

La FUNDE conciente de la necesidad de contribuir en la búsqueda de soluciones a la crisis del agro salvadoreño, ha venido trabajando con diversos sectores de la agricultura familiar a lo largo y ancho del país, para interpretar la problemática del agro y formular propuestas que contribuyan a la búsqueda del tan ansiado desarrollo. Para poder impulsar dicho proceso de reflexión entre los hombres y mujeres que aún creen en el agro, realizamos diversos talleres de discusión entre productores y productoras de maíz, frijol, café, hortalizas, plantas medicinales, añaíl, kenaf, frutas, miel, lácteos, pescadores artesanales y artesanos; que nos permitieron conocer con mas detalle los efectos de la crisis y formular propuestas de políticas públicas para el desarrollo del agro; así también se generó un espacio denominado Mesa Agrícola, desde donde se han venido haciendo esfuerzos por gestionar apoyos concretos a sus iniciativas productivas, que les permita superar la crisis y contribuir al desarrollo de la economía rural, el esfuerzo está comenzando y esperamos continuar apoyando en la búsqueda de soluciones concretas, que contribuyan a construir un país diferente.

Este ensayo se divide en tres capítulos, el primero hace una reflexión sobre los impactos del proceso de desregulación y apertura económica en la agricultura; el segundo, presenta experiencias concretas de agricultores familiares asociados, por superar la crisis del agro y encontrar nuevas vías para el desarrollo; y por último se presenta una Propuesta de política agrícola y agroindustrial desde los intereses de la agricultura familiar. La propuesta del último apartado se formuló con la participación de los agricultores en diversos talleres que la FUNDE realizó, bajo el auspicio de Oxfam América. Agradecemos a los cientos de agricultores que han participado y a Oxfam América, por su apoyo a la formulación de propuestas de políticas públicas desde los intereses de los sectores históricamente excluidos.

# Apertura y crisis del agro salvadoreño:

René Rivera Magaña  
Margarita Silva Prada



una propuesta  
para el desarrollo  
de la agricultura  
familiar

# Apertura y crisis del agro salvadoreño:

René Rivera Magaña  
Margarita Silva Prada



una propuesta  
para el desarrollo  
de la agricultura  
familiar

# *Apertura y crisis del agro salvadoreño: una propuesta para el desarrollo de la agricultura familiar*

*Editado por:*

FUNDE, Fundación Nacional  
para el Desarrollo

*Autores:*

René Rivera Magaña

Margarita Silva Prada

*Diseño y diagramado:*

Astaciodesign

Se imprimieron 500 ejemplares y se terminaron  
de imprimir en febrero 2005

© Derechos Reservados. FUNDE

Prohibida la reproducción total o parcial  
sin la autorización expresa de la Funde.

# INDICE

## INTRODUCCION

1. EFECTOS DE LA DESREGULACIÓN Y APERTURA ECONÓMICA EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO	9
1.1. Efectos de la desregulación y apertura de la economía	11
1.1.1. Crecimiento del producto interno bruto .....	12
1.1.2. Estabilidad relativa en los precios y en el tipo de cambio .....	16
1.1.3. Los desequilibrios en la balanza comercial.....	16
1.1.4. Los desequilibrios socioeconómicos.....	17
1.2. Efectos en el sistema agroalimentario.....	22
1.2.1. Transformaciones en la estructura de producción del SAA .....	23
1.3. La dinámica del Sistema Agroalimentario	27
1.3.1. Productos tradicionales de exportación .....	36
1.3.1.1. El café.....	36
1.3.1.2. La producción agrícola de caña de azúcar y la agroindustria del azúcar .....	49
1.3.2. Granos básicos .....	51
1.3.2.1. El maíz.....	52
1.3.2.2. El Frijol.....	62
1.3.3. Productos agrícolas no tradicionales.....	66
1.3.4. La ganadería.....	71
1.3.5. Avicultura .....	85

<b>2. EXPERIENCIAS DE RECONVERSIÓN</b>	
PRODUCTIVA EN AGRICULTURA FAMILIAR.....	89
2.1. Marañón Orgánico: APRAINORES .....	92
2.2. La agroindustria de coco de la Cooperativa El Jobal.....	97
2.3. La agroindustria de chile picante de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial -SOCOAGRO- .....	102
2.4. La agroindustria de miel de la Cooperativa de Apicultores de El Salvador -SCAES-.....	107
2.5. La agroindustria de camarón cultivado en estanques de la Cooperativa San Hilario.....	111
2.6. Asociación de Productores de Hortalizas de Corinto .....	116
<b>3. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO</b>	
<b>DE LAS CADENAS DE VALOR</b>	
<b>DESDE LA AGRICULTURA FAMILIAR.....</b>	<b>123</b>
3.1. Planeación estratégica .....	126
3.2. La institucionalidad para el desarrollo .....	126
3.2.1. Creación del comité para el desarrollo agroindustrial de la agricultura familiar .....	126
3.2.2. La reforma de la administración pública.....	127
3.2.3. Promotora regional para el desarrollo agroindustrial territorial .....	128
3.3. Competitividad de la agricultura familiar .....	129
3.3.1. Sistema de innovación tecnológico territorial.....	129
3.3.2. Acceso a financiamiento .....	130
3.3.3. Transferencia de capital.....	131
3.3.4. Transferencia de información.....	131
3.3.5. Desarrollo empresarial.....	132

3.3.6.	Educación, competitividad y desarrollo de cadenas de valor .....	132
3.4.	Promoviendo las economías de red .....	133
3.4.1.	Articulación horizontal de las empresas familiares rurales.....	133
3.4.2.	Articulación vertical entre pequeñas y grandes empresas .....	133
3.5.	Programas para el desarrollo de las actividades subsectoriales .....	134
3.5.1.	Apoyo a la seguridad alimentaria.....	134
3.5.2.	Generación de empleo rural no agrícola .....	135
3.5.3	Conservación del medio ambiente .....	135
4.	ANEXO	137
5.	BIBLIOGRAFIA	148



## INTRODUCCIÓN

El país y en especial la población rural, ha vivido durante los últimos quince años un proceso muy acelerado de transformaciones económicas, sociales y políticas; que ha vuelto altamente vulnerable a la agricultura frente al sector externo. En pocos años, contingentes de habitantes rurales se han visto obligados a emigrar por falta de oportunidades de ingresos, miles de jóvenes abandonan el área rural, ya que ésta no ofrece oportunidades de vida sostenibles, cientos de hectáreas han sido abandonadas y como consecuencia de ello, el país ha pasado a depender cada vez más de las importaciones de alimentos.

El modelo neoliberal que se inició con la llegada al poder, del Lic. Alfredo Cristiani Burkard, encontró a una agricultura y a las instituciones para el desarrollo del agro muy debilitadas, por más de doce años de conflicto armado y una serie de políticas erradas. Los cambios que se implementaron a partir del año 1989, vinieron a hundir aún más a la ya “enclenque” economía agrícola salvadoreña. La ausencia de políticas sectoriales para el agro, el alza de las tasas de interés, la privatización del sistema financiero, el cierre y debilitamiento de las principales instituciones de apoyo para el agro, la reducción del presupuesto para el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la descoordinación interinstitucional y la impotencia de los diversos ministros de agricultura, ante la falta de voluntad política del gobierno central para impulsar el desarrollo del agro, han dejado un panorama muy triste en la campiña salvadoreña.

Las siguientes dos administraciones de gobierno, vinieron a dar continuidad a un modelo que condenaba a la agricultura al estancamiento y deterioro. A pesar que el contexto internacional exigía cada vez más innovaciones de carácter institucional, tecnológicas y organizacionales, que demandaban la participación de un gobierno sólido y activo que promoviera el desarrollo del ingenio, lo que tuvimos fue el debilitamiento de éste, y el sometimiento de nuestra economía agrícola a un mercado externo, altamente distorsionado que lejos de ayudar a generar capacidades competitivas, frenó el desarrollo del sector productivo.

Luego de más de tres quinquenios perdidos para el agro salvadoreño, empezamos a ver un giro muy importante en la política agropecuaria y agroindustrial; vemos con optimismo a un Ministerio de Agricultura y Ganadería, en pleno proceso de transformación, y buena parte de los agricultores del país, ven con mucha esperanza las promesas gubernamentales de que este será el “quinquenio del agro”. Así también

compartimos las preocupaciones de los agricultores frente a las amenazas y desafíos del CAFTA, pues quince años de apertura sin política sectorial, nos han dejado una gran lección, que no debemos pasar inadvertida, pues hoy más que nunca necesitamos de políticas sectoriales, de una nueva institucionalidad pública y privada, de voluntad política y de la cooperación internacional, para fortalecer nuestras capacidades y aprovechar las potencialidades del agro salvadoreño.

La FUNDE consciente de la necesidad de contribuir en la búsqueda de soluciones a la crisis del agro salvadoreño, ha venido trabajando con diversos sectores de la agricultura familiar a lo largo y ancho del país, para interpretar la problemática del agro y formular propuestas que contribuyan a la búsqueda del tan ansiado desarrollo. Para poder impulsar dicho proceso de reflexión entre los hombres y mujeres que aún creen en el agro, realizamos diversos talleres de discusión entre productores y productoras de maíz, frijol, café, hortalizas, plantas medicinales, añil, kenaf, frutas, miel, lácteos, pescadores artesanales y artesanos; que nos permitieron conocer con mas detalle los efectos de la crisis y formular propuestas de políticas públicas para el desarrollo del agro; así también se generó un espacio denominado Mesa Agrícola, desde donde se han venido haciendo esfuerzos por gestionar apoyos concretos a sus iniciativas productivas, que les permita superar la crisis y contribuir al desarrollo de la economía rural, el esfuerzo está comenzando y esperamos continuar apoyando en la búsqueda de soluciones concretas, que contribuyan a construir un país diferente.

Este ensayo se divide en tres capítulos, el primero hace una reflexión sobre los impactos del proceso de desregulación y apertura económica en la agricultura; el segundo, presenta experiencias concretas de agricultores familiares asociados, por superar la crisis del agro y encontrar nuevas vías para el desarrollo; y por último se presenta una Propuesta de política agrícola y agroindustrial desde los intereses de la agricultura familiar. La propuesta del último apartado se formuló con la participación de los agricultores en diversos talleres que la FUNDE realizó, bajo el auspicio de Oxfam América. Agradecemos a los cientos de agricultores que han participado, a Oxfam América y Oxfam Gran Bretaña por su apoyo a la formulación de propuestas de políticas públicas desde los intereses de los sectores históricamente excluidos.

*René Rivera Magaña*  
Director de Política Sectorial y Desarrollo  
FUNDE

## CAPÍTULO 1

---

# EFFECTOS DE LA DESREGULACIÓN Y APERTURA ECONÓMICA EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO

---



Durante el período 1989 a 2004, el país ha experimentado un conjunto de importantes transformaciones económicas, políticas y sociales. La primera se refiere a la implementación de un Programa de Ajuste Estructural (PAE), que significó el abandono del Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones y la adopción de un modelo neoliberal; una segunda transformación se vincula a los acuerdos de Paz (1992), que pusieron fin a más de una década de conflicto armado y dieron inicio a un proceso de democratización de la sociedad salvadoreña; el tercer cambio relevante, es el papel protagónico que ha pasado a jugar en la economía las remesas de los salvadoreños que residen en el exterior, fundamentalmente en Estados Unidos de América, estas remesas han llegado a superar las divisas obtenidas por las agroexportaciones del país, pilar de la economía salvadoreña hace tres décadas y la cuarta transformación es la perdida de importancia del sector agropecuario como uno de los principales ejes de acumulación de la economía y el auge que ha tomado el sistema financiero y el comercio como uno de los principales ejes de acumulación de riquezas.

Los cuatro cambios antes mencionados han contribuido a configurar la sociedad y economía salvadoreña de principios del siglo XXI, en tal sentido estarán presentes a lo largo del análisis y de una u otra manera inciden en los resultados del comportamiento del sistema agroalimentario; sin embargo, el análisis se centrará en los impactos que ha generado el proceso de ajuste estructural y la apertura de la economía en el sistema agroalimentario y en especial en la agricultura familiar.

### 1.1. Efectos de la desregulación y apertura de la economía

El Programa de Ajuste Estructural pretendía estabilizar y transformar la economía salvadoreña. La estabilización implicaba la eliminación de los desequilibrios macroeconómicos como la inflación, el déficit fiscal y el déficit del comercio externo. La transformación de la economía implica la reducción de la participación del sector público y un mayor protagonismo del sector privado, todo ello encaminado al abandono del modelo de industrialización por sustitución de importaciones y al fortalecimiento de una economía de libre mercado, basada en una “mayor apertura de la economía para que existiera una efectiva diversificación y aumento de las exportaciones, el restablecimiento e incremento de la competitividad del aparato

productivo nacional, y una mayor transparencia en las operaciones comerciales con el exterior".<sup>1</sup>

Los resultados del programa distan mucho de los objetivos y en tal sentido se puede decir que existen magros resultados, en cuanto a la eliminación de ciertos desequilibrios macroeconómicos (déficit fiscal y comercio externo) y al fortalecimiento de las exportaciones; lejos de diversificar y fortalecerse el aparato productivo exportador (no tradicional), los sectores más favorecidos con las políticas implementadas han sido los vinculados al sistema financiero y el comercio, fundamentalmente el de importaciones.

Una de las actividades económicas más vulnerables a las políticas implementadas durante los últimos quince años es la agricultura. Los efectos de las transformaciones en materia de política económica y de los cambios institucionales y legales han impactado con mayor fuerza en el sistema agroalimentario. A continuación se abordarán algunos de los resultados de estas políticas aperturistas durante el período 1989 a 2004.

#### *1.1.1. Crecimiento del Producto Interno Bruto*

El análisis de los resultados de la aplicación de las políticas de "libre mercado" y la apertura económica, a nivel macroeconómico se puede apreciar desde dos ángulos, el primero por la dinámica de crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes y en segundo lugar, por las reestructuraciones al interior del PIB.

Una de las principales características del comportamiento de la tasa de crecimiento de la producción (PIB), es su inestabilidad. En el período de 1992 a 1995, la economía creció en más del 7 % anual; posteriormente, a partir del año 1996 hasta el 2000, la tasa de crecimiento del PIB, se desaceleró sensiblemente, alcanzando un promedio anual de 3%, y a partir del año 2001 hasta el 2004, el crecimiento fue cada vez más bajo, alcanzando un promedio anual de 1.8 %.

---

1. Ministerio de Planificación y Coordinación del desarrollo económico y social. (1990). Plan de Desarrollo económico y social 1989 – 1994. Gobierno de El Salvador, San Salvador, pág. 22.

Los primeros años de los noventa, el PIB creció en forma acelerada, como resultado de la finalización del conflicto armado y el establecimiento de un clima de tranquilidad para las inversiones y el consumo, además del creciente flujo de inversiones públicas, respaldadas con fondos de la cooperación para la reconstrucción y reconciliación del país; aunado a ello, las inversiones en el sector maquila crecieron significativamente.<sup>2</sup> Sin embargo, este crecimiento no ha sido sostenido y es en la segunda mitad de la década de los noventa (1996), cuando la economía empieza a perder dinamismo en forma cada vez más significativa, esto último debido a la reducción de la tasa de crecimiento de la demanda, al endeudamiento de los consumidores, al deterioro de los salarios reales, al debilitamiento del aparato productivo agropecuario; al manejo del tipo de cambio, el cual se mantuvo fijo durante un largo periodo, haciendo perder competitividad al sector exportador. Para algunos analistas, en 1996 la tasa de crecimiento de la economía empieza a crecer más lentamente debido: “al agotamiento del patrón de crecimiento de la post guerra, basado en la expansión de la construcción, el comercio y los servicios”<sup>3</sup>; la comercialización de viviendas se empezó a estancar a partir de 1994, lo cual afectó al sector construcción al grado que se estancó en el año 1996; el comercio también sufrió estancamiento, luego de haber mostrado un importante auge, el deterioro obedece a la inundación de bienes importados y al exceso de centros comerciales; así también la implementación del impuesto al valor agregado, el alza de tarifas a la electricidad, y el paso a una política de tipo de cambio libre a una contractiva. De igual forma importantes segmentos de la inversión en maquila se orientaron al mercado mexicano, afectando la inversión en dicha actividad en nuestro país.<sup>4</sup> Este proceso de desaceleración, evidencia que el modelo de crecimiento que inició en los primeros años de la década de los noventa está agotado y no muestra signos de reactivación, sino más bien de deterioro del ritmo de crecimiento.

- 
2. Segovia, Alexander. (2002). Transformación estructural y reforma económica en El Salvador, F&G Editores, Guatemala, pág. 132.
  3. Melhado, Oscar. (1997). El Salvador retos económicos de fin de siglo, UCA editores, San Salvador, pág. 134.
  4. Ibid, pág. 135.

El crecimiento es necesario estudiarlo en forma desagregada para poder entender los cambios que se han efectuado en el aparato de producción. El cuadro No. 1 muestra las tasas de crecimiento de algunos componentes del Producto Interno Bruto (a precios constantes de 1990). Como se puede apreciar la actividad agropecuaria refleja un escaso dinamismo y hasta tasas negativas de crecimiento en varios años, mientras que el sector servicios como el comercio, restaurantes, hoteles, transporte, almacenamiento, comunicaciones y financiero, evidencian altas tasas de crecimiento económico llegando a superar las tasas experimentadas por el PIB.

El comportamiento antes mencionado obedece, como lo señalan algunos autores, a la orientación de los flujos de capital externo e internos de la economía y a los nuevos ejes de acumulación que potenciaron las políticas de libre mercado y apertura económica conformados por el sistema financiero, comercio (principalmente de bienes importados), el transporte, almacenamiento y construcción.<sup>5</sup>

Las altas tasas de crecimiento experimentadas por el sector servicios (comercio y sistema financiero) y el estancamiento de la actividad agropecuaria, responden a una serie de factores entre los cuales destacan: las altas tasas de rentabilidad en la actividad comercial y financiera, que despierta mayor expectativa del sector empresarial en estas actividades, producto de la apertura de la economía, la privatización del sistema financiero y el incremento desmesurado de las tasas de interés bancario.

