

# CADENA GLOBAL DE CAFÉ: EL DESEMPEÑO DE NICARAGUA

*Elsa Aburto Sánchez, M.Sc.\**

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria cafetalera mundial atraviesa una de las peores crisis en los últimos cien años. Tres factores indujeron esta crisis: 1) La sobreproducción de café por parte de Brasil y Vietnam provocó una sobreoferta mundial del grano que indujo a la caída de los precios internacionales. 2) El subconsumo de productos del café debido a la poca diversidad de estos en el mercado. Como lo señala Ted Lingle<sup>1</sup>, no se estaba produciendo aquellos cafés altamente demandados por los consumidores. Y 3) A ello se sumó el oligopolio del mercado —muchos productores ofertando y pocos compradores—, concentrando el poder adquisitivo de tal manera que se estableció como el único mecanismo de oferta y demanda<sup>2</sup>.

El control del mercado por parte de las grandes Transnacionales ha relegado la posición no solo de los pequeños y medianos productores, también la de los grandes productores, y en un entorno global, la posición de los pequeños países productores de café del mundo. En 1989, por ejemplo, las seis más grandes comercializadoras internacionales, exportadoras e importadoras de café oro, manejaron el 35% del comercio global del café, y para 1994, su participación de mercado creció a más del 40% y más del 50% para el 2001. Estas compañías se han garantizado una sólida oferta a través de los años con una estrategia de diversificación de las fuentes de abastecimiento. Esta concentración de poder en la cadena afecta

\* Consultora e Investigadora. ([aselys@yahoo.es](mailto:aselys@yahoo.es)) ([elsy\\_aburto@hotmail.com](mailto:elsy_aburto@hotmail.com))

1 Director Ejecutivo de la Asociación de Café de Especialidades de América (SCAA, por sus siglas en inglés).

2 Ver “Café Nica tiene futuro”. La Prensa. Suplemento Negocios. [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni). 9 de abril-2003.

de dos maneras a la industria. Por un lado, la información que es transmitida por los compradores que forman el oligopolio no ofrece al consumidor un conocimiento real sobre el origen del café, obstaculizando una retroalimentación hacia atrás que propiciaría el desarrollo de productos más cerca de las preferencias de los consumidores y más opciones en el mercado (Lingle, 2003). Por otro lado, cambios estructurales e innovaciones que procuren una mejora de las condiciones actuales de la industria y de los agentes en desventaja dentro de la industria, son limitados por estas compañías, ya que representaría una amenaza a sus ventajas económicas actuales del mercado<sup>3</sup>.

Los efectos negativos de la crisis en las agroindustrias de la mayoría de países productores de café en el mundo han sido graves. Para Nicaragua significó una crisis social de desempleo y hambruna en las principales zonas productoras de café del norte de Nicaragua, y el riesgo de perder la vocación agrícola de las tierras cafetaleras.

El café es uno de los cuatro productos de exportación de los que dependen los ingresos del país, y si a esto se suma el bajo valor agregado de tales exportaciones, la agroindustria nacional obtiene los ingresos más bajos de la cadena. Mientras en la reciente crisis mundial de café, el quintal oro se colocaba hasta en unos \$46, el café molido dispuesto al consumidor en supermercados y tiendas mantenía sus precios. Esta desigualdad en la distribución de los ingresos percibidos por los diferentes agentes que conforman la cadena de producción y comercialización del grano, provocó tanto el fortalecimiento de los grandes comercializadores por un lado, como una fuerte sacudida en la agroindustria con dos resultados: la quiebra de productores que no sobrevivieron a los ingresos por quintal menores que los costos, y el surgimiento de grupos de productores y productores individuales dispuestos a explorar los segmentos de mercado de café de especialidad.

En términos meramente económicos, en el período 1995-2000, el rubro café representó para Nicaragua el 19.1% del PIB del sector agrícola y el 5.3% del PIB de la economía en su conjunto. La tasa de crecimiento durante este período, fue de 11.7%, siendo el único rubro de los agroexportables que no tuvo crecimientos negativos en ningún año. En los últimos cinco años (1998-2002), con un volumen

---

3 Ver Boot, 2002.

promedio de 1,160.5 miles de quintales exportados y 140.2 millones de dólares, el café generó el 44.7% de divisas provenientes de las exportaciones del sector agrícola, lo cual representó casi un cuarto de las exportaciones totales. La recaudación impositiva promedio anual generada fue de 25.8 millones de córdobas. Los rendimientos promedios nacionales, sin embargo, siguen siendo uno de los más bajos de Centroamérica, con 13.2 quintales por manzana, comparables con los 13.1 quintales por manzana de El Salvador y Honduras entre 1998 y el 2000. Por el ámbito social, generó un promedio de 180 mil puestos de trabajos (mano de obra directa e indirecta) para cada ciclo agrícola, lo cual representó el 31.5% de los ocupados en el sector agrícola y 13% del total de ocupados a nivel nacional.

La estabilidad social en las regiones de producción y procesamiento primario depende de la generación de empleo (o desempleo) directo e indirecto de esta actividad. La sostenibilidad o el deterioro del ambiente relacionado depende del cuidado puesto tanto en la plantación, cultivo, cosecha, procesamiento y distribución del grano en sus diferentes estados. Con la producción de abonos orgánicos en las mismas zonas se aprovecha no solo los desechos derivados de la recolección y procesamiento de café, sino también los desechos de otros productos de la finca, y con ello se trabaja para penetrar un segmento de mercado y se cuida el ambiente.

## **2. METODOLOGÍA**

El café es un bien que se ha negociado por más de un siglo en los mercados internacionales de Nueva York y Londres. Con ello, se han desarrollado encadenamientos globales de producción y comercio en el que intervienen agentes, procesos, productos, e información. Por tanto, el enfoque de cadenas globales de bienes, que privilegia lo global —entendiendo la economía mundial en términos de encadenamientos de producción y distribución de mercancías—, abre un espacio útil de análisis para los tomadores de decisiones de políticas y estrategias sectoriales basados en una comprensión del contexto de la actividad cafetalera nicaragüense.

