradicionales en Nicaragua: un perfil del productor melonero*, Diplomado de Estudios Avanzados, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 1991.

Ministerio Agropecuario y Forestal, *Manual técnico para el cultivo del melón*, Ministerio Agropecuario y Forestal, Managua, 1994.

Ministerio de Economía y Desarrollo, *Melón* (Cucumis melo): *manuales de mercado*. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de Comercio y Exportaciones, Managua, 1983.

Pelupessy, Wim, "The Global Commodity Chain Approach as an Analytical Tool in Development Economics", en la International Conference: Globalization and the Developing Centuries in 21st Century, Pekín, 29 de agosto de 2000.

Perspectivas Rurales, *Sectores emergentes en la agricultura costarricense. El caso de los minivegetales en Costa Rica: un análisis de cadena y competitividad*, núm. 9, Universidad Nacional de Costa Rica, 2001.

Protrade International Corporation, *Manual de exportación de frutas tropicales y hortalizas*, Managua, 2000.

29. Para Gereffi y otros, el escalamiento se debe tratar en términos del tipo de relaciones entre las compañías que controlan la cadena y las empresas locales. Estos autores han demostrado que las estrategias de las empresas que concentran mayor poder en las cadenas son las que explican que ciertas empresas locales hayan logrado avances en la cadena. Juan Pablo Pérez Sainz, *op. cit.*

30. Según Óscar Áreas Ramos, funcionario de Dole Ocean Cargo Express, los costos de exportación de un contenedor refrigerado de 40 pies cúbicos hacia un puerto de la Florida, Estados Unidos, promedian 4 500 dólares si se realiza desde Costa Rica, Honduras o Guatemala; si esa operación se efectúa desde Nicaragua, los costos pueden ir más allá de 5 500 dólares. No fue posible obtener el detalle de los costos por fletes porque se considera información confidencial.