El estancamiento del sector primario, conduce a la pérdida de expectativas de los agricultores y empresarios agrícolas, lo cual contribuye a la fuga de capitales; pero también en el estancamiento colaboró la reducción de los precios internacionales de los productos tradicionales de exportación; la reducción de los aranceles a las importaciones de agroalimentos; las altas tasas de interés activas en la banca; el elevado diferencial entre las tasas de interés activas y pasivas; orientación del crédito del sistema bancario hacia actividades de pronta recuperación de los créditos, como es el comercio; la eliminación de licencias a las importaciones; la estabilidad cambiaria y posterior dolarización de la economía y la ausencia de una política sectorial para el sector agropecuario.

5. Rubio, Roberto; Arriola, Joaquín y Aguilar, Víctor. (1996). Crecimiento estéril o desarrollo, Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Editorial Maíz, San Salvador, pág. 72.

CUADRO N° 1  
TASAS DE CRECIMIENTO DE ALGUNOS SECTORES DE LA ECONOMÍA SALVADOREÑA 1989-2003.  
(A PRECIOS CONSTANTES DE 1990)

	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Agricultura, caza, silvicultura y pesca.	(0.5)	7.4	(0.3)	8.0	(1.4)	(2.4)	4.5	1.3	0.4	(0.7)	7.7	(3.1)	(2.6)	0.1	0.1
Industria manufact.	2.6	3.2	5.9	9.9	8.3	7.3	6.9	1.7	8.0	6.6	3.7	4.1	4.0	2.9	2.3
Comercio, restaurante y hoteles.	Nd	Nd	7.0	11.5	6.4	8.6	9.9	0.4	2.9	4.0	2.0	3.6	1.9	1.5	1.2
Construcción.			10.3	6.4	8.3	11.5	6.1	2.7	6.2	8.5	(1.8)	(3.4)	9.6	6.7	4.7
Transporte, almacent. y comunicaciones.	1.2	6.3	4.7	9.4	7.7	5.1	5.5	1.9	7.7	4.2	9.4	6.2	4.3	5.0	2.4
Establecimientos financieros y seguros.	Nd	Nd	(3.7)	21.5	10.7	20.2	16.4	2.7	12.7	9.6	12.0	7.7	1.6	0.7	1.8
PIB	1.0	4.8	3.6	7.5	7.4	6.1	6.3	1.7	4.2	3.6	3.4	2.2	1.7	2.2	1.8

FUENTE: Banco Central de Reserva de El Salvador (2004). Revista del BCR de varios años, San Salvador

A este proceso de transformación experimentado por la economía salvadoreña, algunos analistas le denominan la tercerización de la economía y en efecto, es el sector servicios el que se fortalece en este proceso de apertura y reestructuración.

### *1.1.2. Estabilidad relativa en los precios y en el tipo de cambio*

El control de la tasa de inflación es punto de honor de los gobiernos de Cristiani, Calderón Sol y Flores; los tres gobiernos se atribuyen el éxito de haber logrado estabilidad en los precios a través del control de la masa monetaria. Durante el período de estudio, la tasa de inflación anual ha ido descendiendo paulatinamente, pasando de 23.5 en 1989, a un 8.8 en 1996 y 1.9 en septiembre del 2004.

En los primeros años de aplicación del PAE, la estabilización en el tipo de cambio sufrió importantes modificaciones, pasando de un tipo de cambio múltiple hacia un cambio fijo; de hecho que esto significó alzas en el tipo de cambio muy relevantes. A partir de 1992, se logró estabilizar el comportamiento del tipo de cambio, fenómeno que ha respondido más al flujo de capital externo (remesas, inversiones externas, donaciones, préstamos y lavado de dólares) que al fortalecimiento del aparato productivo.

El tipo de cambio vigente a finales de los años noventa, era considerado dañino por los exportadores, quienes estimaban que existía una sobrevaloración de la moneda; por lo tanto, proponían que era necesario devaluar, debido a que desincentiva las exportaciones e incentiva las importaciones. Pero a partir de la dolarización de la economía, prácticamente el tipo de cambio se ancló en 8.75 de colón por dólar, de manera que las actividades de exportación, principalmente la agricultura han sido seriamente afectadas por la sobrevaloración que existe en detrimento del sector primario.

### *1.1.3. Los desequilibrios en la balanza comercial*

La balanza comercial de El Salvador es una muestra de la debilidad del aparato productivo y de la incapacidad del proceso de apertura de generar competitividad por sí solo, tal como lo planteaban los fundamentalistas del mercado.

La brecha comercial entre las exportaciones y las importaciones ha sido cada vez mayor. En 1988 el déficit comercial alcanzaba los 398

millones de dólares, en 1994 los \$ 1,446 millones, en 1998 los \$1,507 millones y en el 2003 los \$ 2,626 millones. Como podemos apreciar, el déficit se ha multiplicado en 6.6 de 1988 al 2003. Las exportaciones han crecido a un menor ritmo que las importaciones, lo cual responde a la deficiente política de promoción de exportaciones, a la ausencia de una verdadera estrategia de reestructuración del aparato productivo, al deterioro de los precios de los principales productos de exportación, a la pérdida de competitividad de las exportaciones salvadoreñas, a la reducción de la rentabilidad en el sector exportador y al incremento de la rentabilidad en las actividades especulativas.

Las importaciones han experimentado un mayor crecimiento, debido a los incentivos generados por la apertura externa, a la baja competitividad de la producción nacional, al creciente flujo de divisas provenientes del exterior que permiten y sostienen las importaciones; a lo anterior se suma las demandas de insumos de la maquila, la cual por sus propias características estructurales, demanda bienes intermedios y de capital para su funcionamiento, colaborando aún más al incremento de las importaciones.

#### *1.1.4. Los desequilibrios socioeconómicos*

El actual modelo económico tiende a generar una mayor concentración de los ingresos generados en la economía; este fenómeno muy característico de la política que se ha implementado durante los últimos quince años, es uno de los principales obstáculos para el desarrollo humano del país.

La concentración de la riqueza en El Salvador es una de las causas estructurales del subdesarrollo; este fenómeno se refleja en la estructura del valor agregado, el cual en su mayor parte está conformado por el excedente de explotación. Con la implementación de las políticas de libre mercado, la apropiación del excedente económico por los principales grupos económicos se incrementó notablemente y los salarios redujeron su participación en la estructura de la producción.

En 1988, el 20 por ciento de los hogares más pobres percibían el 5.5 por ciento del total de ingresos y el 20 por ciento más rico recibía el 43 por ciento de los ingresos. Para 1991, el 20 por ciento de los más pobres percibían el 3.4 por ciento de los ingresos y el 20 por

ciento de los más ricos recibían el 53.2 del total de ingresos.<sup>6</sup> En pocos años los ingresos se han concentrado cada vez más, evidenciado la falta de equidad en el modelo neoliberal.

Por otra parte, los salarios han colaborado muy poco o nada a mitigar la pobreza. El salario de la actividad industrial y el comercio se ha depreciado considerablemente, peor suerte han sufrido los salarios agropecuarios y los jornales de corta de café y zafra de caña de azúcar. Un salario en la industria y el comercio en 2001, representaba el 69 % de un salario de 1998 (a precios de 1992), los salarios agropecuarios del 2001 llegaron a representar el 69 % del salario de 1998 (a precios de 1990), los salarios en corta de café de 2001, representó 43 % del salario real de 1988; y en zafra de caña de azúcar el salario de 2001, representó el 22 % del salario real de 1988.

A lo anterior se suma el hecho que los salarios mínimos estipulados no logran cubrir el costo de la canasta básica, ni mucho menos la canasta de alimentos. En 1998, el salario mínimo nominal para la industria era de 1,155 colones y la canasta de mercado mensual tenía un costo de 4,019 colones, lo cual implica que un salario mínimo sólo cubría el 29 % de la canasta básica.

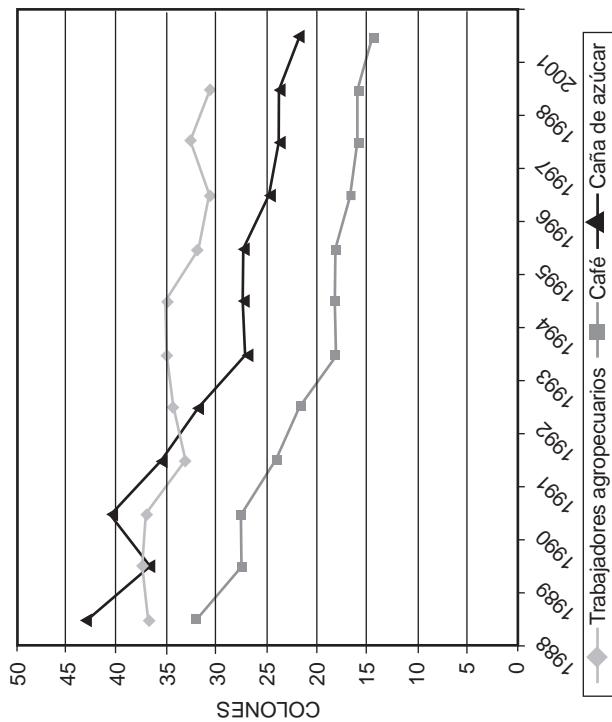
El salario rural no alcanza a cubrir la canasta básica rural. En 2003, la tarifa agropecuaria era de 594 colones y el costo de la canasta ampliada rural era de 1,592 colones, lo que significa que el salario sólo cubre el 37 % de la canasta rural. Como podemos observar los salarios son insuficientes para cubrir las necesidades de las familias salvadoreñas.

En lo concerniente a los niveles de pobreza en el área rural, éstos se elevaron y permanecieron constantes en los primeros años del proceso de apertura y desregulación de la economía; pero luego a partir de mediados de 1998, el porcentaje de hogares en situación de pobreza comenzó a descender levemente.

En el área rural, en 1985, de cada 100 hogares rurales, 63 se encontraban en la pobreza; en 1991 el 71 por ciento; como se puede apreciar en los primeros años la pobreza rural se incrementó significativamente; sin embargo en 1998, los hogares en situación

6. MIPLAN.(1990). Evolución económica y social N° 3, enero-septiembre, San Salvador. MIPLAN. (1992). Encuesta de ingresos y gastos familiares 1991, San Salvador.

GRÁFICA N°. 1  
SALARIOS REALES AGROPECUARIOS, CAFÉ Y CAÑA  
1988 - 2001



de pobreza representaban al 57 por ciento; en el 2002, afectaba al 56 %, manteniéndose constante durante dicho período; pero para el año 2003, la pobreza afectaba al 46 por ciento de hogares rurales.<sup>7</sup> Como se puede observar durante los últimos quince años, la pobreza se ha mantenido en niveles bastante elevados y su descenso ha sido muy leve.

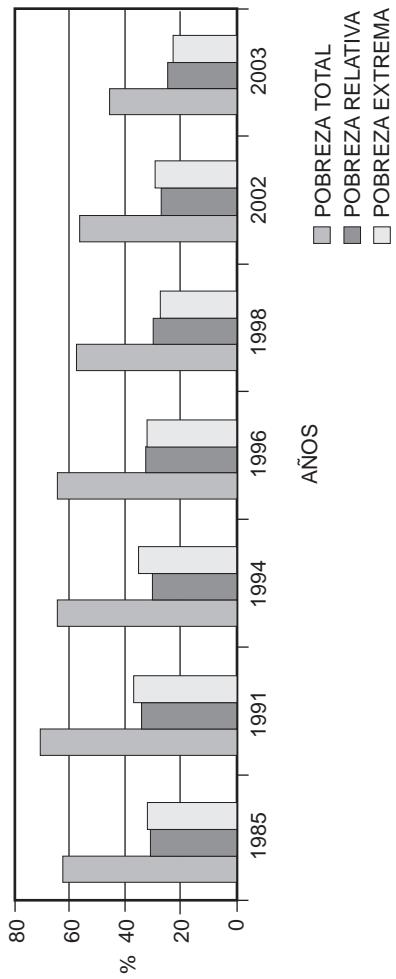
En lo concerniente a la extrema pobreza o sea aquellos hogares que no logran cubrir la canasta básica de alimentos, los índices se mantienen entre 27 y 22 % de la población rural durante el período de estudio, reduciéndose levemente en términos relativos en dicho período.

En cuanto a la concentración de la riqueza a nivel nacional, observamos que en el año 1991, el 20 % de la población más pobre percibía el 3.3 % de los ingresos totales del país, y el 20% más rico, recibía el 57.5 % de los ingresos totales; como se puede apreciar los ingresos se reparten en forma muy inequitativa, sin embargo durante el período estudiado la inequidad creció aun más, pues para el año 2002, el 20 % de la población más pobre recibió el 2.7 % de los ingresos, menos de lo que recibía hace 11 años y el 20% más rico, recibió el 57 %.

Los resultados en el ámbito socioeconómico no son tan positivos, ya que un poco menos de la mitad de la población rural, no cubre la canasta básica ampliada<sup>8</sup>; pero lo más dramático es que más de una quinta parte de la población rural no cubre la canasta de alimentos básicos, ello implica que están condenados a la desnutrición y al hambre. En síntesis, podemos decir que la pobreza continua siendo un fenómeno estructural y de carácter crónico en la sociedad salvadoreña, que no ha logrado ser superada durante el período de implementación de las medidas neoliberales.

- 
7. El descenso de la pobreza rural, del año 2002 al 2003, expresa resultados no muy confiables, pues de un año a otro se reduce en 10%, lo cual no se logra fundamentar, ya que no existe una explicación objetiva que explique tal comportamiento; es de suponer que dicho indicador es el resultado de la metodología que las autoridades gubernamentales utilizan para medir la pobreza.
  8. La canasta básica cubre en forma precaria las demandas mínimas requeridas por una familia en alimentos básicos, vivienda, educación, vestimenta y misceláneos.

GRÁFICA No. 2  
% DE HOGARES RURALES EN POBREZA



Fuente: Elaboración propia a partir de DIGESTYC. (varios años). Encuesta de Hogares de Propósitos Multiples, San Salvador.

## 1.2. Efectos en el sistema agroalimentario

Es indudable que el proceso de apertura ha impactado en el Sistema Agralimentario (SAA), produciendo efectos positivos y negativos sobre la actividad agropecuaria, la industria de alimentos, comercio, sector externo y consumo. En lo concerniente al subsistema agropecuario, tenemos varias actividades que se ven afectadas de diversa forma, pues no es lo mismo hablar de los resultados en el subsistema de exportaciones tradicionales, que en los subsistemas orientados al mercado interno, como el de granos básicos o el de hortalizas. Pero además, los efectos son diferenciados al interior de las cadenas de producción debido a la heterogeneidad de las unidades de producción agropecuarias.

Algunos de los impactos generales en el SAA han sido los siguientes:

### Impactos positivos:

- a) La competencia externa ha obligado al sector público y privado a reflexionar sobre el atraso del sistema agroalimentario nacional. Esta situación queda en evidencia ante la vulnerabilidad del agro a la competencia externa, al grado que se ha llegado a reconocer que el agro necesita de una política sectorial que promueva la competitividad.
- b) La industria agroalimentaria y algunas actividades con alta composición de insumos importados (avicultura) cuenta con materias primas importadas a más bajos precios en el mercado internacional debido a la apertura de la economía, situación que le permite una mejor competitividad.
- c) Los consumidores pueden disponer de bienes alimenticios a más bajos precios provenientes del mercado internacional, con lo cual mejora el bienestar económico de los consumidores urbanos.
- d) El alza en los precios en las semillas mejoradas y en los insumos químicos importados, obliga a los productores agropecuarios nacionales a optar por sistemas de producción con menos agroquímicos, resultado más acordes con el medio ambiente.

### Impactos negativos:

- a) La apertura económica y la implementación de medidas de ajuste estructural, transformaron el sistema agroalimentario, de tal forma que miles de campesinos han sido desplazados del mercado,

generando con ello menores ingresos y más pobreza en la población rural vinculada a la agricultura.

- b) La seguridad y soberanía alimentaria se debilita, fundamentalmente en aquellos sectores de población que no disponen de suficientes recursos monetarios para comprar alimentos en el mercado. También se incrementan los niveles de dependencia agroalimentaria, debilitando todavía más la soberanía del país sobre los alimentos de consumo popular.
- c) El incremento de los costos financieros perjudica a los agricultores, quienes no han visto crecer sus ingresos reales en forma significativa, pero si sus costos de producción.
- e) Se consolidan grupos e intereses económicos en torno a la importación y comercialización de alimentos, situación que afecta a los sectores con menor poder de incidencia en la política económica.
- f) El desarrollo rural ha quedado relegado dentro de la agenda de políticas públicas durante los últimos quince años, situación que se expresa en la reducción de la participación de los gastos e inversiones del gobierno en el área rural.
- g) La pobreza rural en términos absolutos se incrementó y con ello creció aún más la migración del campo hacia la capital y hacia Estados Unidos de América.
- h) La participación de la Población Económicamente Activa en las actividades agropecuarias se ha reducido en relación a la ocupación en otras actividades rurales no agrícolas; lo antes mencionado es el resultado del debilitamiento del agro como principal fuente generadora de ingresos.

#### *1.2.1. Transformaciones en la estructura de producción del SAA<sup>9</sup>*

La primera transformación es la tendencia del SAA (agropecuario e industria de alimentos) a perder peso dentro de la economía. En

- 9. Por ausencia de estadísticas sobre comercialización de productos agroalimentarios, sólo se incluirán las actividades agropecuarias y la industria de alimentos como Sistema Agroalimentario (SAA), lo que algunos denominan como “agricultura ampliada”; pese a esta limitación consideramos que la información es de mucho valor debido a que buena parte del comercio de estos productos es contabilizada en dichas actividades, solamente el comercio final no es registrado.

1988, el SAA aportó el 24 % del PIB (precios de 1990), en 1995 llegó al 21 por ciento y en el 2003 al 19.7 por ciento. La menor participación del SAA en el PIB, obedeció principalmente a la contracción del sector agropecuario de alimentos, muy al contrario ha sucedido con la industria de alimentos, la cual ha permanecido relativamente constante. El sector agropecuario pasó del 16 por ciento en 1988, al 13.6 por ciento del PIB en 1995 y en 2003 a 11 por ciento ; y la industria de alimentos pasó de 7.9 en 1988, a 7.5 por ciento en 1995 y a 8.3 por ciento del PIB de 2003.