Las cadenas de bienes, son por tanto, redes internacionales de productores y comercializadores, relacionados en una secuencia de creación de valor y que operan bajo la orientación que constituye la producción primaria, la transformación, la comercialización y el uso final (Gereffi y Korzeniewicz, 1994: 1-14). Esta

visión permite especificar tanto en tiempo como espacio, los rasgos organizacionales y los cambios en los sistemas de producción transnacional, destacando las decisiones competitivas estratégicas de empresas y estados (Gereffi y Korzeniewicz, 1994:7).

El análisis de cadena global de bienes y de sus interrelaciones, se efectúa a través de las cuatro dimensiones. Una estructura insumo-producto referida a la creación de valor agregado de bienes y servicios; una dimensión territorial vinculada a la concentración o dispersión territorial de las actividades de la cadena internacional; una estructura orientadora normalmente concentrada en uno de los eslabones de la cadena, que dirige los flujos y la distribución de los recursos; y finalmente una dimensión institucional que ofrece el marco de acción para las empresas y la estructura de los mercados, determinado por las políticas desarrolladas por los estados nacionales.

La estructura orientadora de la cadena determina dos tipos genéricos (Gereffi, 1994:97): 1) las cadenas orientadas por la oferta que se refieren a aquellas industrias dentro de las cuales las corporaciones transnacionales u otras grandes empresas industriales integradas juegan un rol central controlando el sistema de producción (incluyendo los encadenamientos hacia atrás y hacia delante), característico de bienes capital intensivos. 2) Las cadenas orientadas por la demanda se refieren a aquellas industrias en las cuales grandes detallistas y compañías comercializadoras que compran pero no producen los bienes que ellos venden, juegan el papel central en la organización de las redes de producción descentralizada dentro de una variedad de países exportadores (Díaz, 2001:8).

Las cadenas orientadas por los compradores —la demanda—, están integradas por grandes industrias manufactureras y compradores de bienes intermedios, casas comerciales, cadenas de supermercados, u otros intermediarios (Pelupessy, 1998:6). Estos agentes tienen el papel central en la organización de la red de producción descentralizada de la que se abastecen de materia prima. Esta red de producción está conformada por una variedad de países exportadores que se localizan en las regiones poco desarrolladas del mundo. Debido a su poder en la cadena, estos grandes compradores se mueven a través de redes distributivas y de exportación que establecen con manufacturas y comercializadores en el exterior. Este es el caso del café, donde los torrefactores y distribuidores transnacionales ubicados en los países industrializados, orientan la cadena.

La organización de las cadenas agroindustriales comprende eslabones dinámicos de: producción agrícola, procesamiento primario —transformación del bien en exportable—, una o más transformaciones industriales<sup>4</sup>, y la disposición final del bien para su consumo. La dinámica de estos eslabones es orquestada por productores, procesadores, y comercializadores de diverso tamaño y origen, cuyo desempeño responde a criterios de optimización<sup>5</sup>. La vinculación funcional entre estos procesos se da a través de actividades como los servicios, la comercialización, el transporte y las telecomunicaciones. Servicios como el diseño del producto, la investigación, la administración, la consultoría, entre otros, se han convertido en la punta de lanza de las estrategias de las transnacionales dentro de la industria cafetera mundial<sup>6</sup>.

Tal como lo define Gereffi (1994), las cadenas de bienes son sistemas de producción que generan patrones específicos de comercio coordinado. Así, un sistema de producción conecta las actividades económicas de las firmas, a las conexiones tecnológicas y organizacionales que permiten a las compañías desarrollar, manufacturar, y distribuir bienes específicos. De manera que la actividad económica —bajo los sistemas de producción transnacional— es internacional en su alcance<sup>7</sup> y global en su organización, asegurando ciertos niveles de integración funcional entre las actividades dispersas internacionalmente (Gereffi, 1994). Funcionalmente, son tres los elementos distintivos de las cadenas. Primero, los mercados se constituyen en las relaciones entre los eslabones, con la resultante que la distribución del valor generado en la cadena, es determinado por los grados de concentración y las barreras de entrada de dichos mercados. Segundo, el proceso más importante de la cadena —en términos de peso económico— exhibe las mayores barreras, orienta la cadena, y define su extensión; y tercero, las decisiones estratégicas de optimizar las actividades de los grandes capitales del norte son las que integran funcionalmente las actividades y actores localizados en diferentes países.

---

4 Una de las características más importantes de los productos agroindustriales, es que normalmente mantienen sus características a pesar de las transformaciones. El café, por ejemplo, debe conservar las cualidades naturales del grano, después de haber sido industrialmente procesado, para producir una taza de café de calidad con el aroma, cuerpo, y sabor apropiado.

5 Ver Aburto 2002 citando a Pelupessy 1999. Pág. 119.

6 Ver Aburto 2002 citando a Pelupessy 1998. Pág. 6.

7 Referida a la amplitud geográfica de las actividades a través de las fronteras nacionales.

Gereffi y Korzeniewicz (1994) definen una cadena global de mercancía, como redes de procesos y trabajo que terminan en una mercancía o producto final. Esta consiste en redes internacionales de productores y comercializadores, relacionados en una secuencia de creación de valor y que operan bajo la orientación que integra la producción primaria, la transformación, la comercialización y el uso final<sup>8</sup>. Su énfasis en los procesos, representados como cajas o enlaces interconectados en redes, muestra cómo la producción, distribución y consumo, son instituidos por las relaciones sociales que caracterizan las etapas secuenciales de adquisición de insumos, procesamiento, distribución, mercadeo y consumo<sup>9</sup>.

### **3. CADENA GLOBAL VS. CADENA NACIONAL DE CAFÉ**

#### **3.1 CADENA NACIONAL DE CAFÉ**

La figura 3.1 muestra cómo fluyen las relaciones dentro de la cadena nacional y las interconexiones con la cadena global del grano. La fase agrícola de la cadena nacional la realizan unos 30.400 productores aproximadamente, entre grandes, medianos, y pequeños. Estos últimos representan el 95% del total de productores de café del país. El beneficiado por su parte, realizado por unas 85 plantas procesadoras industriales y unos 21.000 beneficios artesanales, es una de las fases más complejas —por su organización industrial— debido a la forma como se transa el grano en las zonas productoras —grano cereza, pergamino húmedo—. La gran mayoría de productores pequeños realizan un beneficiado preliminar del grano recolectado en sus fincas y aledaños, que luego es acopiado por los diferentes intermediarios como pergamino húmedo. El grano es distribuido a las diferentes plantas beneficiadoras que lo transforman en grano oro listo para exportación o para las torrefactoras nacionales.

La mayor parte del café beneficiado es exportado en calidad de grano de oro por al menos 57 firmas exportadoras que operan en el país. El resto del café beneficiado es distribuido a unas tres compañías torrefactoras de café que cubren el mercado nacional, el mercado centroamericano y algunos mercados en Estados Unidos.

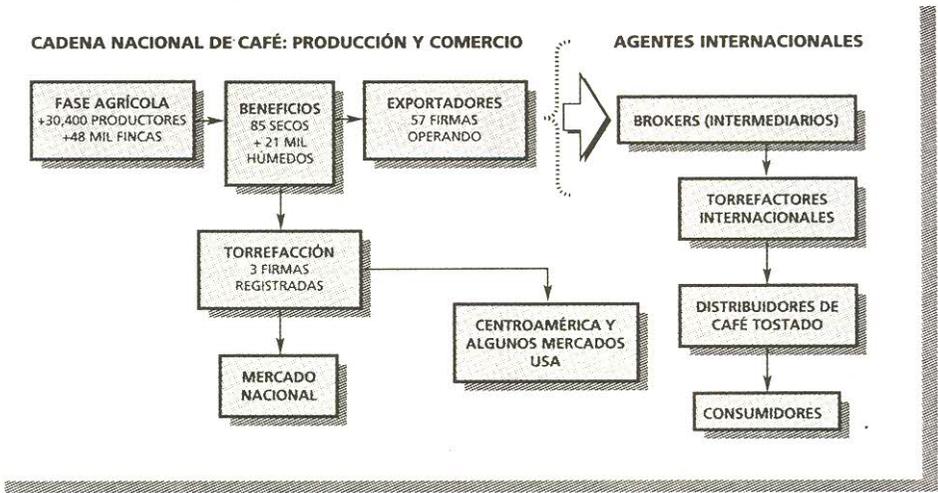
---

8 Ver Aburto 2002 citando a Gereffi y Korzeniewicz 1994. Págs.1-14.

9 Ver Aburto 2002 citando a Gereffi y Wallerstein 1986.

FIGURA 3.1

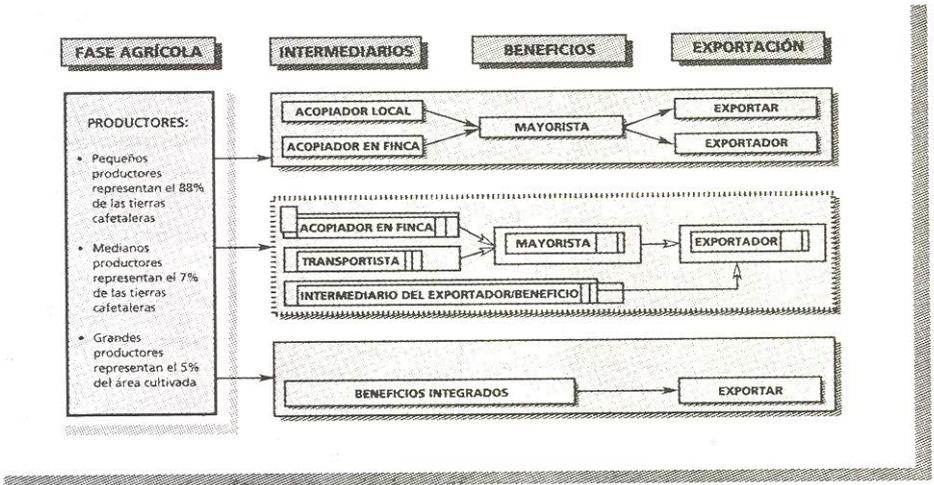
Cadena global de producción y comercio de café



La dinámica de la cadena nacional de café es ejercida por una compleja red de intermediarios integrados verticalmente en diferentes niveles. La figura 4.2 muestra la integración de los canales de comercialización del mercado de la cadena. La actividad agrícola es el punto de origen del grano de café en dos formas: café uva o cereza y pergamino húmedo u oreado. Entre los intermediarios de primer nivel, las plantas beneficiadoras, y la actividad exportadora, se distinguen tres niveles de integración: 1) el acopiador local y el acopiador en finca normalmente trabaja con el mayorista —entre los principales mayoristas se encuentran los beneficios secos— quien vende el café acopiado al beneficio seco o compra el servicio de beneficiado para venderlo luego al exportador o exportarlo directamente si éste es un beneficio que tiene agencias que los representen en el mercado internacional. 2) El acopiador en finca vende al mayorista —beneficio seco— y este realiza la exportación. Otra fuente de acopio que tiene el exportador es a través del transportista que acopia directamente del productor o del acopiador en finca. El transportista distribuye el café acopiado al beneficio y éste último lo vende al exportador. Además, el exportador que integra este nivel —los grandes

FIGURA 4.2

Mercados de la cadena nacional y niveles de integración interna



exportadores— por lo general cuenta con sus propios beneficios, mismos que funcionan como intermediarios propios. 3) Un tercer nivel de integración lo conforman el beneficio en calidad de intermediario, el beneficio integrado —húmedo y seco— y la actividad exportadora.