Este deterioro responde al comportamiento de los precios reales de los bienes agropecuarios del país, los cuales han crecido a un menor ritmo que los precios reales de otros bienes y servicios del resto de sectores de la economía; y al estancamiento y deterioro de la producción agropecuaria.

El segundo cambio relevante se desarrolla al interior de la estructura del SAA; en ella se aprecia una clara tendencia de la industria de alimentos a experimentar una mayor participación, en detrimento del aporte de la actividad agropecuaria de alimentos. En 1988, la industria de alimentos aportó el 33 por ciento y el sector agropecuario de alimentos el 67 por ciento del valor agregado del SAA; para el 2003, tenemos que la industria de alimentos participó con el 42 por ciento y el sector agropecuario con 58 por ciento.

El tercer impacto se relaciona con la dependencia agroalimentaria del exterior. El Salvador ha dependido, desde hace cuatro décadas, de la importación de alimentos del exterior para satisfacer las necesidades internas; pero a partir de la implementación de las medidas neoliberales, la dependencia se ha incrementado notablemente en ciertos rubros como maíz, frijol, arroz, carne de res, leche, quesos, aceite vegetal, frutas y hortalizas.

En el caso del maíz, el índice de dependencia alimentaria ha pasado de un promedio de 9% durante el período 1985-1988, al 42 % en el 2002; el caso del arroz es más dramático, pues pasó de un promedio de 17 % (1985/88) hacia un 86 % en el 2002; la dependencia de frijol pasó de un 10 % a un 27.7 %; en trigo y aceite vegetal la dependencia es del 100 %.

En carne de res el país se autoabastecía y exportaba, pero en los años noventa se pasó a importar grandes volúmenes de carne de ganado bovino, llegando a depender en 29 % en el año 2002; en cuanto a

frutas y hortalizas la dependencia es muy elevada, alcanzando el 55% en 1996 y 85 % en el 2002.

Uno de los subsistemas que más ha pasado a depender del sector externo por la demanda de materias primas o insumos es la industria de alimentos, pues se han estado importando mayores volúmenes de ganado para el sacrificio y carne para procesarla; en lácteos la industria depende de la importación de leche en polvo, la cual se empaca para venderla y la procesan para elaborar algunos subproductos; molinería y panadería depende de la importación de trigo en un 100 % y la industria para la elaboración de harina de maíz, depende en un 100 % de la importación de maíz, pese a que en el país se produce dicho grano. La industria de aceites comestibles ha pasado a depender en un 100 % de materia prima importada, debido a que en el país ya no se produce la semilla de algodón.

El incremento del déficit en la balanza comercial de alimentos (excluyendo el café), es una de las principales evidencias empíricas de los graves desajustes que ha generado la apertura económica. En 1989 el déficit era de 109 millones de dólares, en 1998 llegó a los 260 millones, y en el 2003 alcanzó los 351 millones de dólares. Como podemos apreciar, el déficit se multiplicó por 3.4.; esta situación refleja el escaso dinamismo de las exportaciones y el incremento muy significativo que han experimentado las importaciones de bienes alimenticios. Además, el peso del déficit de la balanza comercial de alimentos (excluyendo café) sobre el PIB ha crecido, pasando de 1.9 % en 1989 a 2.4 % en el 2003. Pero al incluir café en las exportaciones, desde el año 2000, el país es deficitario, lo cual es muy grave ya que los niveles de vulnerabilidad en relación al comercio internacional son mayores.

Las exportaciones realizadas por el SAA salvadoreño, cada vez tienen menos peso en la estructura de las exportaciones totales del país; en 1989 representaban el 58 % del total de exportaciones y en el 2003 representaron el 14 %. Una de las actividades que ha estado aumentando su participación dentro de la estructura de exportaciones es la maquila, fundamentalmente de confección de ropa, esto en detrimento de la participación de las exportaciones agroalimentarias.

Otro cambio importante en la estructura de las exportaciones del SAA, es el desplazamiento cada vez mayor de los productos

CUADRO No. 2  
DEPENDENCIA AGROALIMENTARIA DE ALGUNOS BIENES DE CONSUMO POPULAR  
EN EL SALVADOR 1987-2002

<b>Años</b>	<b>Maíz</b>	<b>Arroz</b>	<b>Frijol</b>	<b>Leche</b>	<b>Carne</b>
1987	5.6	30.4	4.0	23.2	0
1988	12.4	19.5	11.2	19.4	0
1989	16.6	20.5	15.5	16.2	0
1990	12.8	9.4	4.3	15.8	0
1991	19.6	35.1	9.9	16.6	4.5
1992	9.7	25.1	11.8	29.3	10.7
1993	10.7	27.2	7.2	26.2	8.0
1994	16.0	30.4	6.0	27.6	11.8
1995	22.3	36.0	1.1	39.2	21.4
1996	18.1	36.1	5.6	39.4	23.8
1997	16.3	38.2	9.5	39.1	23.5
1998	6.0	42.0	15.2	40.1	25.6
1999	40.1	50.6	24.3	ND	ND
2000	46.7	68.1	14.6	ND	ND
2001	49.9	76.2	21.9	ND	ND
2002	43.3	85.9	22.7	ND	29.0

FUENTE: Elaboración propia con base en estadísticas de la Dirección General de Economía Agropecuaria de El Salvador y CEPAL. El índice de dependencia alimentaria se obtiene de dividir las importaciones de cada bien entre la sumatoria de la producción más la importación menos las exportaciones de este bien.  
D=M/(P+M-X)

agropecuarios (no transformados), por los bienes de la industria de alimentos. En 1989 los bienes agropecuarios representaban el 90 % del total de exportaciones del SAA y en el 2003 representaron el 45 % de las exportaciones del SAA, de manera que las exportaciones de la industria de alimentos pasó del 10 % al 55 % del total de exportaciones agroalimentarias en dicho período.

El incremento relativo de las exportaciones de la industria de alimentos, es muy peculiar, pues en quince años (1989-2003), las exportaciones han pasado de 28 millones de dólares a 239 millones de dólares, evidenciando una dinámica muy fuerte en relación con los productos agropecuarios de exportación.

Las importaciones de productos agroalimentarios, han crecido significativamente, pasando de 155 millones de dólares en 1989 a 791 millones de dólares en el 2003, como se puede observar se han multiplicado por cinco. El origen de las importaciones de productos agroalimentarios, evidencia que la dependencia agroalimentaria es principalmente con los Estados Unidos de América. Al revisar la participación de EUA en las importaciones de los principales alimentos de la dieta de los salvadoreños durante el período 1997 - 2000, observamos que de ese país procede el 82 % del maíz importado por El Salvador, el 19 % del frijol, el 78 % del arroz; 16 % en lácteos, 7 % de la carne bovina, 78 % de la carne de cerdo, y 74% de carne de aves. El caso del maíz, arroz y lácteos es muy crítico, ya que el consumo depende en gran medida de las importaciones.

La dependencia de alimentos se ha logrado sostener debido a la capacidad de compra de la economía salvadoreña, la cual durante el período de estudio se ha caracterizado por la sobre liquidez de dólares de Estados Unidos de América, como producto del creciente flujo de remesas que envían los inmigrantes salvadoreños en el exterior, que en los últimos años ha llegado a representar el 13 % del PIB, alcanzando los 2 mil 400 millones de dólares en el 2004.

### 1.3. La dinámica del Sistema Agroalimentario

El subsistema agropecuario en forma conjunta con la industria de alimentos experimentó tasas de crecimiento durante los primeros años del ajuste, 1989-1992; sin embargo, la actividad productiva se contrae en 1993. En 1994, se recupera y perdura este crecimiento hasta el año 1999. En el año 2000, se presenta un nuevo deterioro

de la producción, y luego se mantiene estancada la actividad productiva del SAA hasta el 2003. El anterior comportamiento responde más a la dinámica que le imprime la industria de alimentos, que ha crecido significativamente durante el período en estudio; muy al contrario ha sido la dinámica de la actividad agropecuaria de alimentos, la cual decreció en los años 1989, 1991, 1993, 1994, 1998, 2000 y 2001.

El comportamiento errático con tendencia al estancamiento de la actividad productiva en el sector primario, obedece a una serie de factores negativos que se han ido agudizando cada vez más. En el período de 1989 a 1994, el agro creció en promedio 1.5 % anual; de 1995 a 1998, el crecimiento agropecuario en promedio anual fue de tan solo 1 % anual; y de 1999 al 2003, el crecimiento promedio alcanzó un 0.6 % anual. Como se puede apreciar, hay un proceso muy crítico de deterioro del PIB agropecuario.

La pérdida de dinamismo del sector primario evidencia los efectos adversos en la rentabilidad que han enfrentado los productores, principalmente, las unidades productivas de carácter familiar que representan aproximadamente al 93 % del número de productores,<sup>10</sup> los cuales poseen menos de 10 manzanas de tierra y utilizan principalmente mano de obra de carácter familiar.

Los factores que generaron una situación adversa en la productividad y rentabilidad de las actividades agropecuarias son las siguientes:

- La implementación de una política macroeconómica con un claro sesgo antiagrario, esto se evidencia en la política cambiaria, fiscal y comercial.
- La devaluación acelerada de la moneda, a través de la flexibilización del tipo de cambio combinada con inflación doméstica superior al promedio internacional, ha colaborado a deteriorar la capacidad de competir de los productos del sistema agroalimentario no transables (autoconsumo) frente a los bienes transables, y luego la dolarización de la economía afectó aun más la ya deplorable situación del agro. Entre los años 1990 a 1995, los precios reales de ciertos productos agropecuarios, experimentaron un comportamiento negativo,

---

10. DIGESTYC.(2000). Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples, San Salvador.

CUADRO No. 3  
TASA DE CRECIMIENTO DEL SAA 1989 -2003 (A PRECIOS CONSTANTES DE 1990)

	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Café	1.3	20.8	0.5	10.9	(9.6)	(6.4)	(1.2)	1.4	(6.3)	(11.8)	15.9	(14.4)	(14)	(14)	(12)
Algodón	(29)	(27)	(38)	9.8	(12)	(43)	(100)	(1)	1.4	(6.3)	65	(60)	5.5	0	
Granos básicos	(3)	5.3	(4)	27.7	0.5	(20)	13.9	(1.2)	(4.4)	(8.9)	18	(8.1)	(0.5)	7.1	(0.8)
Caña de azúcar	(5.8)	24	24	8	2.3	(5.2)	(0.7)	7	24	17	(3)	(1.3)	(2.5)	(2.1)	(1.9)
Otro productos	1.2	1.4	4.6	(6)	8	10.6	5.6	4.6	2.5	1.5	2.9	2	2	1.1	(1.8)
Agrícolas															
Ganadería	3.5	4.2	(6)	(3)	(7.7)	14.5	5	0.6	6.3	2	2.3	2.4	.1	1.3	1.8
Avicultura	4.9	0.5	6.1	8.7	(4.8)	7.2	7.4	(2)	6	6.2	8.2	7.4	(1.6)	6.5	6.1
Pesca	(14)	(17.2)	(5.1)	3.6	0.3	16.6	1.8	4.4	(11)	3.3	(17.5)	(4.6)	4.7	(2.6)	9.9
Carne y sus productos	2.4	3.1	(7.6)	(3)	(11)	1.2	3.3	(8)	(5.6)	9.6	3.2	3.4	4.8	(3.3)	5.7
Lácteos	0	61	(8.6)	52	10	0	2.1	12	0.9	2.7	1.5	5.6	3.2	3.4	5.9
Productos elaborados	0	0	0	0	0	100	0	(50)	0	(31.2)	(27.3)	12.5	(22.2)	28.6	
de pesca															
Molinería panadería	2.4	2.9	4.2	0.9	10	6	8.3	(0.5)	4	3.6	(1.1)	2.0	6.7	0.3	4.3
Azúcar	2.5	2.8	22.9	29.2	27.2	2.4	(0.8)	8.7	22.7	19.3	3.8	4.2	3.2	(1.9)	3.6
Otros prod. alimenticios	2.5	2.8	2.6	3.2	(7.5)	8.5	9.4	4.1	9.6	1.8	3.7	6.8	5.5	7.6	3.6
elab															
Bebidas	0.2	0.6	1.8	4.7	(5.8)	7.4	1.5	0.3	5.8	16	10.3	5.2	5.7	0.7	(7.0)
Agropecuario	(0.7)	6.9	(0.2)	8.6	(2.9)	(2.2)	4.5	1.2	0.4	(1.9)	7.7	(3.2)	(2.6)	0.1	0.1
Ind. Alimenticia	1.7	4.6	3.0	8.4	3.2	5.3	4.3	2.5	7.8	9.6	3.8	4.4	5.2	1.4	1.4
SAA	0.1	6.2	0.8	8.5	(0.9)	0.4	4.5	1.7	3.2	2.5	6.2	(0.2)	0.5	0.7	0.7

FUENTE: Banco Central de Reserva de El Salvador. (1994). Cuentas Nacionales N° 1, San Salvador, s.p.; Revista del BCR de varios años.

como ejemplo tenemos el deterioro de los precios en ciertos bienes agropecuarios: maíz -44 %, arroz -10%, leche y carne -43 %.<sup>11</sup> El tipo de cambio se estabilizó a partir de 1992, debido a la sobre liquidez de divisas, proveniente de las remesas de salvadoreños residentes en el exterior, llevó a sobre valorar el colón (moneda nacional) frente al dólar y afectar el precio de los bienes agroalimentarios nacionales frente a los bienes agroalimentarios importados.

Para 1999, el Tipo de Cambio Nominal (TCN) de 8.79 colones por dólar, arroja una sobrevaloración del 74 % con respecto al Tipo de Cambio Real (TCR).<sup>12</sup> Es decir que según la teoría de la paridad del poder adquisitivo, el tipo de cambio debía ser de 15.31 por dólar. La anterior distorsión cambiaria ha deteriorado la competitividad y rentabilidad en el sector agropecuario y agroexportador. Con la dolarización a partir del año 2001, el tipo de cambio prácticamente quedó fijo, afectando la pérdida de competitividad del sector y se alentó la importación de alimentos.

- La política fiscal ha presentado dos componentes adversos para el sistema agroalimentario; el primero se refiere a la exoneración del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a la venta final de ciertos productos básicos (maíz, arroz, frijol, lácteos, frutas y hortalizas), situación que afecta a los productores, ya que estos pagan el IVA, en los insumos y bienes de capital, pero no lo pueden trasladar al precio final del producto, esto además de incrementar los costos de producción, les genera desventajas frente a los productos importados, debido a que estos no pagan IVA y en muchos países les devuelven el IVA cuando exportan; en cuanto a las exportaciones no tradicionales y café gourmet estos productores reciben un reintegro por exportaciones del 6 %, situación de la cual no se benefician los productores que se orientan al mercado interno, generando una competencia desleal. En segundo lugar, por el lado del gasto e inversión

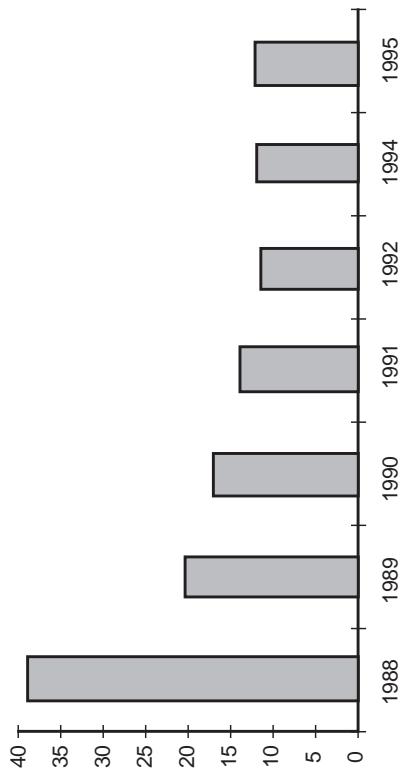
11. Banco Mundial (1997). *El Salvador rural development study*, Vol. 1, San Salvador, pág. 43.
12. Quirós, José Antonio. (2004). *La dolarización en El Salvador y sus efectos en el sector agropecuario*. Ponencia realizada en los eventos de FLACSO El Salvador y Friedrich Ebert Stiftung. San Salvador.

pública, los recursos orientados hacia la agricultura se han ido reduciendo, debilitando programas y proyectos de apoyo al sector primario; un indicador que evidencia esta situación es la relación entre el gasto del gobierno central en el sector agropecuario y el gasto total del gobierno central, en 1990 esta relación era de 5.2 % y en el año 2002, del 1.2 %,<sup>13</sup> como se puede apreciar la reducción es muy significativa.

- En cuanto a la política comercial, la contracción de los aranceles en forma acelerada durante los primeros cinco años de ajuste, ha impactado gravemente en el sistema agroalimentario, ya que estos bienes son considerados como materias primas y en tal sentido, el arancel es el más bajo que se aplica con relación a otros productos. Además, no han existido estudios técnicos para gravar a los productos importados, para poder actuar en caso que exista competencia desleal o dumping, ni tampoco se han discriminado productos agroalimentarios por cuestiones estratégicas de seguridad alimentaria o efectos multiplicadores, como si lo hacen otros países.
- El SAA salvadoreño ha enfrentado la ausencia de políticas sectoriales que acompañen el cambio de economía protegida a una economía abierta. En tal sentido, las políticas sectoriales lejos de contribuir a desarrollar capacidades competitivas, su ausencia ha debilitado al sector primario, volviéndolo vulnerable en el mercado internacional de productos agroalimentarios que se encuentra altamente distorsionado. Cabe destacar que en los países desarrollados (OCDE), las ayudas al productor continúan proporcionado ventajas comparativas, por ejemplo en el caso del arroz, estos reciben como ayuda el 79 % del valor de la producción en finca, en azúcar reciben el 54 %, en leche el 52 %, carne bovina 35 %, maíz 32 %, pollo 13 % y huevos el 10 %.<sup>14</sup> Al analizar por país el porcentaje de las ayudas a los productores en finca, observamos que en EUA el 23 % de la producción en finca es subsidiada; en la Unión Europea el 40 %, en Japón el 63 %, en Canadá el 18 %, etc.