En los diferentes mercados de la cadena, los intermediarios especulan entre el precio pagado al productor y el precio que le fija el mayorista o la casa comercial, de manera que el productor recibe un precio menor del que le pagaría la casa comercial. Por otro lado, la influencia de los intermediarios alcanza también, la calidad del grano de café acopiado y procesado. Dado que la comisión que se gana el intermediario es por quintal, este no está preocupado por el origen, limpieza, humedad, y calidad del grano acopiado. Para negociar con volúmenes considerables, algunos agentes mezclan el grano cereza de primera con otras calidades. El efecto negativo sobre la calidad del café nicaragüense ha sido grave en tanto la noticia se expande rápidamente en los mercados internacionales.

Sin embargo, en el engranaje de los mercados de la cadena nacional de café, la necesidad de mejorar la calidad del grano ha tenido una mejor aceptación por parte de los productores pequeños y medianos, y de algunos beneficiadores<sup>10</sup>. Estos últimos han desarrollado relaciones con agentes en los mercados internacionales y relaciones directas con compradores exigentes que buscan un café de calidad superior. El concepto de calidad ha significado para estos beneficiadores, recibir y procesar el mejor grano cereza que se produzca en la zona, con personal capacitado, equipamiento adecuado, y bajo estrictas normas de higiene.

La integración con la cadena internacional del grano está sufriendo una suerte de manifestaciones novedosas importantes desde la segunda mitad de los noventa. Antes de la aparición de los diferentes segmentos de mercado de café especial —orgánicos, comercio justo, entre otros— el único enlace desarrollado entre la cadena nacional con la internacional era entre los grandes beneficios secos y casas exportadoras que operaban en el país y los intermediarios internacionales conocidos como brokers ubicados en los mercados de Londres y Nueva York, y con algunos grandes tostadores. Sin embargo, el éxito logrado —en términos de precios negociados, y relaciones directas— por cooperativas de pequeños y medianos productores de café, con una integración vertical de los procesos, ha llevado al establecimiento de nuevos vínculos con tostadores internacionales que demandan café de gran calidad.

### **3.2 POSICIONAMIENTO DE LA CADENA NACIONAL**

La cadena de café tiene una estructura insumo-producto con las siguientes características:

- a) Por la naturaleza y características propias del producto, y su tecnología, la fase agrícola y de primer procesamiento se ubica solamente en países tropicales en las regiones poco desarrolladas del mundo.
- b) Por razones históricas, de alta tecnología de procesamiento industrial, y principalmente de acceso a los principales mercados consumidores, la manufactura o procesamiento secundario del café, y su comercialización final, se ubican en países industrialmente desarrollados.

---

<sup>10</sup> Entrevista con el Sr. Orontes Mejía, Gerente General de la planta beneficiadora de café 'BENCAFE', ubicada en Matagalpa.

- c) Se realizan actividades de re-exportación de café oro y de café procesado por parte de países industrializados como Alemania —quinto exportador más grande de café del mercado mundial con un 4% en 1998—. Estos países re-exportan en conjunto un 13% de las exportaciones globales de café (Pelupessy, 1998:7).

En esta cadena global, crecientemente orientada por los grandes compradores, los exportadores e importadores, conocidos en la industria internacional como “traders” se han posicionado de un lugar importante en la cadena: los servicios. Esto incluye el manejo de contratos internacionales con los suplidores, la coordinación del transporte del producto de los lugares de origen a su destino, el manejo de inventarios de materias primas para los tostadores, y la función de medios de información en el mercado de físico. Esta parte de la cadena internacional del café es manejada por cinco “trading companies” que manejan el 46% de las importaciones a nivel mundial. Estas empresas son Neumann, Volcafé, Cargill, Esteve y EDF MAN.

En esa dinámica internacional, Nicaragua como productor y exportador de café, tiene un rol de proveedor de materia prima, ubicado en el segmento agrícola de la cadena internacional. Pero para comprender mejor esta ubicación, es necesario analizar el comercio internacional del grano. En esta arena, el café oro —procesamiento primario, como lo exportan normalmente los países productores— se considera un bien primario, desestimando una verdadera diferenciación del grano producto de condiciones naturales de producción y de la calidad del proceso productivo desarrollado. El grano cereza tiene una diferenciación natural, que de partida da diferente posicionamiento en la cadena a quienes lo producen. Las condiciones naturales —en términos de altitud, latitud y condiciones del suelo— determinan dos tipos genéricos de café: el arábica y el robusta. Esta es una fuente de diferenciación vertical del grano, en la medida que se distinguen por su sabor, aroma y textura, lo cual les ubica en diferentes usos al ser industrializados<sup>11</sup>.

En orden de precio y calidad, se distinguen cuatro variedades: Robusta (cultivado en Asia, África, y Brasil), Arábica no lavado (Brasil y Etiopía), Otros suaves (América Central, México, Sur América y algunos países de África), y los

<sup>11</sup> Ver Díaz 2001. Pág. 13.

suaves colombianos. En la década pasada, los otros suaves y los suaves colombianos obtuvieron diferenciales sobre los precios del Robusta, de 25%-60% y de 30%-80% respectivamente. En ese contexto, Nicaragua provee al mercado con la variedad de “otros suaves”, compitiendo con el resto de Centroamérica. Para 1998, la región en conjunto proveía más de la mitad del mercado mundial de los otros suaves (26.4%) que es cubierto por diferentes países del mundo.

Pese a la diferenciación natural del grano que se convierte en la base de la diferenciación del producto final, los tostadores internacionales utilizan diferentes calidades de café en grano en las mezclas que diseñan, como parte de una estrategia para reducir la dependencia de un mismo proveedor, economizar costos, y especialmente, satisfacer —y hasta desarrollar— el gusto del consumidor<sup>12</sup>. En tal sentido, las diferentes variedades tienen funciones específicas en las diferentes mezclas: a) los suaves colombianos y/o los otros suaves de alta calidad, orienta el sabor y aroma. Esta es la parte minoritaria y más cara de las mezclas; b) los otros suaves —arábica no lavado— son complementos en las mezclas; y c) los arábica no lavados y/o Robusta, proporcionan el relleno. Sin embargo, la tendencia hacia la segmentación del mercado de los últimos años, ha creado posibilidades de diferenciación del café oro por calidad y sistema o tecnología de producción —sostenible, especialidad, social—.

Como resultado de la exploración realizada a la cadena nacional del café y su dinámica a nivel local e internacional, en el marco de una discusión sobre competitividad, destacamos algunos determinantes del desempeño de la cadena de café.

### **3.3 FACTORES QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO DE LA CADENA NACIONAL DE CAFÉ**

- **CAPACIDAD EMPRESARIAL**

De los productores. Negociación de precios, penetración y manejo de mercados diferenciados, y mejorando procesos y productos, es decir, produciendo un grano de más alta calidad y diferenciado. Los productores grandes son los que

<sup>12</sup> Ver Aburto. 2002 citando a Pelupessy 1998. Pág. 8.

tienen un poder de negociación de gran respeto por las casas exportadoras. Estos productores no solo logran precios atractivos sino también crédito de la banca privada y de los mismos mayoristas. La gran mayoría de estos productores producen café convencional y han mostrado poco interés en los mercados diferenciados debido no solo a la alta inversión hecha en las plantaciones, sino también, al costo de cambiar de tecnología productiva, en tiempo requerido y dinero que se deja de percibir en el periodo de transición. Pasar de un sistema de cultivo convencional a un sistema orgánico demanda entre 3 y 5 años de transición donde la productividad baja considerablemente. Esta poca flexibilidad de los sistemas de producción de los grandes productores de café convencional es un factor decisivo en la toma de decisiones. Por otro lado, las altas deudas contraídas por estos productores, la quiebra de tres bancos entre 1997 y el 2001, las ejecuciones judiciales emprendidas por las juntas liquidadoras de los bancos quebrados, y finalmente, las caídas sin precedentes de los precios internacionales del grano, tienen sumido a este estrato de productores en una grave crisis de sobrevivencia.

Por su parte, los medianos y pequeños productores pese a las crisis de precios bajos han logrado hacerse notar con el apoyo de organizaciones no gubernamentales (ONG's) que buscan alivio a la pobreza en las zonas rurales. Los siguientes aspectos muestran un empuje de posicionamiento importante en la cadena nacional del grano:

1. Nivel de organización. Pese a la ubicación dispersa de los pequeños y medianos productores y a su numerosidad, la organización en cooperativas les ha permitido no solo acceder al apoyo de ONG's<sup>13</sup>, sino también a fortalecer el poder de negociación con los agentes comercializadores<sup>14</sup>. El éxito logrado en el primer certamen nacional de la taza de la excelencia es el producto del esfuerzo de una combinación de fuerzas que apoyan a este estrato de productores de café.
2. Relaciones directas y alianzas estratégicas. Algunas centrales de cooperativas<sup>15</sup> han conseguido no solo precios por encima del promedio sino tam-

13 Technoserve por ejemplo, apoya con capacitación y entrenamiento sobre aspectos de comercialización fundamentalmente.

14 Entrevista con Pedro Haslam, Gerente de la Central de Cooperativas de café del Norte (CECOCAFEN).

15 Las centrales de cooperativas PRODECOOP —que aglutina a cooperativas de pequeños productores ubicados en Las Segovias y Estelí, con 1856 asociados— y CECOCAFEN —con 10 uniones de cooperativas ubicadas en Matagalpa y Jinotega, y 1960 productores asociados— han estado desarrollando un enfoque más empresarial

bién, han establecido relaciones directas con tostadores, y compradores de café de mercados diferenciados. Se han instalado laboratorios de catación bien equipados, capacitación, equipos técnicos y seguimiento continuo. (Ver Bacon, 2002).

3. Integración vertical. La tendencia hacia la integración vertical de los procesos de la cadena ha sido parte de una estrategia de penetración de mercado que busca no solo un eficaz control de calidad en los procesos de producción, recolección, beneficiado, y exportación, sino también, explotar el modo de producción. El pequeño tamaño de estas plantaciones les ha permitido a los productores cierta flexibilización ante los cambios y demandas del mercado consumidor a los que se debe y a los mercados meta. Sin embargo, no se puede generalizar este fenómeno.

Sin embargo, todavía hay aspectos sobre la capacidad empresarial de los agentes que debe atenderse. Por un lado, el beneficiado en finca realizado por miles de productores que tienen la gran responsabilidad de realizar un proceso de beneficiado preliminar del cual se exige —como es debido— guardar la calidad natural del grano. Sin embargo, las máquinas despulpadoras manuales deterioradas y, el manejo a veces inadecuado por la falta de capacitación y entrenamiento, provocan serios daños al grano, por lo que es castigado en los mercados internacionales. Si se quiere penetrar mercados o segmentos de mercados emergentes, la única opción es mejorar el beneficiado preliminar realizado por los productores pequeños en sus propias fincas. O se capacita y se le brinda las herramientas adecuadas a estos productores, o las cooperativas y beneficios en general, centralizan este proceso. En cualquier caso, se debe mejorar las condiciones de acceso a las diferentes zonas donde se ubican los productores.