- 
13. CEPAL. (2004). Información básica del sector agropecuario, subregión Norte de América y el Caribe, 1990 – 2002. México, pág. 210.
  14. INCAE (2002). Los retos de la política comercial y de la agricultura en Centroamérica, elementos para discusión, San José.

GRÁFICA N° 3  
EL SALVADOR: TASAS Y RANGOS PROMEDIOS  
DE ARANCELES EN PRODUCTOS AGROPECUARIOS  
(1988-1995)



FUENTE: Banco Mundial (1997), El Salvador: Rural Development Study, en Documento N° 16253-ES, s.l, pág. 23.

Pero adicionalmente a las ayudas internas, las agro exportaciones de estos países desarrollados reciben subvenciones, situación que viene a distorsionar aun más el comercio mundial de agroalimentos, afectando a los productores de los países en desarrollo.

- La privatización del sistema financiero y el debilitamiento del Banco de Fomento Agropecuario, ha provocado un incremento de las tasas de interés y una menor asignación de financiamiento para las actividades agropecuarias. Es importante destacar que la banca que se privatizó fue saneada por el gobierno central, adquiriendo la deuda más difícil de recuperar, mientras que el Banco de Fomento Agropecuario no saneó su deuda, generándole una serie de problemas financieros a la principal banca que atiende a los campesinos y pequeños productores del agro salvadoreño.

En 1980 la agricultura tenía acceso al 25.6 % del total del crédito proporcionado por el sistema financiero, en 1990 se asignó al sector agropecuario el 13 % del crédito y en el 2002 tan sólo el 2.7 % se orientó al sector agropecuario. Esto evidencia como al sector agropecuario se le han ido cerrando las puertas de financiamiento. Pero lo peor es que la mayor parte del crédito agropecuario otorgado, se destina principalmente a los cultivos de agroexportación como café y caña de azúcar (52 % en 2002), pesca y apicultura 19%, avicultura 15% y a los granos básicos tan sólo el 2.9 % del crédito agropecuario (véase el siguiente cuadro).

- La organización del sistema de generación y transferencia de tecnología no ha estado proporcionando al productor un servicio de calidad, pues la baja cobertura y la contracción del presupuesto ha deteriorado este servicio. La principal institución responsable de la generación y transferencia de tecnología es CENTA, este centro tiene serios problemas ya que la mayor parte de su presupuesto se orienta a gastos administrativos y un reducido porcentaje a cubrir gastos de investigación. Así mismo, la falta de personal especializado es notoria en la institución, limitando sus resultados en materia de investigación la cual no está adecuadamente articulada a la extensión, y las posibilidades de ampliar la cobertura de sus servicios es extremadamente limitada.

CUADRO No. 4  
ESTRUCTURA DEL CRÉDITO OTORGADO POR EL SISTEMA FINANCIERO A LAS ACTIVIDADES  
AGROPECUARIAS (VARIOS AÑOS, EN %)

	1980	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002
Agropecuaria	25.6	13.8	9.8	7.4	6.9	6.0	4.9	2.7
Crédito agropecuario	100	100	100	100	100	100	100	100
Agricultura	99.0	91.3	90.3	86.6	73.3	82.8	84.0	60.6
Cultivos de exportación	89.5	80.8	87.4	80.1	69.8	81.1	82.5	52.8
Algodón	28.0	3.4	0.2	0.2	0.3	0.2	0.0	0.0
Café	57.7	71.9	70.6	66.8	60.0	65.6	70.6	32.8
Caña de azúcar	3.8	8.7	16.6	13.1	9.4	15.3	11.9	20.0
Consumo interno	4.9	2.5	0.7	0.8	0.9	0.7	0.6	2.9
Arroz	1.3	0.7	0.2	1.1	0.2	0.2	0.2	0.3
Frijol	0.3	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1
Maíz	3.3	1.7	0.5	0.7	0.6	0.4	0.3	2.5
Otros	4.6	4.7	2.2	4.7	2.9	1.3	1.0	5.2
Ganadería	0.5	1.3	2.1	2.0	1.8	2.3	2.4	5.8
Avicultura	0.3	4.9	6.2	9.8	23.6	12.3	9.4	14.6
Pesca, apicultura y otros	0.3	2.5	1.4	1.6	1.3	2.6	4.2	19.0

Fuente: CEPAL (1999). Información básica del sector agropecuario 1980 - 1998, en CEPAL, México, pág. 216. y CEPAL (2004) Información Básica del sector agropecuario, 1990 - 2002, México.

La participación de las universidades en la generación y transferencia de tecnología, ha sido reducida y de escaso valor, no sólo en la agricultura, sino que también en la industria de alimentos. El papel de estos centros educativos se ha reducido a la enseñanza; los pobres presupuestos han provocado la fuga de personal, de manera que los profesionales menos capacitados se han quedado en las universidades. Además, las carreras de ingeniería agronómica y agronomía, han sufrido la deserción de estudiantes, por ser poco atractivo el mercado laboral debido a la recesión que enfrenta el agro.

El sector privado tiene una escasa participación en la investigación del sistema agroalimentario, solamente en el café ha participado recientemente y escasamente en lo concerniente a transferencia de tecnología en ganadería.

En forma conjunta la transferencia de tecnología, según una encuesta realizada por el Banco Mundial, sólo beneficia al 19 % de los agricultores salvadoreños,<sup>15</sup> cifra extremadamente baja para poder promover procesos de innovación. Pero más grave aún son los resultados en la industria de alimentos o en el comercio de éstos, pues para estas actividades no existen en el país instituciones responsables de proporcionar transferencia de tecnología.

- La inversión en infraestructura de riego es muy baja. En el período 1979/81, el país disponía de sistema de riego en el 4.3 % de las tierras cultivadas y para el período 1997/2000, en el 4.8 % del total de tierras cultivadas, como se puede observar el porcentaje ha estado estancado. Muy al contrario ha sucedido en otros países vecinos, en donde la participación creció en ese mismo período; por ejemplo en Costa Rica, pasó de 12.1 % en 1979/81 a 21 % en 1997/2000; en México pasó de 20 % a 24 % en el mismo período.
- En relación con la información, en los primeros años del proceso de apertura y desregulación de la economía, se carecía de mecanismos satisfactorios que permitieran a los productores actualizarse de los precios de los bienes finales, intermedios y

---

15. Banco Mundial (1997). *El Salvador Rural Development Study, Technical Annexes, Volumen II*, Banco Mundial, pág. 9.

de capital. Sin embargo, desde finales de la década de los noventa se comenzaron a desarrollar oficinas de agronegocios en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, que han empezado a cubrir en cierta forma las demandas del sector.

- La inseguridad sobre la propiedad de la tierra. Existe un significativo número de cooperativas del sector reformado y unidades de agricultura familiar, que carecen de escrituras y registros legales. A ello se suma la constante amenaza en contra del movimiento cooperativo de parte de los sectores más conservadores del país, así como las acciones de tomas de tierra de las cooperativas, que han sido usurpadas por campesinos sin tierra.
- La tendencia hacia la baja de los precios internacionales de los principales bienes de agro exportación (café y algodón). Durante los últimos quince años las materias primas han enfrentado bajas de precio muy significativas, llevando a los productores de los países subdesarrollados a verdaderas crisis en el sector rural. Durante el período de 1990 al 2003, el precio del café en el mercado internacional decreció en más del 34 %; el precio del algodón fibra en 40 %; el azúcar en 41 %; carne vacuna en 17 %.<sup>16</sup>
- Por último, es importante destacar los impactos que han ocasionado los diversos fenómenos naturales en el país, principalmente las sequías y las inundaciones en el área rural, así como los dos terremotos del 2001, que afectaron la producción agropecuaria y principalmente a los hogares rurales, que vieron destruidos parte importante de sus activos productivos.

### 1.3.1. *Productos agrícolas tradicionales de exportación*

#### 1.3.1.1. *El café*

Las principales medidas en el marco del proceso de desregulación de la economía, ha sido la privatización de las exportaciones de café (INCAFE), el Instituto de Investigaciones del Café, el sistema

16. CEPAL (2004. Información básica del sector agropecuario, 1990 – 2002, México, varias páginas.

financiero y de numerosos beneficios de café. En el marco de la apertura económica se redujeron los aranceles de importación de café procesado, así como los impuestos gubernamentales. Algunas de las instituciones antes mencionadas se privatizaron debido a la inefficiencia con que operaron algunas instituciones públicas, como fue el caso del Instituto Nacional de Café, que realizó inadecuadas operaciones de venta de café. Sin embargo, la privatización de beneficios y del sistema financiero, vino a concentrar poder en determinados sectores económicos del país, en detrimento de los sectores más vulnerables de la cadena del café como es la agricultura familiar y los medianos productores. En lo concerniente al proceso de apertura, ésta ha sido una medida que ha contribuido a la importación de café soluble, así como a la inversión de capital extranjero en la industria del tostado.

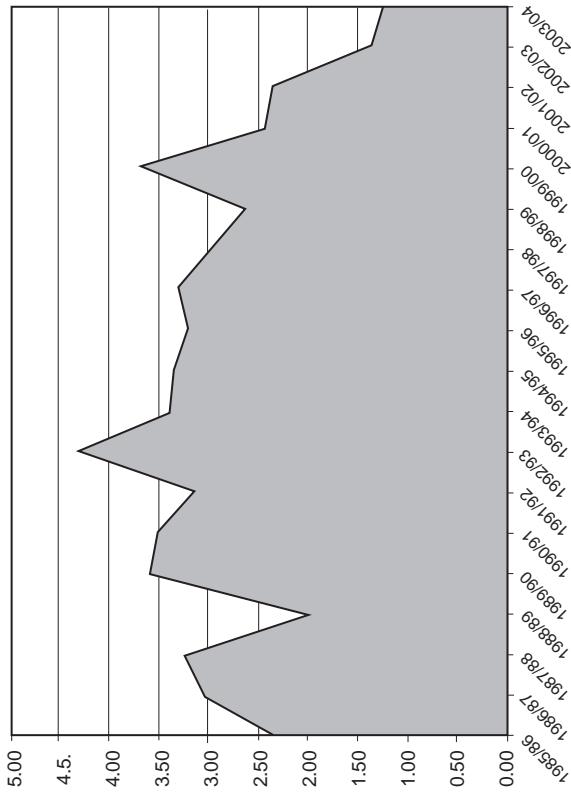
Las medidas antes mencionadas y la ausencia de política cafetera, no vino a resolver la problemática del desarrollo de la cadena de café salvadoreño, sino que más bien ha contribuido a continuar perpetuando relaciones desiguales de poder a lo largo de la cadena, con lo cual la caficultura se ha vuelto más vulnerable al mercado internacional de café verde.

La producción de café al igual que muchos productos agrícolas experimentan un comportamiento cíclico en su dinámica de producción. Durante los últimos quince años la producción evidencia una tendencia decreciente, y este comportamiento se acentúa luego de la cosecha 1997/98, año en el que la producción llegó a un punto máximo, para luego decrecer en forma acelerada, hasta tocar fondo en la cosecha 2003/04.

Durante los últimos quince años el país ha producido en promedio anual, unos 3 millones sacos qq de café oro uva, con una productividad de 13 qq por manzana, en un área sembrada de aproximadamente 233 mil manzanas de tierra. En los últimos cuatro años la producción y la productividad han decrecido significativamente como producto de la crisis del café, en el año 2003/04, la producción alcanzó 1 millón 250 mil quintales de café oro uva.

El café ha sido una importante fuente generadora de ingresos, no obstante en los últimos años, su aporte al PIB se ha deteriorado sensiblemente, pasando de una participación del 7.5 % en el Producto Interno Bruto (PIB) en 1985, al 1.4 % del PIB en el año 2003. De igual forma el aporte del café al PIB Agropecuario (PIBA), ha tendido a reducirse, pasando del 42 % del PIBA en 1985 hacia un 12 % en

GRÁFICA No. 4  
PRODUCCIÓN EN MILLONES DE QQ ORO UVA\*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del CSC y OIC

**CUADRO No. 5**  
**PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL SALVADOR**

Años (cosecha)	Área (miles de mz) <sup>1</sup>	Producción (miles de qq oro uva) <sup>3</sup>
1989/90	234,6	3.636,50
1990/91	234,6	3.537,10
1991/92	234,6	3.153,70
1992/93	234,6	4.306,30
1993/94	234,6	3.403,30
1994/95	234,6	3.360,60
1995/96	231,7	3.239,10
1996/97	231,7	3.305,90
1997/98	231,7	3.002,40
1998/99	231,75	2.621,90
1999/00	231,75	3.712,60
2000/01	231,75	2.406,00
2001/02	229,92	1.670,30
2002/03	229,92	1.400,00
2003/04	220,0	1,250,00

Fuente: CSC y OIC 1/1 mz=0.7 has.

el 2003. Así también, las exportaciones de café en relación al total de exportaciones han decrecido significativamente, pasando de una participación del 56 % para el año 1985 al 3 % en el año 2003.

*La agricultura familiar en el café*

La actual estructura de distribución de la tierra entre las unidades productivas de café continua siendo extremadamente desigual, por una parte existen numerosas unidades de producción con poco acceso a tierra y por otra parte se encuentra un reducido número de grandes unidades productivas, con abundante tierra. Se estima que en el país

operan unos 23 mil productores de café (individuales o en formas asociativas). El 84 por ciento de las unidades productivas son de carácter familiar, esto implica que la principal fuente de empleo es la mano de obra familiar, poseen el 25 % del área del parque cafetero y producen el 23 % del café del país; este sector es el más vulnerable en cuanto se encuentra subordinado a intermediarios, beneficiadores, exportadores, importadores, tostadoras, banqueros, agroservicios, etc.

La vulnerabilidad en el subsector café se ha hecho sentir ante los continuos descensos del precio internacional de café, que se han traducido en verdaderas crisis para los caficultores. La crisis de la actividad cafetera ha generado serios problemas económicos y sociales; en términos económicos se aprecia un franco deterioro de la rentabilidad, principalmente de la caficultura familiar, las unidades empresariales medianas y de carácter asociativas; lo cual conduce a menores inversiones y a una mayor contracción del empleo e ingresos generados por la caficultura; además muchos productores han caído en mora con el sistema financiero, viendo incrementar sus deudas y por ende han procedido las intervenciones financieras y los embargos. Así también, se han generado efectos macroeconómicos a nivel de la generación de valor agregado, las exportaciones agrícolas y la generación de divisas se han deteriorado, de igual forma la generación de ingresos al fisco se ha visto afectada; en términos sociales, el desempleo en el campo, se convierte en una clara contracción de los ingresos en las familias rurales y en un empeoramiento de las condiciones de vida de las familias campesinas.

El precio internacional y los precios internos del café han sufrido un fuerte deterioro en los últimos 15 años. Pero los mayores descensos del precio se efectuaron en los últimos cuatro años. El precio interno pasó de 126 dólares en el año 1997 hacia 22 dólares en el 2002, lo cual equivale a una contracción del 89 % sobre el precio de 1997.

El deterioro del precio interno pagado a los productores, además de responder al comportamiento del precio internacional, obedece al exceso de cargas que soportan los caficultores, quienes reciben tan sólo una pequeña fracción del precio internacional, pagado en la bolsa, debido a la intervención de una serie de agentes y actores, que van desde el fisco, la burocracia, el sistema financiero, beneficiadores-exportadores, comerciantes, etc. Pero también el bajo precio que reciben los caficultores, obedece al escaso desarrollo y modernización de la cadena de café en El Salvador.

CUADRO No. 6  
LA CAFICULTURA FAMILIAR Y  
OTRAS TIPOLOGÍAS DE PRODUCTORES DE CAFÉ

Estratos por ha	Tamaño promedio (ha)	Productividad promedio Qq/ha	Número de fincas por estrato	Superficie por estrato (miles de hectáreas)	Producción por estrato (miles de qq)	% de fincas por estrato	% de superficie por estrato	% de producción por estrato
Caficultura familiar	4	13	13,478	40	516	84	24.6	23.1
De 14 a menos de 35	17.7	16.1	1,806	32	516	9.8	19.9	23.0
De 35 a menos de 70	45.8	14.6	736	34	491	4.0	20.9	21.9
De más de 70	128.0	12.9	432	55	716	2.4	34.4	32.0
<b>TOTAL</b>	<b>8.8</b>	<b>13.9</b>	<b>18352</b>	<b>161</b>	<b>2240</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Fundación salvadoreña para las investigaciones del café, en CEPAL. (2002). Centroamérica: El Impacto de la caída de los precios del café, en Serie Estudios y perspectivas, México, pág. 74.

El precio interno del café que reciben los caficultores en el mercado interno, se ve seriamente afectado por la estructura interna de distribución de los costos, pero quizás lo más importante en esta estructura es el exceso de cobros existentes. Estos cobros son los siguientes: cuota de pago al PROCALF, cuota de pago al Consejo Salvadoreño del Café, deducciones por ajuste por calidad, descuento por merma, canon de transformación para los beneficios (agroindustria), descuento de la retención del impuesto de renta, pago al fondo de emergencia y el pago al FICAFE. Todos estos descuentos, unidos a los costos de producción, transporte y los créditos de avío, llevan a una rentabilidad negativa, pues los costos y el exceso de equipaje son superiores al precio del café en el mercado internacional.

### *El escaso desarrollo de la caficultura familiar*

El café salvadoreño se vende principalmente como materia prima, a otras empresas en el exterior; quienes lo tuestan, lo empacan, le colocan marca y lo distribuyen a los consumidores. El atraso en el que se encuentra la caficultura familiar en el marco de la cadena de café, le impide incursionar en los mercados de los países desarrollados y en los nichos de mercado en donde el precio del café es especial o procesado es cotizado a mayores precios. Los productores están recibiendo por cada libra de café uva 22 centavos de dólar, mientras que en los mercados de Estados Unidos de América y Alemania, el café tostado se vende en promedio a 3 dólares la libra<sup>17</sup> y cuando es café especial (gourmet, orgánico, café de sombra, de origen y de comercio justo), es vendido en más de 6 dólares la libra de café. Esta relación de 22 centavos a 3 dólares y a 6 dólares evidencia que el “negocio” no está tanto en producir café uva, sino en el tostado, en la comercialización y distribución, principalmente de los cafés especiales, allí está el “gran negocio”.