Por otro lado, el peso de la cultura cafetalera nicaragüense que ha desarrollado una clara división del trabajo, delegando a los grandes productores las principales fases de la cadena nacional, y a los pequeños productores, la tarea exclusiva de la producción agrícola. En tanto, la estructura actual de mercado está enviando señales a productores de café de calidad, de mejores precios e ingresos sobre la base de relaciones directas con tostadores internacionales, de mercadeo y

---

en sus actividades de producción y comercialización, estableciendo relaciones directas de exportación y muestran una creciente reputación de calidad y sostenibilidad.

comercialización. Pero, la participación de los productores en iniciativas empresariales como la señalada, es débil, y está directamente relacionada con el nivel de organización —aunque hay casos particulares exitosos. Por ejemplo, de más de 30 mil productores de café a nivel nacional —en su mayoría pequeños— se estima que apenas unos 6 mil operan bajo una integración vertical a través de cooperativas. Los argumentos podrían ser dos. 1) Estos productores conocen sus capacidades y tienen aversión al riesgo y, 2) el apoyo de las diversas ONG's no está siendo bien dirigido. Sin embargo, la actividad cafetalera es altamente riesgosa, y ésta ya es parte de su cultura, lo que refuta la primera, y un apoyo coordinado, destacaría las necesidades reales y por tanto, la efectividad de su ataque.

## • **SOBRE COMPETITIVIDAD**

Existen tres factores que deben atenderse con urgencia: 1) calidad no estandarizada, 2) bajo valor agregado de las exportaciones, y 3) la escasa inversión en comercialización.

Respecto a la *calidad* de las exportaciones del grano, el beneficiado tanto en finca como en las plantas beneficiadoras es el talón de Aquiles de la cadena. Más de 21 miles de beneficios en finca con máquinas despulpadoras deterioradas y viejas que dañan una gran cantidad de granos, campesinos sin la capacitación necesaria para el manejo adecuado de estos equipos, y la falta de una infraestructura adecuada para el secado preliminar del grano, son parte de los factores que hacen la diferencia en el producto final. Por su lado, solo algunas plantas beneficiadoras siguen estrictas medidas de control de calidad tanto en la recepción del grano y durante las diferentes etapas del beneficiado. Para esto, no solo es necesario contar con la infraestructura de secado al sol, más importante aun, son los manuales de procedimientos y control de calidad, personal calificado y especializado, la relación directa con los productores y un continuo flujo de información para con los proveedores. La responsabilidad de conservar la calidad natural de grano no solo recae en los productores en primer lugar y en los beneficiadores, es también una responsabilidad de los intermediarios, que debe ser exigida por los más afectados por el castigo en el precio a la calidad del café nicaragüense en el mercado internacional.

Por su parte, el bajo *valor agregado* de las exportaciones de café sigue afectando negativamente el desempeño de los países productores-exportadores de

café oro en los mercados internacionales. Las exportaciones de Nicaragua de café tostado no son significativas y los esfuerzos en esa dirección son más bien lentos. Aunque los argumentos parecen convincentes —inversión alta en activos fijos, crédito escaso y caro, costos fijos altos, volúmenes pequeños, y riesgo país alto, entre otros—, los segmentos de mercados se vuelven cada vez más atractivos por la disposición alta de los consumidores de estos mercados a pagar el valor de una taza de café diferenciado. Algunas cooperativas de pequeños y medianos productores con el apoyo de ONG's han iniciado esfuerzos para cultivar, beneficiar, torrefactor, y exportar sus cafés. El posicionamiento logrado en algunos mercados europeos por marcas de café desarrolladas por algunas cooperativas del norte de Nicaragua, ha servido de plataforma para empresas de mayor reto como la exportación de café torrefactado.

La disminución de los ingresos de los productores es uno de los factores que actúa como causa y efecto del bajo valor agregado de las exportaciones de café. Como resultado, se ve afectada la atención de las plantaciones, la cosecha, y el procesamiento, aumentando el riesgo para el mantenimiento de la vocación rural de las zonas cafeteras y el empleo en el campo.

Finalmente, la competitividad del café nicaragüense está muy relacionada con los esfuerzos de *comercialización*. Desde la identificación de aquellos productores que hacen una buena labor agrícola —que uno de los logros del primer concurso de la Taza de la excelencia— hasta la disposición de servicios de calidad que generen diseños, marcas, sabores, asistencia técnica empresarial, y empaques (sacos principalmente), son factores que deben formar parte de una estrategia de comercialización consistente con la ventaja de producir diferentes calidades. La subasta electrónica emprendida como la segunda parte del concurso nacional, no solo se estableció como un mecanismo de valor propio en el mercado, al dar a conocer las diferentes calidades nicaragüenses que hasta entonces eran desconocidas en el mercado internacional; también se logró con ello, la competencia de licitaciones o precios de los diferentes compradores a nivel mundial. Se llegó a obtener precios de hasta 1.500 dólares por un quintal de café nicaragüense.

Si hay un futuro para el café de Nicaragua, este está en la producción de café de calidad. La competitividad de los pequeños países productores depende del trabajo continuo y dirigido en mejorar la calidad del grano e invertir en la

penetración de mercados alternativos donde los valores del producto son más altos (Lingle, 2003)<sup>16</sup>.

- **CONCENTRACIÓN EN LA CADENA NACIONAL DE CAFÉ**

Tanto la cadena global de café que cada vez es más controlada por las grandes Transnacionales, quienes tienen diferentes fuentes y proveedores de café, que compiten en precio con calidad, la cadena nacional sufre también de una fuerte concentración, principalmente en la actividad exportadora. Las cinco compañías exportadoras y comercializadoras que controlan en promedio, un 80% de las exportaciones de café, son Transnacionales que operan en las zonas de producción. Debido a que estas compañías trabajan con los mercados convencionales de café, el concepto de calidad es considerado menos importante que el volumen negociado. Mientras, los mayores beneficios económicos en la cadena global, son percibidos por las grandes tostadoras y distribuidores transnacionales; los beneficios en la cadena nacional son percibidos por los diferentes intermediarios que conforman los mercados de la cadena y en particular los mayoristas y exportadores.

La existencia de un oligopolio no solo afecta los ingresos percibidos por los productores, sino además, la posibilidad de ampliar las opciones de productos en el mercado de los cuales, el consumidor puede escoger de acuerdo con sus preferencias. Esto es debido a que la información que brindan las transnacionales no es suficiente para que el consumidor conozca el origen del café, cortando allí, el desarrollo de una cadena invertida del producto, que permitiría producir el café que el consumidor demanda.

- **MARCO REGULATORIO PARA LA CADENA: LEY DEL CAFÉ**

La ley del café N° 368, es técnicamente vigente, pero prácticamente sin aplicación. Ha sido cuestionada por diferentes agentes de la agroindustria<sup>17</sup> aduciendo la falta de representación adecuada y equitativa de todos los procesos de la actividad cafetalera nacional en la Comisión Nacional del Café que manda a crear

16 Ted Lingle. Director Ejecutivo de la Asociación de Café de Especialidades de América. Ver La Prensa. 9/ abril/2003. [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni). Suplemento de Negocios.

17 Conversación con el Ing. José Ángel Buitrago, Productor y Exportador, y Presidente de la Asociación de Exportadores de café de Nicaragua (EXCAN); y con el señor Orontes Mejía, Gerente del Beneficio BENCAFE y Presidente de la Asociación de Beneficiadores de café de Nicaragua.

la ley para que funja como ente regulador<sup>18</sup>. El sector resiente la falta de un ente que defina la política cafetalera, que dicte las reglas del juego a las que los agentes del mercado deben atender, que vincule y facilite las relaciones económicas sin ser intervencionista, y que represente a los diversos intereses del sector.

Todo marco regulatorio diseñado para la agroindustria cafetalera, debe ser congruente con los cambios e innovaciones que se han producido en los mercados internacionales del café y los que se avizoran a mediano y largo plazo. Esto implica, tratar el tema de calidad con seriedad y respeto si se quiere mejorar el posicionamiento del café nicaragüense. El proceso de beneficiado y sus controles de calidad debe estandarizarse, así mismo las diferentes calidades a nivel nacional y regional centroamericana. La generación y transferencia de tecnología y los incentivos que estimulen procesos productivos eficientes, son dos aspectos tan importantes que deben normarse para aprovechar todos los posibles beneficios que produzcan de manera transparente.

De manera que el gran reto consiste en crear un sistema integrado de regulación, donde confluyan la política pública gubernamental con los intereses del sector privado empresarial, la investigación y el desarrollo técnico, el desarrollo local que realizan los municipios y las ONG y, en general, los esfuerzos de la sociedad civil organizada así como de las diferentes iniciativas de cooperación internacional.

### **3.4 MEJORANDO EL POSICIONAMIENTO: RETOS Y OPCIONES**

#### **Diferenciación**

La creciente diferenciación mundial del café en todas sus formas demanda mayor beligerancia de la cadena nacional para diferenciar el café en el mercado internacional, y para que las utilidades de tal diferenciación lleguen también al productor, responsable directo de mantener la oferta de café y que éste sea de calidad. El control de calidad es una de las bases más importantes de diferenciación y ésta empieza desde la plantación, desde las inversiones extras en la recolección del café cereza, pasando por el beneficiado, hasta los servicios post venta.

---

<sup>18</sup> La ley manda a crear la comisión nacional del café que debe estar conformada por 8 representantes de los productores, 1 representante de los beneficiadores, 1 representante de los exportadores, 1 representante del gobierno. Sin embargo, se logra quórum para tomar decisiones con 8 de los miembros.

Sin embargo, debido a que Nicaragua no es el mayor poseedor de plantaciones de café a más de 1,200 metros de altura en la región centroamericana —primero Guatemala, luego Costa Rica, y Nicaragua en tercer lugar—, la diferenciación entonces, debe ser un proceso creativo hacia la diversificación. El país cuenta con ventajas naturales de gran valor para la industria de café de especialidad como son los microclimas diversos; con productores de café que son caficultores. Además, actualmente se trabaja con factores que benefician el valor del café en taza: cuidado al ambiente y condiciones sociales favorables —especialmente dos requerimientos que soportan al café sostenible: café orgánico y cafés de comercio justo y cultivado bajo sombra—.

## **Calidad**

Una estrategia para mejorar la calidad del grano en todos los eslabones de la cadena atendería los siguientes aspectos:

- a) Un sistema de mejora de calidad que aproveche las bondades de los mercados de cafés especiales y sostenibles. Los compradores de especialidades demandan un producto que haya sido el resultado de procesos que generan mayor valor del café en taza. Por tanto, la clave de las estrategias y programas de mejora, debe ser el cliente final: el tostador. Es importante para el éxito de un programa de mejora de calidad o una nueva estructura de producción sostenible, la valoración de los tostadores y del consumidor final.
- b) La capacitación, el entrenamiento y prácticas de gusto de los catadores nacionales. Los concursos de la Taza de la Excelencia realizados hasta ahora, han mostrado una gran capacidad de los catadores nacionales.
- c) Los programas de sensibilización sobre el tema de calidad y programas de producción amigable con el ambiente. Capacitación y entrenamiento de técnicos y operativos —en el mercado internacional— del café de especialidad.
- d) La estandarización de las calidades de café que se producen, primero a nivel nacional, y luego a nivel subregional —Centroamérica—. La calidad del café podría mejorarse también a través de la prevención de defectos en el procesamiento agroindustrial (Boot, 2002).

## **Comercialización**

Debido a que se cultivan diferentes calidades de café en el país, la estrategia de comercialización debe incluir algunas variaciones:

- a) La introducción de marcas por zonas de producción, como Matagalpa y Jinotega, sería recomendable como parte de una estrategia de comercialización de café para mercados específicos.
- b) Agrupando estratégicamente a los productores de acuerdo con: calidad, sabor, regiones ecológicas, y nichos de mercado.
- c) El cuidado puesto en la recolección de calidades uniformes del grano cereza; en el beneficiado húmedo, mejorando la tecnología para el despulpado, el lavado y el secado del pergamino.

La meta del país debería ser producir la mejor calidad posible para poder venderlo como café diferenciado por calidad con premios en el precio, en mercados específicos.