La falta de modernización de nuestra cadena de café, se debe a diversos factores, entre los que destacan: En primer lugar está, la ausencia de una política cafetalera coherente con la realidad internacional y orientada a desarrollar la caficultura familiar.

17. Organización Internacional del Café. (2002). Situación del mercado de café, año cafetero 2001/02, Consejo Internacional del Café 87º período de sesiones, septiembre 2002, Londres, pág. 14.

La política sectorial para el café, no debe estar basada únicamente en fondos de financiamiento y refinanciamiento; sino más bien se debería de tener una política que mejore la capacidad competitiva de los sectores más vulnerables, a través de la producción de cafés especiales, la mejora de la productividad y calidad a lo largo de la cadena de valor, que permita reducir costos y diferenciarse en el mercado, esto permitiría una mejor articulación de la caficultura familiar en una cadena de café capaz de incursionar en los mercados internacionales. En segundo lugar, destaca la presencia de políticas aperturistas de carácter neoliberal que lejos de fortalecer a la agricultura y caficultura salvadoreña la han debilitado; debido a la sobre dosis de ideologización, que minimizaron el papel del Estado y se quedaron esperando las bondades del libre mercado. Como tercer factor, está la debilidad socio institucional, hacen falta asociaciones de carácter empresarial y alianzas estratégicas con empresas líderes, que permitan posicionar a la caficultura familiar en el mercado y que frente al sector público puedan jugar un rol más protagónico en defensa de sus intereses. Así el sector público de apoyo a las cadenas de café, se tiene que reinventar, el rol del gobierno no debe ser el de llevar solamente estadísticas agropecuarias, sino más bien incentivar el desarrollo de la caficultura.

Como producto del deterioro del precio interno y de la rentabilidad en los distintos estratos de la caficultura familiar, las inversiones de los productores se han reducido sensiblemente, pasando de 432 dólares por manzana de tierra en 1995 a 197 dólares en el 2002, lo cual equivale a una contracción del 54 % en el monto de las inversiones por manzana. Estas contracciones tienen sus repercusiones en la productividad de las fincas, pues afectan la fertilización de los cafetales con lo cual se deteriora la nutrición del árbol, de igual forma la reducción de gastos en el control de plagas, repercute en el deterioro del cafetal, así también se afecta la renovación del parque cafetero el cual ya sobrepasó la vida útil.

La reducción de las inversiones se está reflejando en el abandono de las fincas, en el descuido de los cafetales y el aparecimiento de plagas en los cafetales. Los efectos de estos fenómenos han venido impactando en la productividad, el deterioro no es de igual magnitud en todas las unidades productivas, pues éste depende de diversos factores, entre los que sobresale el tamaño de la finca de café, la calidad de la tierra, el tipo de café, la altura de la unidad productiva y lo más importante las inversiones que se estén realizando en las fincas.

CUADRO No. 7  
PÉRDIDAS EN LA CAFICULTURA FAMILIAR Y EN LAS COOPERATIVAS

<b>Estratos por finca (ha)</b>	<b>Costo total</b>	<b>Productividad Pro/ha (qq oro)</b>	<b>Costo promedio (\$ por qq oro)</b>	<b>Precio pagado al productor \$ por qq año 2002</b>	<b>Pérdida (dólares por qq) año 2002</b>
Promedio nacional	825	14.4	57	22	-35
De menos de 3.5 ha	1130	19.0	60	22	-38
De 3.5 a menos de 7	927	16.1	57	22	-35
De 7 a menos de 10.5	891	17.4	51	22	-29
De 10.5 a menos de 14	1145	21.3	54	22	-32
Cooperativas	1359	12.4	110	22	-88

Fuente: Elaboración propia con base en datos de PROCARAFE.

Los efectos más perversos se están haciendo sentir en los pequeños y medianos productores, ya que no disponen de recursos para afrontar la crisis, ni mucho menos son sujetos de financiamiento por parte de las entidades bancarias.

El endeudamiento de los caficultores se fue acentuando a partir de los primeros descensos en el precio interno e internacional de café, que se hicieron sentir a partir de finales de los años noventa, de manera que en el año 2000, las necesidades para financiar al sector eran una realidad. En el 2000, se aprobó e implementó el Fondo de emergencia II por \$ 80 millones de dólares, estos recursos se entregaron a los caficultores sin mayores avales y garantías, por \$ 25 por qq promedio simple de las dos últimas cosechas. El cobro sería individual sin períodos de gracia, se cobraría 5 dólares anuales por qq, más una tasa de 11 %.

En el año 2000, el Banco Multisectorial de Inversiones (banca de segundo piso), puso a disposición del sector cafetero a través de la banca comercial \$17,14, la banca comercial lo completó y prestó hasta \$28,57 por qq, cantidad que cubría una parte de las necesidades, las cuales alcanzaban los \$45,71 por qq, los recursos se prestaron para ser cancelados en un período de 4 años, con un año de gracia.

Luego de los terremotos del 2001, el Banco Multisectorial de Inversiones puso a disposición de los caficultores, a través de la banca comercial, \$9,1 millones para financiar actividades de reconstrucción de patios de secado, casas patronales, sistemas de captación de agua, vivienda de colonos en las fincas de café y hasta para el pago de planillas.

A finales del año 2001, el Banco Multisectorial de Inversiones estimaba que los caficultores adeudaban unos 250 millones de dólares y muchos estaban cayendo en mora con el sistema financiero, la situación era muy crítica. Para hacer frente al endeudamiento, el BMI diseñó un Fideicomiso Integral de Rescate y Conservación del Parque Cafetero (FICAFE), que buscaba refinanciar al sector. De esta forma se creó un Fideicomiso por 300 millones de dólares, creando certificados fiduciarios de participación por 20 años, los cuales subsidiaría el Estado salvadoreño. La banca local adquirió la emisión de bonos en el mercado primario, permitiendo con ello financiar los bonos, a una tasa de 6,39 % anual, plazo de 20 años y un período de gracia de cinco años. Los productores recibieron el

refinanciamiento a 20 años plazo, sin período de gracia y a una tasa de interés del 7,33 %. Adicionalmente, la banca proporcionó a finales del 2001, como complemento de avío crédito de \$20 por qq.

Para el año 2002, la situación continuó siendo extremadamente crítica, al grado que numerosos caficultores no lograron hacer efectiva la primera cuota de la deuda con FICAFE, y adicionalmente han ido cayendo en insolventes con sus acreedores en relación con las diversas deudas que han venido adquiriendo en los años anteriores.

La deuda del corto plazo a octubre del 2004, alcanza los 35 millones de dólares y la de largo plazo es de 51 millones de dólares, la deuda de FICAFE alcanza los 216 millones de dólares y de Fondo de emergencia 58 millones, en conjunto alcanza los 361 millones de dólares.

El endeudamiento y la mora han llevado a serios problemas con sus acreedores, al grado que un importante número de productores se encuentran en proceso de embargo.

### *El deterioro de la producción, las exportaciones y el empleo*

La reducción de la productividad y de las inversiones, conduce a una contracción de la producción de café. La producción pasó de 3.6 millones de quintales oro uva de café, en la cosecha 1999/2000 a 2.3 millones de quintales oro uva en la cosecha 2001/2002 y se estima una producción de 1.25 millones de quintales para la cosecha 2003/04. Esto evidencia una contracción del volumen de la producción del 46 % en el periodo 1999 – 2004.

Al apreciar las contracciones de la producción en términos monetarios el impacto es mucho mayor debido a la reducción del precio. En 1999 la producción de café (PIB café) a precios constantes, aportaba 261 millones de dólares, para el 2004 decreció a 96 millones de dólares, como se puede observar la contracción es de 165 millones de dólares, lo que representa una contracción del 63 %, en cinco años.

Las exportaciones de café tienden a deteriorarse pasando de 3.2 millones de quintales oro en 1999/2000 a 1.4 millones de qq oro, en el 2002/03; reducción de un millón 800 mil quintales, que equivale a una merma del 56 % en concepto de volúmenes de exportación. En términos monetarios se observa que las exportaciones

pasaron de \$ 311 millones en 1999 a \$ 105 millones en 2003, por lo cual se tuvo una pérdida de aproximadamente \$ 206 millones, que equivale a una contracción del 67 % en el ingreso de divisas en concepto de exportaciones de café en tan solo cuatro años.

Los volúmenes y el valor de las exportaciones de café salvadoreño tienden a decrecer, llegando a reducirse en un 50 % en el período de aplicación del modelo neoliberal, ello evidencia que lejos de fortalecer la capacidad competitiva de la cadena de café se ha debilitado, producto de la ausencia de políticas sectoriales y de competitividad.

**CUADRO No. 8**  
**SALDOS DE CAPITAL ADEUDADOS DEL SECTOR CAFÉ A**  
**OCTUBRE DE 2004**  
**(MILLONES DE US\$)**

Tipo de deuda	Montos	%
<b>Corto plazo*</b>	35.04	9.6
<b>Largo plazo (inversión y financiamiento)**</b>	51.70	14.3
<b>FICAFE</b>	216.77	60.0
<b>Fondo de Emergencia (FEC)</b>	58.00	16.1
<b>Total</b>	361.51	100

Fuente: Santos, Manuel. (2005). Bonos Café de inversión, una solución financiera para la crisis financiera, artículo sin publicar, San Salvador.

La estructura de exportaciones de café según calidad, ha variado sensiblemente, sufriendo el mayor deterioro en las exportaciones (en volúmenes) de los siguientes tipos de café: bajío (CS), resaca lavada (RL), orgánico y pepena verde. Pero muy al contrario ha sucedido con otros tipos de café de mejor calidad, los cuales han mantenido y aumentado los volúmenes de exportación, en relación a los años anteriores a la cosecha 2001/02. Los cafés que han mantenido una participación importante en la estructura exportadora son: mediana altura (HG) y estricta altura (SHG), el café gourmet y el café elaborado. Es evidente que en el marco de la crisis ha existido un importante esfuerzo por parte de los productores para colocar un café de mejor calidad en la canasta de exportación, sin embargo el

**CUADRO No. 9**  
**VOLUMEN Y VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ**  
**AÑOS CAFETALEROS 1989/1990 - 2002/2003**

<b>Año de cosecha<sup>1</sup></b>	<b>Volumen</b> (Miles de qq oro) <sup>2</sup>	<b>Valor</b> (miles de U.S.\$)	<b>Precio Promedio</b> (U.S.\$/qq oro)
1989/90	3.026	244.178	80,69
1990/91	2.630	212.132	80,65
1991/92	2.838	166.560	58,69
1992/93	3.901	232.724	59,65
1993/94	2.721	248.148	91,19
1994/95	2.167	356.481	164,52
1995/96	2.948	335.680	113,86
1996/97	3.712	505.619	136,22
1997/98	2.474	383.068	154,81
1998/99	2.389	239.221	100,15
1999/00	3.260	311.378	95,59
2000/01	2.237	132.143	59,14
2001/02	1.994	104.560	52,53
2002/03	1.650	90.500	54,84

Fuente: CSC.

1/ Año cosecha: del 1º de octubre al 30 de septiembre.

2/ 1 qq = 46 Kg., incluye café verdes y solubles.

2002/03 hasta el 31 de julio.

café orgánico que tiene un mercado muy dinámico ha decrecido, esta situación obedece a la grave situación financiera tanto de las cooperativas como de los pequeños productores que producen este tipo de café.

La reducción en el ingreso de divisas en concepto de exportaciones de café como consecuencia de la crisis, está llevando a la pérdida de importancia del café como generador de divisas, pues cada año es superado por la maquila y otras fuentes de ingresos. En el año 2002, la maquila generó más de 1,700 millones de dólares y el café aportó solamente 107 millones de dólares.

Así también la estructura de las exportaciones de café evidencian que los cafés especiales aún ocupan un espacio muy reducido en la estructura exportadora, y que las acciones que habrá que realizar para ampliar las exportaciones van más allá que abrir el mercado y privatizar las instituciones públicas.

En el área rural y específicamente en las zonas cafetaleras se han hecho sentir los impactos sociales de la crisis del café. Uno de los primeros efectos es la destrucción de empleo e ingresos en los hogares rurales; en la cosecha 1999/2000, se empleó a 185 mil personas,<sup>18</sup> en forma permanente en el café; para la cosecha 2000/01, se emplearon a 120 mil personas; en 2001/02, a 96 mil personas y para la cosecha 2002/03 tan sólo se generó empleo para 54 mil personas. En cada una de las últimas tres cosechas, se han destruido puestos de trabajo. En el 2001, se perdieron 65 mil puestos de trabajo; en 2002, se destruyeron 24 mil puestos y en el 2003, se perdieron 40 mil puestos. En conjunto se aprecia que en tres años 130 mil personas han perdido su empleo en el café. La reducción de ingresos de las familias rurales, tiene un efecto perverso en las condiciones y calidad de vida de las personas vinculadas a esta actividad económica.

#### *1.3.1.2. La producción agrícola de caña de azúcar y la agroindustria del azúcar*

Esta actividad productiva está constituida por la producción agrícola y la producción agroindustrial; en forma conjunta aportan el 8.7 % del valor agregado del SAA. Su peso es relativamente importante desde el punto de vista macroeconómico, pero además el azúcar es uno de los principales productos agrícolas de exportación de El Salvador y también es uno de los principales bienes que conforman la deficiente ingesta alimenticia de los salvadoreños. La participación de la agricultura familiar es significativa en este subsector, el 51.4 % de los productores son pequeñas unidades de producción de agricultura familiar, que poseen entre 1 a 5 manzanas cultivadas, de manera que cualquier impacto en la rentabilidad afecta más directamente las condiciones de vida de la familia, que depende en gran medida de los ingresos generados.

---

18. Los jornales han sido traducidos a puestos de trabajo permanente, equiparando 250 jornales a un puesto de trabajo permanente.

Esta actividad productiva había venido sufriendo una fuerte crisis desde 1987 la cual se prolongó hasta 1989; pero a partir de 1990, la situación se revirtió y la producción experimentó alzas muy significativas, las cuales perduraron hasta el año 1993. En 1994 y 1995, la producción de caña se deprimió nuevamente y no es hasta 1996 que logra recuperarse, manteniendo un ritmo ascendente en 1997 y 1998. Pero a partir de 1999 hasta el 2003, la crisis del subsector de caña ha sido evidente y ha logrado subsistir a pesar del estancamiento en la productividad y el deterioro del precio en el mercado externo. Los productores de caña han soportado los impactos de la crisis de dicho producto, ya que las agroindustrias del azúcar, por el poder que ejercen en la cadena interna, determinan los precios y la calidad de la caña que compran, determinan el pago de transporte y gozan de los beneficios preferenciales del precio interno que se paga por el azúcar, el cual prácticamente no llega a los productores primarios, más bien beneficia a los grandes empresarios de la agroindustria.

En lo concerniente a la agroindustria del azúcar, ha sido una actividad muy dinámica, la cual alcanzó altas tasas de crecimiento durante todo el período, a excepción del año 1995 en el cual decreció levemente su producción en términos de valor agregado.

La expansión experimentada en la producción agrícola de caña de azúcar en los años 1990, 1991, 1992, 1993, 1997 y 1998 obedeció a una serie de factores que ocurrieron en dicho período, entre los cuales destacan:

En lo institucional apreciamos que la liberalización del mercado interno y externo del azúcar en 1989, unido a la privatización de los ingenios, condujo a la reorganización de la cadena azucarera y a la creación de un consorcio entre los ingenios, para lograr controlar el precio del mercado interno. Esta reorganización del mercado se basó en una integración horizontal entre los productores de caña y los ingenios, así también se creó la Comisión Nacional del Sector Azucarero (integración vertical y horizontal de la cadena). La Comisión se encarga de distribuir las cuotas de exportación entre los ingenios estatales y privados, y de establecer los precios internos del azúcar, cuota que en muchos casos llegó a ser superior a la externa. Las condiciones antes mencionadas han permitido mantener una elevada tasa de rentabilidad, pues del total del valor agregado generado por

esta actividad, el 69 % representa excedente de explotación y tan sólo un 31 % está conformado por las remuneraciones salariales a los trabajadores.<sup>19</sup>

Las innovaciones organizativas han promovido la implementación de innovaciones tecnológicas en la producción, a partir del año agrícola 1991/92, los cañeros y los ingenios, buscando una mayor eficiencia en el cultivo, se unificaron y lograron promover avances tecnológicos en las áreas de muestreo y análisis de caña, además introdujeron nuevas formas de pago de la caña por calidad y no sólo por peso, desplazando el tradicional sistema en donde predominaba el pago por peso únicamente. Este sistema establece un porcentaje de distribución de las ventas totales de azúcar y melaza entre cañero e industrial, siendo el 54.5 % para el cañero y 45.5 % para el ingenio.<sup>20</sup> Pero además, los ingenios y cañeros en forma asociada y presionando al gobierno han logrado que el mercado interno subsidie a los productores cuando el precio externo es demasiado bajo, esto es posible siempre y cuando existan barreras a la importación de azúcar.

Pese a la leve contracción del precio del azúcar en el mercado internacional durante el período 1990 a 1992, esta actividad productiva se mantuvo muy dinámica, como producto de las medidas antes mencionadas. La recuperación de 1996, 1997 y 1998 es el resultado del incremento en el área cosechada y de la adopción de nuevas técnicas de cultivo, que llevaron a una sensible mejoría de la calidad y productividad, como evitar la quema en los cañales y la siembra de nuevas variedades de cultivo.

### 1.3.2. *Granos básicos*

La producción de granos básicos es uno de los subsectores en donde predomina la agricultura familiar y principalmente los productores de subsistencia. Existen aproximadamente 225 mil unidades de producción de granos básicos, de éstas 80% son pequeños

- 
19. Banco Central de Reserva (1996). Matriz insumo producto, documento inédito, 3 págs.
  20. FUNDE. (1997). Diagnóstico del sector agropecuario de El Salvador, documento borrador, San Salvador, pág. 89.

productores,<sup>21</sup> que son caracterizados como agricultura familiar, por no depender de la contratación de mano de obra externa a la familia.

Los granos básicos: maíz, frijol, arroz y maicillo,<sup>22</sup> en forma conjunta muestran una dinámica muy errática. El valor agregado creció en los años 1989, 1991, 1994, 1996, 1997, 1998, 2000, 2001 y 2003. En los otros seis años del período de estudio experimentaron tasas de crecimiento positivas.

La producción de granos básicos ha estado supeditada a una serie de factores que afectan la producción y la productividad, entre ellos están los cambios climatológicos como las diferentes sequías e inundaciones que se presentaron durante el período; la ausencia de una política sectorial de apoyo al subsector; la apertura externa y los precios del mercado internacional de granos básicos; la estructura del mercado, las escasas innovaciones tecnológicas implementadas en el rubro y el desgaste de los suelos que han sido sometidos a fuertes presiones por el uso en tierras inadecuadas.

#### *1.3.2.1. El desempeño de la producción de maíz*

El desempeño de la cadena de maíz ante la apertura de la economía y la desregulación se puede considerar muy negativo, en cuanto existe una tendencia de la producción y productividad hacia la baja como resultado de la presión ejercida por las importaciones de maíz a un precio inferior, fenómeno que presiona a los precios internos hacia la baja, pero a esto se suma el conjunto de medidas económicas que han afectado la competitividad del maíz; entre ellas tenemos: la contracción de los recursos públicos para la investigación; las escasas innovaciones en semillas mejoradas; la contracción de la cobertura en asistencia técnica; la menor asignación de créditos y el alza de las tasas de interés; el incremento de los precios nominales de las semillas mejoradas y fertilizantes, y el deterioro del precio en el mercado.

De hecho que la mayor parte de los productores de maíz sólo han logrado permanecer en el mercado a través de la sobre explotación de la mano de obra, debido a que la mayor parte de las unidades de

---

21. CAMAGRO, MAG y FAO. (2004) Agronegocios en El Salvador, San Salvador, pág. 38.

22. En la presente investigación solo se aborda el maíz y frijol.

producción son de tipo familiar y la lógica de producción continúa siendo de subsistencia y no la ganancia.

Desde 1989 que se inicia la implementación del PAE, la cosecha de maíz experimentó un crecimiento muy errático con tendencia al estancamiento.

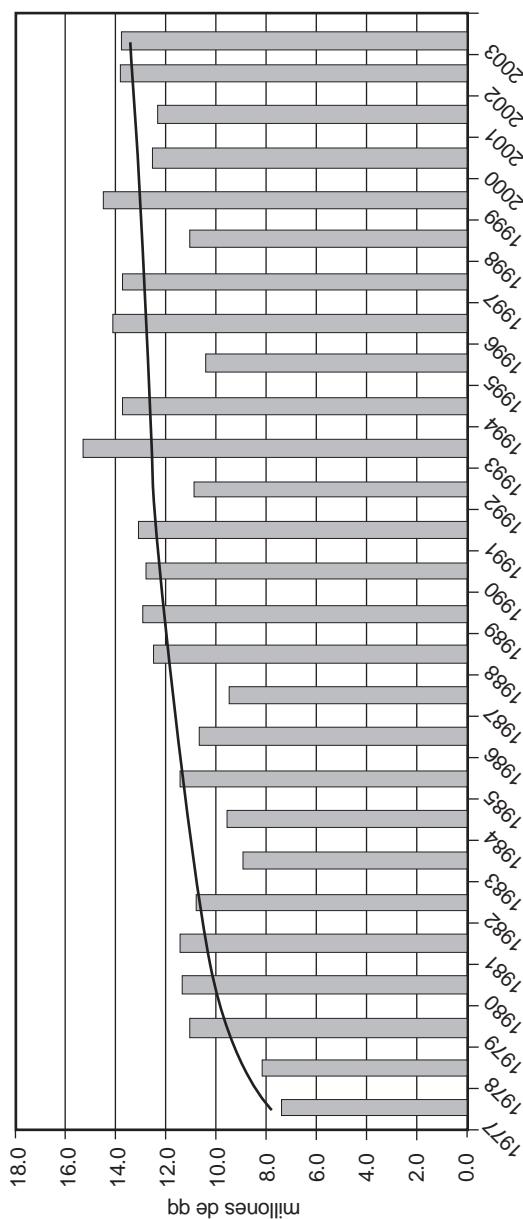
El comportamiento de la superficie sembrada de maíz ha presentado una tendencia de crecimiento significativo en los primeros años del período estudiado, pero a partir de 1994 hasta el año 2003, se evidencia una tendencia hacia la baja del área sembrada. Sin embargo, la productividad ha logrado incrementarse significativamente, con algunos descensos en ciertos años por fenómenos de la naturaleza; al analizar el comportamiento de esta variable, se puede apreciar en la gráfica que antes de 1989, la dinámica de crecimiento fue más pronunciada, pero a partir de 1989, la tasa de incremento de los ratios de productividad son cada vez más lentos. A pesar de este incremento en la productividad, la producción ha enfrentado las importaciones de maíz del exterior, que cada año han ido desplazando la producción nacional a favor de las importaciones, generando con ello mayores niveles de dependencia alimentaria, situación que paso de una dependencia del 12 % en 1988 a un 43 % en el año 2002; lo antes mencionado implica que aproximadamente la mitad de maíz que el país consume o utiliza como materia prima es importado, cabe destacar que buena parte de este producto es maíz amarillo que sirve de alimento para las aves que es un bien sustituto del sorgo.

Los principales problemas en la producción de maíz, son los siguientes:

La presencia de fenómenos naturales como la sequías en ciertos períodos del año o en ciertas temporadas es un fenómeno climatológico que ha dejado grandes pérdidas y ha impactado en forma negativa la productividad. La escasa disponibilidad de infraestructura de regadío o reservorios de agua, se constituye en una gran barrera o limitante para hacer frente a las canículas y sequías las cuales son cada vez más recurrentes. Además, es importante señalar que las tecnologías que se implementan en la mayoría de los cultivos favorecen la evaporación del agua y aceleran la escorrentía.

Otro conjunto de problemas para los productores son las plagas del suelo y del follaje; entre las primeras están la gallina ciega, chorontoco, oruga, gusano blanco, joboto, oluga, gusano alambre, piojo de zope, gusano cuerudo, tierreros, hacheros y cortadores. En las plagas de

GRÁFICA N° 5  
PRODUCCIÓN DE MAÍZ  
EN MILLONES DE QQ



Fuente: Revista del BCR, varios años.

folaje se tiene: gusano cogollero, tortugillas, chicharrita de maíz, gusano medidor, barrenadores de tallo. Las enfermedades que más daños causan son: mancha café, tizón foliar, pudrición de la mazorca y achaparramiento del maíz.

El uso inadecuado de los suelos afecta la productividad, en el ámbito territorial. En El Salvador, del total de tierras que se siembran de maíz, un 17 % son clasificadas como suelos clase I, II y III (los cuales son más aptos para el cultivo) y el 63 % restante de tierras son suelos que van de la clase IV a VIII, que no son adecuados para este tipo de cultivo. Aun cuando ciertos suelos no son aptos desde el punto de vista agroecológico, algunos como los suelos clase IV, V y VI, pueden ser utilizados, siempre y cuando se implementen prácticas intensivas en el manejo y conservación de suelos. En lo concerniente a los suelos VII y VIII, deben ser orientados a otros usos de acuerdo a sus potencialidades; cabe destacar que en ellos se localiza el 50 % de la tierra dedicada a la siembra de maíz, en tal sentido esta es una seria limitante para lograr desarrollar este cultivo.

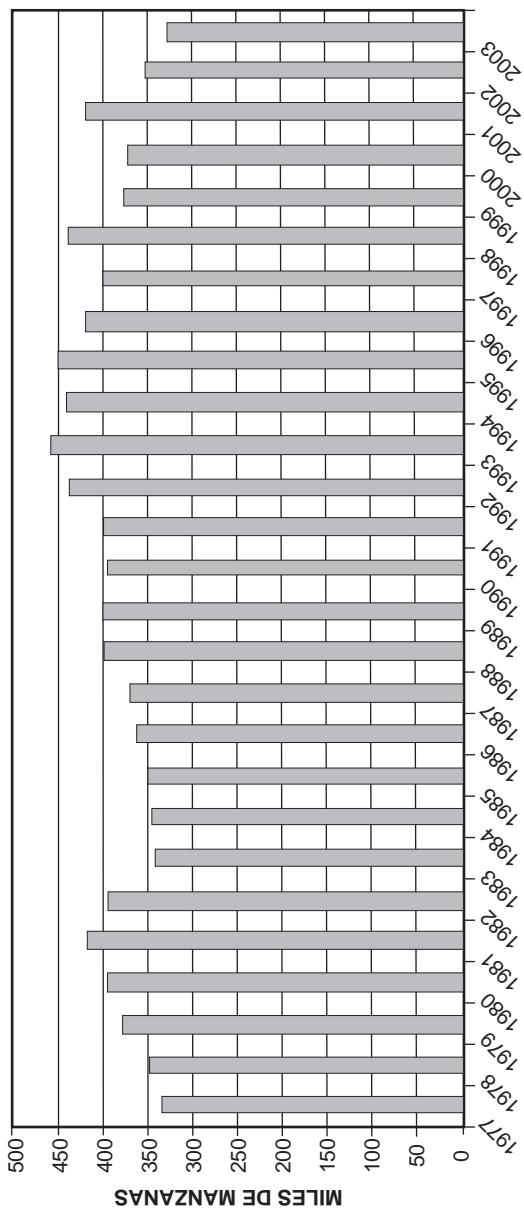
La estructura de la producción de maíz se caracteriza por la presencia de una gran cantidad de productores con un acceso a la tierra de menos de 5 hectáreas y muchas de estas tierras no poseen vocación para el cultivo de granos básicos; se estima que entre el 60 y 70 % de los productores cultivan maíz en laderas; las características antes mencionadas se convierten en serias limitaciones para desarrollar capacidades competitivas, limitando su crecimiento en una economía abierta como la salvadoreña.

Una de las razones del estancamiento productivo es que la lógica de producción de estas unidades es la subsistencia; en tal sentido son unidades de reproducción simple, de manera que no realizan reinversiones que permitan incrementar la competitividad a través de cambios tecnológicos, institucionales y organizacionales.

Otro factor que afecta a los pequeños productores de maíz, es que no están organizados para enfrentar el mercado; situación que los vuelve altamente vulnerables a los agentes externos, más aún cuando establecen relaciones de mercado con agentes económicos con poder de negociación.

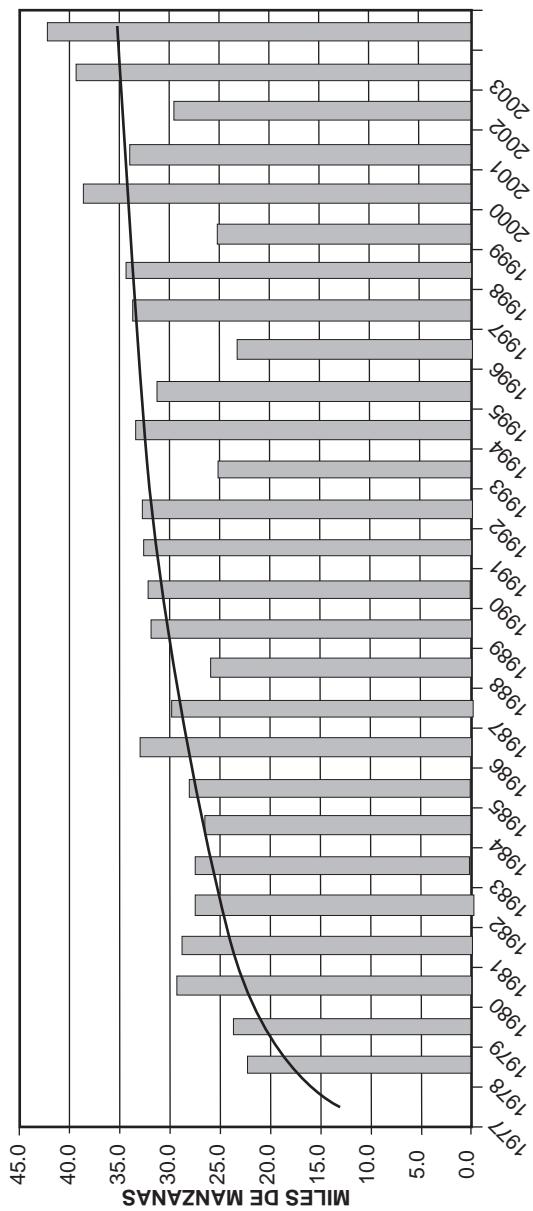
En cuanto a las limitaciones tecnológicas en la producción de maíz, tenemos que la producción de semilla mejorada de maíz en El Salvador se inicia en la década de los sesenta, pero su difusión se

GRÁFICA N°. 6  
SUPERFICIE SEMBRADA DE MAÍZ



Fuente: Revista del BCR, varios años.

GRÁFICA N° 7  
PRODUCTIVIDAD DEL MAÍZ  
qq/mZ



Fuente: Revista del BCR, varios años.

efectúa en la década de los setenta, con el desarrollo de la mini-revolución verde. La difusión de la semilla mejorada en el segundo quinquenio de los años setenta fue muy amplia y llegó a representar el 75 % del área sembrada; sin embargo, a partir de los años noventa la utilización de la semilla híbrida (mejorada) declinó considerablemente en términos relativos, llegando a representar el 51 % del área sembrada. La tendencia a la declinación en la utilización de semillas mejoradas en el agro obedece al hecho que estas semillas demandan el uso de un paquete tecnológico, que incluye fertilizantes, herbicidas, agua y otros insumos. Estos compuestos que se han mencionado, en la década de los noventa incrementaron de precio, lo cual aumentó los costos de producción; además, la utilización de este paquete requiere que los agricultores cuenten con capital suficiente de trabajo del cual no disponen siempre.

En la actualidad la semilla mejorada es producida y comercializada principalmente por la empresa privada y una pequeña parte (4.4 %) por el gobierno a través del CENTA y la Escuela Nacional de Agricultura. En 1995/96, existían seis empresas privadas y dos estatales responsables de comercializar semilla mejorada de maíz, estas vendían las semillas desarrolladas y certificadas por el CENTA en sus investigaciones, pero las empresas privadas comercializaban además semillas importadas.

Durante los primeros años de ajuste estructural y apertura externa (1990 – 1998), el CENTA desarrolló tres tipos de semillas de maíz. Los escasos aportes en investigación de semilla híbrida en dicho período, se evidencian por los pobres resultados, pues en ocho años solamente aparecieron 5 semillas mejoradas de las cuales sólo una ha tenido éxito en la demanda, 4 han fracasado y una se colocó en el mercado en 1997, con escaso impacto en su demanda. Esta situación es grave, ya que para lograr ser competitivos se requieren innovaciones tecnológicas y como podemos apreciar en semillas mejoradas (híbridos) existe un escaso aporte tecnológico y un mercado de semillas muy concentrado.

La cobertura del extensionismo en el agro es muy bajo, solamente cubre al 20 % de los agricultores.<sup>23</sup> Los minifundistas y los pequeños

23. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. (1997). El Salvador: propuesta de desarrollo rural, en FUSADES documento borrador, San Salvador, pág. 42.

parceleros son quienes menos disponen de esta asistencia, en tal sentido es difícil difundir conocimientos, métodos y tecnologías novedosas. Como parte de las reestructuraciones del sector público y la tendencia neoliberal a la privatización de ciertas actividades que el gobierno realizaba tradicionalmente, el aparato público de generación y transferencia de tecnología se ha reducido drásticamente. “Los institutos nacionales y las entidades especializadas en la investigación agrícola experimentaron, entre fines de los años ochenta y la década de los noventa, significativas disminuciones de sus presupuestos, así como cambios de orientación de sus objetivos, ya que parte importante de las nuevas tecnologías generadas por estas entidades tendieron a perder sus características de bien público”.<sup>24</sup>

Durante el período de aplicación del PAE, la oferta y disponibilidad de crédito privado y público para la producción de maíz se contrae drásticamente, afectando las posibilidades que los productores accesen a cambios tecnológicos.

Los costos de transacción y el control del mercado: en general, los canales de mercadeo están representados por los agricultores, los transportistas o camioneros y acopiadores rurales o comerciantes, los mayoristas, los minoristas y los consumidores.

La producción de maíz está mayoritariamente en manos de pequeños agricultores que actúan principalmente en forma individual. La producción se encuentra esparcida en pequeñas parcelas y dispersa en una extensión relativamente grande del territorio; esta estructura de producción requiere de una red igualmente dispersa y grande de acopiadores rurales, es decir, de comerciantes que recogen las pequeñas y medianas cantidades de excedentes suministrados por los productores. Esta función de recolección y acopio de volúmenes relativamente pequeños es cumplida por un numeroso grupo de transportistas y comerciantes rurales pequeños y medianos.

Los transportistas son comerciantes pequeños, que trabajan con recursos propios o capital adelantado por los mayoristas. Es importante destacar que el 31 % de la cosecha de maíz es consumida en las

---

24. CEPAL (2003). Istmo Centroamericano: Los retos de la sustentabilidad en granos básicos., México, pág. 23.

unidades productivas y el resto es comercializada,<sup>25</sup> cosecha que se vende a estos comerciantes, quienes luego venden el maíz a los mayoristas.

Los mayoristas operan en los centros urbanos, estos agentes cuentan con facilidades para el acopio del grano, como infraestructura de bodegas y medios de transporte, así como capital de trabajo propio y bancario. Los mayoristas llegan a representar a unos diez comerciantes, que compiten entre si y no logran acuerdos para imponer precios en el mercado.

Esta estructura muchas veces es la responsable de que el maíz presente altos márgenes de comercialización, pero lo que más afecta es la presencia de unos pocos mayoristas las cuales además de comprar y vender la cosecha interna, son importadores de granos, situación que afecta los precios a los productores.