## **Cambios estructurales**

- a) El aprovechamiento de algunas de las bondades de los mercados cafetaleros requiere de la eliminación y/o diversificación de las plantaciones de café ubicadas en las zonas de baja altura, en tanto, los compradores de café de especialidades y el mismo consumidor final sigan mejorando los posicionamientos de sus preferencias y gustos exigentes. El café de las plantaciones de menos de 800 metros de altura, no tiene posibilidades reales de lograr posicionamientos decentes y ganar competitividad en el mercado de especialidades.
- b) Promover incentivos —de asistencia técnica y económicos—, para estimular la producción y exportación de café de especialidad. Ello requiere una reconversión productiva en las plantaciones con las cuales el productor puede agregar mayor valor al grano: alturas mayores, en áreas con microclimas y otros factores ambientales particulares; implementando técnicas de cultivo ambientalmente sostenibles en plantaciones mayores de 800 metros; y mejorando la calidad a través de la prevención de defectos en las plantaciones entre 800 y 1200 metros<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Ver Boot, 2002.

- c) Aprovechar la buena imagen de algunos cafés de origen Centroamericano en la industria de café de especialidad, especialmente con los compradores de cafés sostenibles.
- d) La consideración de reformas a la actual ley del café que permita suavizar la rigidez de la actual estructura de mercado.
- e) Lograr una vinculación entre las instituciones públicas, privadas, y de la sociedad civil, que neutralice la dispersión de las acciones de fomento de la actividad cafetalera.

### **3.5 POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y LA CADENA DE CAFÉ**

La discusión sobre los puntos críticos de la cadena nacional de café, en los acápites 3.3 y 4 del documento, da paso a otra relacionada con el rol de los agentes en términos de políticas y estrategias. Los países productores que han logrado posicionar exitosamente su café en los mercados internacionales, como el caso de Colombia, han invertido décadas completas en comercialización sobre la base de una atrevida visión-país hacia la mejora global de su agroindustria cafetalera.

En términos de políticas sectoriales y de estrategias, esta visión-país debe incluir esfuerzos en las direcciones siguientes: 1) Fortalecer el sistema financiero con mecanismos normativos y regulatorios que le permita trabajar con el sector agrícola y que contribuya al desarrollo de las potencialidades del sector rural. 2) Diversificación en las cadenas de bienes, diversificando así su competitividad. Estas deben responder a las demandas del mercado global, los mercados emergentes, y los segmentos de mercados que podrían preferir y comprar el café nicaragüense. Esto aportaría a disminuir la brecha entre el productor y el consumidor. 3) Una industria cafetalera incentivada a mejorar por la existencia de consumidores que exigen calidad superior. 4) Alianzas entre un sector privado propositivo e instituciones gubernamentales eficientes abocadas a reducir la vulnerabilidad ante los desastres naturales, daños ambientales y la pobreza.

Fomentar el upgrading<sup>20</sup> de la cadena nacional de café implica un apoyo institucional articulado. Debido a que la pequeña escala de las iniciativas individuales de mejora de sistemas productivos, calidad, y comercialización, no han

---

<sup>20</sup> Considerada aquí como la acción literal de escalar posiciones en una cadena de bienes, mejorando así, la competitividad de esta.

logrado un efecto multiplicador, la proyección colectiva da sus primeros pasos con resultados discretos pero alentadores. De manera que las opciones de política y las posibilidades de estos procesos de upgrading, deben incluir al mayor número de empresas pequeñas.

En materia de Competitividad de la cadena de café, la articulación debe dirigirse a: 1) Facilitar información de mercado a los productores a través de las instituciones y organizaciones locales como agentes del MAGFOR y cooperativas. 2) Establecer y mejorar las relaciones comerciales con los compradores internacionales a través de alianzas estratégicas con tostadores internacionales, que les permita mejorar el procesamiento del café, desarrollar marcas y sabores, lograr capacitación y entrenamiento para catadores nacionales, desarrollar laboratorios de catación y fortalecer los existentes. Ello también podría incrementar el número de plantas de tostadoras locales. 3) Ampliar la capacidad y eficiencia en la certificación y el envío oportuno de muestras para su catación y compra, a los mercados más exigentes. 4) Incentivar el consumo local de café industrializado. 5) Promover campañas de control y reducción de costos. 6) Explorar opciones con otros cultivos para los productores de café no competitivos, y 7) aunar esfuerzos públicos y privados para desarrollar y mejorar infraestructura de apoyo: comunicaciones, de caminos, portuaria.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aburto Sánchez, Elsa. Tesis: La Agrocadena de café en Nicaragua y las Políticas Sectoriales. Maestría en Política Económica. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Agosto, 2002.

Bacon, Christopher. Knowing what you grow: The story of Nicaragua's Coffee Quality Improvement Project. An independent project evaluation for Thanksgiving Coffee Company Inc. Diciembre, 2001.

Boot, Willem. National Policies to Manage Quantity and Quality of Coffee in Central America. Documento preparado para el BID. Febrero, 2002. Ver Boot, 2002.

Diario La Prensa. Suplemento Negocios. Artículo: "Café Nica tiene futuro". 9 de abril-2003. [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni)

Díaz, Rafael. Seminario AGENDA 21: Comercio y Medio Ambiente. Situación y Perspectivas de la Caficultura en Centro América ante la crisis internacional de precios. Diciembre, 2001.

Pelupessy, Win. La cadena Internacional del café y el medio ambiente. Revista Economía y Sociedad/UNA. N°.7 (Mayo-Agosto, 1998). Heredia. Costa Rica, 1998.

## **ENTREVISTAS**

Ing. José Ángel Buitrago, Productor y Exportador, y Presidente de la Asociación de Exportadores de café de Nicaragua (EXCAN).

Pedro Haslam, Gerente de la Central de Cooperativas de café del Norte (CECOCAFEN).

Señor Orontes Mejía, Gerente del Beneficio BENCAFE y Presidente de la Asociación de Beneficiadores de café de Nicaragua.