Los grandes intermediarios venden a las grandes superficies comerciales, a las tiendas de detalle de la capital y a empresas que procesan el grano de maíz. En el interior del país los demandantes se abastecen de diversas formas, ya sea directamente del productor, del mediano intermediario y hasta de mayoristas que operan a nivel territorial.

Las unidades de producción de maíz carecen en su mayoría de adecuados sistemas de almacenamiento para granos (silos), situación que unida a las necesidades económicas de subsistencia de los agricultores, hacen que vendan el maíz en momentos inadecuados y por lo tanto obtengan precios bajos.

Las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales son mínimas a lo largo de la comercialización de maíz. Uno de los primeros intentos para organizar la comercialización ha sido a través de la Bolsa Agropecuaria, institución en la cual concurren los agentes corredores, y los clientes que llegan a comprar o a vender, allí se estipula un precio producto de la oferta y la demanda. La comercialización de maíz nacional por esta vía es mínimo, más bien se comercializa el maíz importado, el cual en su mayor parte suele pasar por dicha institución.

La falta de organización de los pequeños y medianos productores, limita una relación más directa entre productor y consumidor,

25. Ramos, Hugo. (1993). Mejoramiento de los sistemas y almacenamiento de granos básicos y alimentos donados, UAP/MAG, San Salvador, pág. 193.

quedando supeditados a los intermediarios. Es hasta que aparecen las empresas procesadoras de maíz para hacer harina, que los medianos productores se empiezan a organizar e inician negociaciones para establecer convenios de compra, los cuales han contribuido a evitar el colapso de la economía del maíz, sin embargo cada vez es menos probable que estos convenios perduren en el marco de CAFTA, ya que se incrementarán las cuotas de importación año con año, relegando la producción doméstica.

En cuanto a las importaciones, éstas las realizan grandes empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización de granos básicos que la colocan en la Bolsa Agropecuaria o la empacan para venderla a los minoristas, empresas agroindustriales que procesan el grano para elaborar harina y la Asociación de Avicultores Salvadoreños (AVES), que importa maíz para elaborar alimentos para las aves.

En la actualidad existe un convenio de venta de maíz entre los productores de este grano, el MAG y las agroindustrias que utilizan maíz o bienes sustitutos, este convenio permite establecer un precio mínimo de compra del maíz nacional y autorizar contingentes de importación libres de arancel.

### *Los resultados de la negociaciones en CAFTA*

Como resultado de las negociaciones y una vez se ratifique y entre en vigencia el CAFTA, en El Salvador, no se aplicará la desgravación arancelaria para maíz blanco, pero se otorgaron cuotas de importación con un crecimiento anual permanente del 2%; cabe destacar que esta cuota de importación es muy cercana al volumen de importaciones que en la actualidad se realiza, lo que equivale a conceder libre entrada al maíz blanco al país. Los efectos en la agricultura familiar de maíz blanco serán devastadores, ya que estos productores no están preparados para competir con los precios externos de este bien; por lo tanto una política de reconversión productiva y de compensación social, es fundamental implementar para este subsector.

En el caso del maíz amarillo el cual es un insumo muy importante para el subsector avícola y es un bien sustituto del sorgo como insumo para las aves, se acordó en el marco de CAFTA un plazo de 15 años de desgravación arancelaria con un período de gracia de seis años, y se estipuló una cuota libre de arancel que crecerá 5 % anual y que en la actualidad es muy cercana al volumen de importaciones de

maíz amarillo en al actualidad. Es importante destacar que los efectos de este proceso de apertura se reflejarán en el sorgo y no tanto en la producción interna de maíz amarillo, ya que el país no es un productor de este tipo de maíz.

En cuanto al acceso al mercado de Estados Unidos de América será libre en forma inmediata, sin embargo es muy difícil competir en dicho mercado debido a los bajos precios y a las restricciones sanitarias.

### *1.3.2.2. Frijol*

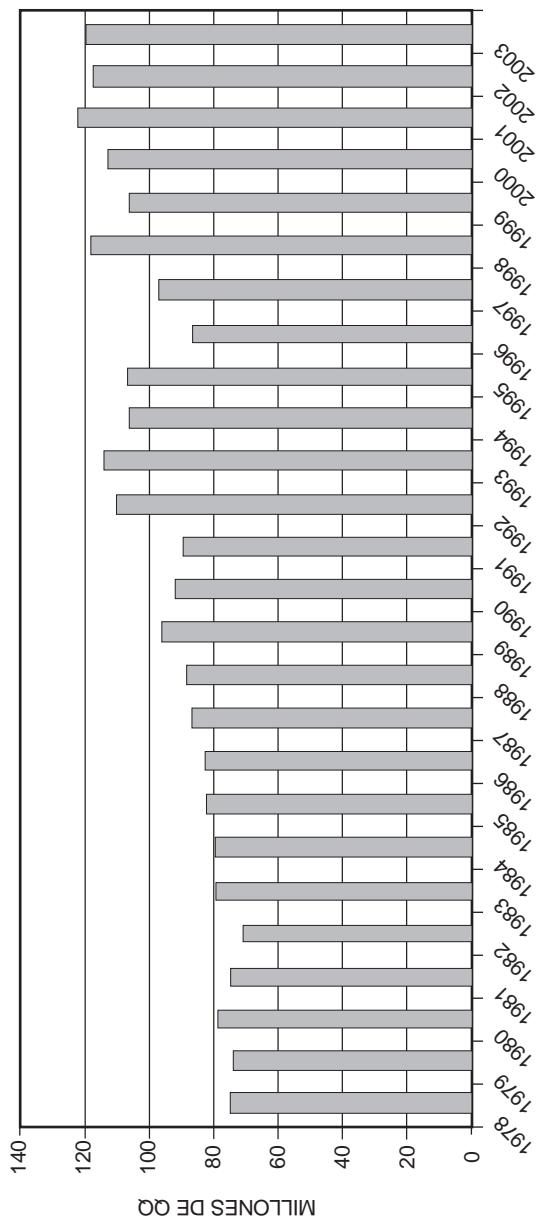
Durante el período en estudio la cosecha de frijol (en quintales), experimentó nueve alzas, siendo estas: las cosechas de 1989, 1991, 1992, 1997, 1998, 2000, 2001, 2002 y 2003; en el resto de las cosechas las tasas fueron negativas. En estos años la cosecha pasó de 1 millón de quintales en 1989, a 1 millón 836 mil quintales en el 2003. Como se puede apreciar ha existido una tendencia de crecimiento muy significativa en el caso del frijol.

La productividad durante el período de estudio 1989-2003 se ha mantenido entre 10 y 14 quintales por manzana, rango ligeramente superior al existente en la década de los años ochenta, lo que significa que hubo un incremento en la productividad, como resultado de la utilización de mejores variedades de semillas y el uso adecuado de fertilizantes, así también cabe destacar que se tiene una productividad qq/manzana, superior a la experimentada por el resto de países de Centroamérica, pero muy inferior a la existente en los Estados Unidos de América.

La balanza comercial del frijol se ha caracterizado por ser deficitaria, las importaciones de frijol superan a las exportaciones. En la década de los años setenta y primer quinquenio de los ochenta se logró reducir la brecha, a través del incremento de la productividad y la producción, de manera que las importaciones decrecieron notablemente; pero a partir de mediados de los años ochenta este déficit se incrementa.

Con la implementación del PAE y el inicio de la apertura externa, el déficit de la balanza comercial de frijol crece, debido a la apertura del mercado y a las ventajas comparativas que posee Nicaragua, en relación al precio del frijol rojo, el cual es inferior al precio del frijol salvadoreño. El déficit es una tendencia predominante durante todo el período. El incremento experimentado en la producción y productividad, no ha sido suficiente para cubrir la demanda nacional

GRÁFICA N° 8  
ÁREA SEMBRADA DE FRIJOL



Fuente: Revista del BCR, varios años.

de este bien, ya que prácticamente se duplicó del año 1990 al 2003. El desajuste entre oferta y demanda, ha sido solventado con importaciones de frijol procedentes fundamentalmente de la región centroamericana, fenómeno que ha venido acentuar todavía más la dependencia alimentaria.

El Salvador en 1990, tenía una dependencia externa del frijol del 7.7 %; pero a partir de 1998, la dependencia creció con mayor fuerza hasta alcanzar un 24 % en 1999 y para el año 2002, se había alcanzado el 27 %.

Los principales abastecedores de la demanda salvadoreña, son Nicaragua, Honduras, Guatemala y en menor medida otros países fuera de la región. En cuanto a las exportaciones, éstas se orientan fundamentalmente al mercado nativo de salvadoreños en los Estados Unidos de América, dado por los gustos y preferencias del frijol rojo salvadoreño.

En función de la dinámica experimentada por la demanda nacional de frijol era de esperar que la producción nacional creciera a un mayor ritmo, sin embargo el precio pagado a los productores de la región evidencian la poca capacidad competitiva del frijol salvadoreño, ya que en Nicaragua, Guatemala y Honduras, se paga un menor precio lo que hace que estos países sean más competitivos, ya que ingresan al mercado nacional con un menor precio, desplazando la demanda nacional; sin lugar a dudas ello ha determinado que la producción y las áreas cultivadas no crezcan a un mayor ritmo, ya que los precios del fríjol de los países vecinos son más atractivos que el precio local del frijol.

Los productores nacionales de frijol podrían obtener mejores márgenes de utilidad, sin embargo por la falta de poder de negociación y de mecanismos propios para acercarse al consumidor, se ven subordinados a los intermediarios minoristas y mayoristas, quienes en realidad se apropián de la riqueza generada en esta actividad, esto se evidencia al comparar los márgenes de comercialización durante el período de estudio; en 1990 la diferencia entre el precio pagado al productor y el consumidor era de 21 %, pero en el año 2002, alcanzaba el 46 %, esto implica que casi un 50 % son márgenes que se distribuyen entre transportistas, mayoristas y minoristas.<sup>26</sup>

26. Comité Interinstitucional. (2004) El Salvador: estudios de caso de cadenas de valor agrícolas y no agrícolas, San Salvador, pág. 36.

El cultivo del frijol lo realizan fundamentalmente micro y pequeños productores de granos básicos, que asocian este cultivo con el maíz, logrando intercalarlo por períodos y utilizando las plantas de maíz secas como enredaderas para las matas de frijol.

La pequeñez de estas unidades productivas y la existencia de una lógica de reproducción simple, en la mayor parte de las unidades de producción, les limita invertir en innovaciones tecnológicas, institucionales y organizacionales. La lógica de la economía de subsistencia que representa al 75% de los productores de frijol es la principal barrera para que exista una demanda de tecnologías e innovaciones. Pero además, los productores no están organizados en empresas de carácter asociativo, teniendo que establecer relaciones con el mercado en forma individual y sin poder de negociación.

El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria -CENTA- desarrolló muy pocas investigaciones sobre semillas certificadas durante el período 1989 a 1996; pero a partir de 1997 empieza a disseminar nuevas variedades, obteniendo mejores resultados en la productividad, aunque fueron medidas insuficientes para competir con el frijol importado. Las cuatro variedades que se diseminaron fueron: frijol CENTA Cuzcatleco, Frijol DOR 482, frijol DOR 582 y frijol CENTA San Andrés. De estas cuatro variedades el que mayor aceptación logró entre los agricultores fue el frijol CENTA Cuzcatleco (Rojo oscuro), por su adaptabilidad a regiones que tradicionalmente no eran aptas para el cultivo.

### *Los resultados de CAFTA*

El frijol quedó bajo diferentes categorías de desgravación, para el país se dio un plazo de 15 años; en los primeros cinco años se aplicarán aranceles para las importaciones entre 15 y 20% según variedad de frijol, para los subsiguientes diez años se empieza a reducir paulatinamente el arancel hasta llegar a cero. Pero también se pueden hacer uso de salvaguardia cuando las importaciones superen el volumen de activación acordado.

Hacia los Estados Unidos de América quedó libre el acceso a dicho mercado para todas las variedades de frijol, es importante destacar que en los últimos años los volúmenes de exportación de frijol de seda ha tenido leves incrementos, sin embargo queda mucho por hacer para aprovechar la apertura comercial.

### 1.3.3. *Productos agrícolas no tradicionales*<sup>27</sup>

La tendencia que ha presentado la producción de productos agrícolas no tradicionales en términos de valor es de crecimiento muy significativo. En 1990 el valor agregado de los productos no tradicionales, alcanzó los 883 millones de colones (a precios constantes 1990), para 1999 se llegó a 1,230 millones de colones y en el 2002, a 1,312 millones de colones (precios constantes de 1990). Curiosamente el uso de la tierra para el cultivo, bajó drásticamente en el caso de los productos no tradicionales, en 1990 se utilizaron 71 mil hectáreas, que representaba el 9 % del total de tierra cultivada; para el año 2002, el número de hectáreas de tierra dedicadas a los cultivos no tradicionales era de 47 mil, representando el 6.7 % del total de las tierras cultivadas.

Los volúmenes de producción de algunos de los bienes agrícolas no tradicionales, crecieron durante el período de 1990 a 2003, estos fueron: camotes, cacao, cebolla, limón, maní, mango, papa, papaya, plátano, sandía, soya, tabaco, tomate y yuca. Pero también se presentaron tasas promedio de crecimiento negativas de los volúmenes de producción siendo estos: melón, naranja, coco, piña, semilla de ajonjolí y semilla de algodón. El Repollo se mantuvo estable.

Durante el período 1994 al 2003, de los diez principales productos agrícolas no tradicionales que destacan en la estructura de exportación son: semilla de ajonjolí, que se ha consolidado como el principal producto seguido por la miel de abejas, algunas hortalizas (okra, melón, sandía y chile jalapeño), bálsamos naturales, frutas (limón, jocote y arrayán) y semilla de marañón. A esta lista le siguen una variedad de productos, entre los que se cuentan también especias, loroco, plantas ornamentales y hay otros productos orgánicos,<sup>28</sup> pero debido a sus pequeños valores no se desagregan en las estadísticas. Las exportaciones de ciertas frutas populares son exportados al mercado regional centroamericano y al mercado a ciertas ciudades de Estados Unidos, donde residen salvadoreños y otros centroamericanos.

27. Incluye frutas, hortalizas, panela, semilla de algodón, heneken, kenaf, semilla de ajonjolí, bálsamo, tabaco, okra, semilla de aceituno.

28. Informe de Coyuntura. No. 7, octubre 1994. pág. 71.

**CUADRO No. 10**  
**EL SALVADOR: EXPORTACIONES DE LOS PRINCIPALES**  
**PRODUCTOS AGRÍCOLAS NO TRADICIONALES 1994-2003**  
**(VALOR EN MILES DE COLONES)**

<b>PRODUCTO</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>2003</b>
AJONJOLÍ	41,353	40,031	54,066	6,142
MIEL ABEJA	16,669	27,195	24,885	42,499
OKRA	15,119	10,984	16,808	24,898
MELÓN	13,673	13,024	13,934	175
BÁLSAMOS	9,704	11,121	10,343	5,215
LIMÓN	6,352	5,920	4,604	2,246
SANDÍA	1,417	2,223	1,818	669
MARAÑÓN	62	4,283	1,465	348
CHILE JAL.	896	332	133	ND
JOCOTE	182	136	11	2,468

Fuente: MAG, Dirección General de Estadísticas Agropecuarias, San Salvador. 2004.

La estructura de la cartera de exportaciones agrícolas no tradicionales, ha variado durante el período de apertura económica y desregulación de la economía. Algunos productos que han perdido importancia en la estructura son el melón, la semilla de ajonjolí y la sandía; pero otros bienes continúan siendo importantes, como la miel de abeja, okra, y jocotes. También repuntan el loroco, las flores y follajes como nuevos productos de exportación.

A pesar de que el país cuenta con las condiciones edafoclimáticas para producir la mayor parte de las especies de hortalizas y frutas que se importan, en la actualidad se depende de la producción de Honduras y Guatemala para el abastecimiento interno. De tal suerte que las importaciones de frutas y hortalizas son mayores en valor y en volumen que las exportaciones realizadas lo cual ocasiona una pérdida de divisas y de oportunidades de empleo e ingresos en el área rural. Esto se da como resultado de la disminución de las áreas de cultivo, porque no resulta rentable producir estos productos con relación a los productos importados, este deterioro de la rentabilidad en la producción agrícola se genera como resultado de la implementación de medidas como el incremento de la tasa de interés y restricciones en el acceso al crédito, la contracción de la asistencia técnica subsidiada, el incremento de los impuestos, etc.

En 1994, se importaba 6 millones de dólares de frutas frescas y refrigeradas; en 1997 se importaba 16 millones de dólares; y para el año 2003, las importaciones habían pasado a 50 millones de dólares. En legumbres y hortalizas se observa igual tendencia, en 1997 se importaba 4 millones de dólares y en el año 2003 se importó 34 millones de dólares. El cuadro No. 6, nos muestra el alza que ha experimentado las importaciones de algunas frutas y hortalizas en términos monetarios, de hecho que existe una dinámica creciente en las importaciones debido a que la producción nacional no es capaz de abastecer el mercado interno.

Las principales dificultades que evidencian los empresarios de frutas y hortalizas para la exportación son las siguientes:

La falta de infraestructura de riego, la fuerte incidencia de plagas y enfermedades, el alto costo de los insumos para combatirlas; falta de conocimientos para el manejo de frutales y hortalizas; pocas instituciones con capacidad técnica comprobada; problemas en el acopio de los productos agrícolas; falta de créditos y altas tasas de interés; ausencia de una adecuada política agraria para desarrollar los no tradicionales; ausencia de estudios de mercado, la escasa promoción de los productos no tradicionales (agrícolas) en los mercados internacionales y los altos costos de transporte al exterior, fundamentalmente los fletes aéreos, escasos niveles de capacitación para los productores, inadecuado manejo de agua en la agricultura y falta de infraestructura de apoyo al manejo del agua en el área rural.

Las innovaciones organizacionales, institucionales y tecnológicas en las cadenas de producción de frutas y hortalizas frescas, no han sido muy significativas, más bien las podemos señalar como ausencia de innovaciones importantes, al grado que han perdido competitividad en el mercado interno y externo.

En lo institucional, aunque se implementaron medidas como el reintegro a los exportadores de productos tradicionales y se creó una oficina para facilitar los préstamos para las exportaciones; también se realizaron acciones negativas como el cierre de las instancias responsables de promover las exportaciones de estos productos, además se eliminaron las líneas especiales de créditos y se eliminaron los incentivos.

A nivel organizacional, estas cadenas son las más desintegradas tanto a nivel horizontal como vertical, esto limita las acciones de incidencia

CUADRO No. 11  
 EL SALVADOR: IMPORTACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS  
 NO TRADICIONALES 1994-2003  
 (VALOR EN MILES DE COLONES)

PRODUCTO	1994	1995	1996	1997	2003
UVA	19,321	31,955	32,004	35,663	47,985
MANZANA	18,157	26,419	28,604	29,372	61,022
TOMATE	12,302	19,295	22,969	22,786	93,318
PLÁTANO	12,009	17,052	15,836	21,438	51,310
PAPA	10,489	17,236	16,226	17,884	31,141
NARANJA	9,320	16,495	12,439	16,812	15,872
REPOLLO	8,411	9,471	10,602	13,186	22,286
BANANO	6,626	9,017	13,189	32,233	35,980
CEBOLLA	4,857	7,361	8,442	13,441	29,750
SANDÍA	4,762	6,528	4,263	10,556	19,320
COLIFLOR	2,596	3,294	4,144	4,186	3,867
MELÓN	754	1,402	991	1,825	18,235
CHILE JAL.	526	771	137	701	988
JOCOTE	46	68	206	632	756
LIMÓN	N/D	N/D	109	576	568

FUENTE: MAG. (1996 y 2004). Informe de Coyuntura de 1996 a 1999, San Salvador y Datos de la Dirección General de Economía Agropecuaria para el 2003.

o acciones de cooperación mutua, ello obedece a la atomización de los productores; sin embargo hay excepciones como el caso de la producción de especies y chile jalapeño que han logrado organizarse verticalmente con la empresa y horizontalmente entre ellos. De igual forma los productores de marañón orgánico del Bajo Lempa han logrado organizarse en un sistema de innovación que les brinda apoyo para ser más competitivos en los mercados de productos orgánicos que son más rentables.

El gobierno apoya al subsector de hortalizas desde el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria, pero también ha implementado programas como son PRODERT; PRODERNOR; PREMODER y PRODAP, los cuales apoyan con asistencia técnica, financiamiento e inversiones públicas, el desarrollo de las hortalizas, sin embargo los esfuerzos son muy pequeños y localizados, al grado que su nivel de impacto se queda corto. Adicionalmente, existen esfuerzos de la cooperación y de ONGs que han colaborado con el desarrollo de las hortalizas, sistemas de producción de carácter familiar, este es el caso de CRS, TECHNOSERVE, CLUSA, PROEXSAL, FINTRAC, AGRONATURA, CORDES, etc.

Para apoyar el desarrollo del subsector de frutas, durante los últimos cuatro años, se ha desarrollado el Programa de Frutas en El Salvador FRUTALES- IICA y Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual ofrece servicios a los fruticultores, siendo estos: provisión de materiales genéticos; capacitación y asistencia técnica en viveros, manejo de plantaciones, agroindustria y post cosecha y organización y mercado; apoyo a la gestión financiera y divulgación de información. El enfoque de este programa es de cadenas de valor, inteligencia de mercado, asistencia técnica con base en buenas prácticas, aseguramiento de la calidad en la agroindustria, construcción de redes de apoyo. Los resultados son prometedores, ya que se ha incrementado el área cultivada de 21 mil manzanas de tierra en 1999 a 33 mil manzanas en el 2004.

Los productos agrícolas no tradicionales continúan enfrentando barreras de carácter no arancelarios en el mercado de los Estados Unidos de América, los cuales aun con la implementación del CAFTA, continuarán siendo un dolor de cabeza para los exportadores.

En el subsector frutícola, afecta la burocracia y la lentitud en el proceso de admisibilidad de los productos; el acceso a través únicamente de aduanas específicas, medidas de restricción por mosca

de la fruta; frutas frescas con restricciones de ingreso a expensas de análisis de riesgo o la veda total como es el caso de naranjas, mandarinas y toronjas. En el subsector de hortalizas: existen restricciones fitosanitarias de admisibilidad de productos en estado fresco, cumpliendo además con especificidades de empaque. En el subsector de flores y follajes: burocracia en el proceso de admisibilidad, no se admite en EUA, el ingreso de esquejes de plantas; requisitos sanitarios sin base, admisibilidad, empaque y uso de herbicidas; restricción de tamaño.<sup>29</sup>

#### *1.3.4. La ganadería*

Pese a su importancia, la ganadería ha sido una de las actividades productivas más descuidadas por el gobierno. La apertura de la economía es una de las principales acciones que han afectado el desempeño de esta actividad, sumándose a ello los problemas estructurales del sector que impiden su desarrollo. La crisis de la actividad ganadera se ha hecho sentir en la reducción del hato bovino y el deterioro de la producción de carne de res y de productos lácteos. Así también se ha visto afectada la producción de ganado porcino, gestándose un proceso de sustitución de la materia prima nacional por la importada.

##### *1.3.4.1. Evolución de la ganadería bovina*

Las tasas de crecimiento del hato ganadero durante la década de los noventa han sido cíclicas con tendencia a la baja (véase cuadro No. 7). Cabe destacar que durante los años 1989 a 1996, el hato bovino ha decrecido en más de 51 mil cabezas, pasando de 1 millón 176 mil cabezas en 1989 a 1 millón 125 mil cabezas de ganado en 1996, lo cual refleja la grave situación que afronta esta actividad productiva, posteriormente en 1997 el número de cabezas de ganado vacuno crece significativamente, para luego descender en forma abrupta en 1999, luego se recupera los siguientes tres años y cae de nuevo en el 2003.

29. Federación Centroamericana de Cámaras Agropecuarias y Agroindustriales/ FECAGRO: (2003). Planteamiento de FECAGRO ante el TLC USA y Posición sobre la armonización arancelaria centroamericana, San Salvador, pág. 1.

CUADRO No. 12  
COMPORTAMIENTO DEL GANADO VACUNO DE EL SALVADOR 1988 – 2003  
(MILES DE CABEZAS)

	<b>MACHOS</b>	<b>%</b>	<b>HEMBRAS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
1988	340	0.7	804	7.1	1,144	5.1
1989	354	4.1	823	2.3	1,176	2.8
1990	369	4.5	850	3.4	1,220	3.7
1991	347	(5.8)	895	5.3	1,243	1.9
1992	349	0.5	907	1.3	1,257	1.1
1993	375	7.5	821	(9.4)	1,197	(4.7)
1994	376	0	821	0	1,196	0
1995	381	1.3	880	7.1	1,261	5.4
1996	335	(12)	790	(10.2)	1,125	(10.7)
1997	320	(4.5)	805	1.9	1,125	0
1998	294	(8.1)	894	11.1	1,188	5.6
1999	322	9.5	715	(20)	1,038	(12.6)
2000	322	0	878	22	1,200	15.6
2001	340	5.5	876	(0.2)	1,216	1.3
2002	324	(4.7)	976	11	1,300	6.9
2003	334	3	915	(6.2)	1,249	(3.9)

FUENTE: Dirección General de Economía Agropecuaria, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, varios años. FUENTE: Dirección General de Economía Agropecuaria, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, varios años.

La dinámica del sector ganadero está dominada por el ciclo de producción, los precios del hato, el precio de la carne, el precio de la leche, la política económica, el contexto internacional, las políticas macroeconómicas y agrícolas de los países vecinos, la situación del clima y el comportamiento de los productores en la cadena de valor.

El ciclo de producción tiene de trasfondo causas fisiológicas, ya que tener un ternero y engordarlo para el matadero requiere entre tres y cuatro años, razón por la cual los ganaderos no se pueden ajustar con facilidad a los cambios que impone el mercado. Por ello es que el incremento y reducción del sacrificio de ganado, se realiza por ciclos de tres a cuatro años. Pero este ciclo no sólo responde a fenómenos fisiológicos, sino también económicos, afectados por la política económica y el proceso de apertura, que vuelve al subsector más vulnerable al sector externo.

La reproducción del capital en la ganadería proporciona una mejor visión para entender el ciclo ganadero. A los machos se les considera, a excepción de un número reducido de sementales, como producto de las unidades de producción debido a que su único destino es el matadero o sea el consumo final de carne. Las hembras por su parte, juegan un papel más complejo pues sirven de consumo si se orientan al matadero, y a la vez son capital productivo si se reservan para la reproducción del hato. Esto implica que cuando los ganaderos venden hembras están incrementando sus ingresos monetarios, pero hacen decrecer su capital productivo.

El ganadero acumula cuando recibe crédito o cuando el precio de sus productos es alto. En cambio tiende a desacumular cuando paga préstamos, se deterioran los precios (ganado en pie, carne o leche) o se incrementa la necesidad de recursos monetarios para hacer frente a gastos familiares u otras inversiones, etc.

El ciclo de producción es el resultado involuntario de la conducta de los agentes económicos, no basta que un ganadero quiera retener o liquidar ganado. Podrá decidir acumular o no acumular cuando sus ingresos crecen, pero ese mismo ingreso es el que estimula la retención, o sea la acumulación de capital productivo, de manera que retendrá las hembras. En cambio si los ingresos decrecen, porque los precios bajan, se ve obligado a vender las hembras para lograr hacer frente a los gastos de la unidad de producción, pero este descenso en las utilidades desalienta a la reinversión de las ganancias.

El período más crítico de la ganadería es cuando los precios decrecen, pues deciden vender las hembras y esa sobre oferta en el mercado hace decrecer aún más el precio, por lo cual las expectativas son cada vez más negativas, llegando en muchos casos a descapitalizar las unidades de producción en forma acelerada.

La situación antes expuesta, ha estado sucediendo desde 1993. Al observar los precios del ganado en pie en los tiangues, para 1991 y 1992, éstos han experimentado alzas muy significativas, pero a partir de 1993 el precio se deterioró notablemente hasta 1997. El incremento del sacrificio de ganado lleva a un mayor deterioro del precio, por la sobre oferta de carne y al decrecimiento significativo del hato ganadero.

Además, las crecientes importaciones de ganado en pie y de carne de res procedentes de Nicaragua y Honduras han acelerado más la crisis, debido a la sobre oferta relativa de ganado vacuno en el mercado salvadoreño.

La crisis ha generado un fuerte proceso de desacumulación de las unidades de producción, y la situación es más compleja debido a que el sacrificio de hembras crece más que el de machos. En 1992 del total de ganado sacrificado 37 % eran hembras y en 1995 las hembras representaron el 43 %; como se puede apreciar la crisis está afectando el capital productivo de las unidades ganaderas. A partir de 1997, se incrementa la oferta de hembras, pero su comportamiento continua siendo irregular.

#### *1.3.4.2. Evolución del sacrificio*

A partir de 1990, el sacrificio de ganado se deteriora significativamente; en 1993 se inicia una lenta recuperación del sacrificio, el cual tiene que ver con la grave crisis que afrontan los ganaderos ante la apertura de la economía; los ganaderos optan por sacrificar las reses y no reinvierten sus ingresos en esta actividad, de manera que la recesión se hace sentir con mucha fuerza. Además se incrementaron las importaciones de ganado en pie,<sup>30</sup> por lo que el ganado sacrificado aumenta significativamente. En 1996 se presenta una fuerte

---

30. La importación de ganado en pie sigue restringida por parte de Nicaragua; sin embargo, a través del contrabando entra ganado vía Honduras.

CUADRO No. 13  
COMPORTAMIENTO DE PRECIOS, SACRIFICIO Y EVOLUCIÓN DEL GANADO VACUNO EN EL SALVADOR  
(1991-2003)

AÑO	Precios nominales en colones/Lb de ganado en pie en San Salvador	Tasa de crecimiento del precio nominal %	Tasa de crecimiento del sacrificio de ganado %	Tasa de crecimiento del halto %
1988	2.06		18.9	5.1
1989	2.28	10.6	12.6	2.8
1990	3.24	42.1	(3.3)	3.7
1991	4.28	32.9	(13.5)	1.9
1992	4.27	(0.2)	(6.2)	1.1
1993	3.95	(7.4)	12.1	(4.7)
1994	3.83	(3.0)	9.4	5.0
1995	3.99	4.2	8.4	(10.4)
1996	3.94	(1.3)	(7.8)	0
1997	3.93	(0.2)	29	7.6
2000	4.30	9.4	1.8	15.6
2001	4.62	7.4	0.8	1.3
2002	4.9	6.1	(13.6)	6.9
2003	5.07	7.4	(2.4)	(3.9)

FUENTE: Dirección de Economía Agropecuaria.

contracción del sacrificio de ganado vacuno; este fenómeno se efectúa en forma paralela a la creciente importación de ganado y carne de res. Pero luego se incrementa significativamente año con año hasta el 2001, para luego decrecer en 2002 y 2003.

**CUADRO No. 14**  
**SACRIFICIO DE GANADO BOVINO Y PRODUCCIÓN DE**  
**CARNE EL SALVADOR 1988-2003**

AÑO	CABEZAS DE VACUNO (miles)	%	CARNE (miles de lbs)	%
1988	149	18.9	54,294	18.4
1989	167	12.6	61,149	12.6
1990	162	(3.3)	59,157	(3.3)
1991	140	(13.5)	51,142	(13.5)
1992	131	(6.2)	47,985	(6.2)
1993	147	12.1	53,797	12.1
1994	161	9.4	59,156	10.0
1995	175	8.4	63,806	7.9
1996	161	(7.8)	61,086	(4.3)
1997	209	29	76,292	24.9
1998	200	(4.4)	74,838	(1.9)
1999	203	1.5	74,240	(0.8)
2000	207	1.9	75,579	1.8
2001	209	0.9	76,238	0.8
2002	180	(13.8)	65,876	(13.6)
2003	176	(2.2)	64,314	(2.4)

FUENTE: DGEA

#### *1.3.4.3. Evolución de la producción de carne de vacuno*

La tendencia de la evolución de la producción de carne está asociada al comportamiento del sacrificio de las reses. La producción de carne pasó de 61 millones de libras en 1989, a 59 millones en 1991 y a 47 millones de libras en 1992. Como se observa se ha experimentado una contracción en la producción del 33 %, producto de la implementación del PAE y de la apertura económica.

A partir de 1993 la producción de carne se recupera paulatinamente, pasando de 53.7 millones de libras de carne, a 63 millones de libras en 1995. De hecho que en 1993, se inicia el proceso de recuperación de la producción, experimentando un alza del 39 % entre los años 1992 a 1995, pero a partir de 1996 se evidencia un leve deterioro en la producción de carne de res, llegando a 61 millones de libras la producción, pero a partir de 1997, se recupera, alcanzando una producción de 79 millones de lbs de carne y en 1998 se recupera significativamente la producción alcanzando unas 81 millones de libras de carne, esta última situación contrasta con el deterioro que había venido experimentando el precio, pues lo que realmente está pasando es que las unidades productivas se están descapitalizando sacrificando el ganado.

Es importante señalar que el incremento del período 1993-1995 se realiza en forma paralela a un descenso del hato ganadero, lo cual indica que la producción en gran parte está basada en el sacrificio de la base fundamental del capital ganadero, fenómeno que genera sus repercusiones en la ganadería a partir de 1996. Esta situación se da debido al descenso del precio nominal y real de la carne de res, obligando a los ganaderos a sacrificar el ganado y a la importación creciente de ganado.

La producción de carne de ganado vacuno, creció en 1998, pero luego se ha mantenido estable durante el período 1999 al 2003; sin embargo las importaciones de carne han continuado creciendo, desplazando parte del consumo nacional de carne e incrementando la dependencia alimentaria de carne importada.

#### *1.3.4.4. Evolución de la producción de leche*

La producción de leche en el país ha venido experimentando un significativo crecimiento en las años previos a la implementación del PAE y la apertura económica. A partir de 1989 se evidencia la primera contracción. Aunque en los años 1990 y 1991 se logra recuperar la producción de leche, en 1992 se inicia la recesión, y la actividad experimenta tasas de crecimiento negativas durante los años 1992-1995, y es a partir de 1996 y 1997 que la producción de leche logra recuperarse, alcanzando tasas de crecimiento del 12 % anual. Luego del período 1998 al 2003, se ha experimentado un comportamiento errático con tendencia al alza muy significativa.

**CUADRO No. 15**  
**VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN DE LECHE**  
**EN EL SALVADOR 1988 -2003**

AÑO	LECHE (miles lts)	%
1988	286,200	6.0
1989	284,600	(0.6)
1990	316,300	11.1
1991	335,250	6.0
1992	333,696	(0.5)
1993	325,300	(2.5)
1994	319,200	(1.9)
1995	282,000	(11.7)
1996	317,451	12.5
1997	356,400	12.3
1998	331,470	(7.0)
1999	349,390	5.4
2000	386,760	10.6
2001	383,467	(1.0)
2002	408,038	6.5
2003	377,303	(7.6)

FUENTE: DGEA

*1.3.4.5. Los problemas en la producción*

Los pobres resultados en la producción de leche y carne responden a una serie de factores; entre los más importantes tenemos:

La lógica de producción de la ganadería familiar y la baja disponibilidad de cabezas de ganado vacuno, dificulta que las unidades productivas se vuelvan intensivas, ya que muchos ganaderos trabajan para subsistir; adicionalmente tenemos la falta de financiamiento y las altas tasas de interés de los préstamos; los bajos aranceles y la incapacidad institucional para hacer cumplir las normas sanitarias; la competencia desleal de la leche en polvo y quesos importados de los países desarrollados; la deficiente alimentación del ganado en época seca debido a los altos costos de producción; escasa modernización de los

proceso de producción y escasa capacidad de gestión empresarial de la mayor parte de unidades productivas ganaderas; las ventajas comparativas de la ganadería de Honduras y Nicaragua, que sumado a las bajas de aranceles y libre mercado regional, conduce a la desmotivación de los ganaderos salvadoreños; la proliferación de ciertas enfermedades han afectado la productividad; la utilización de tierras no aptas para la ganadería afecta los rendimientos (además de generar impactos negativos en el medio ambiente) y la inseguridad en las zonas ganaderas del país.

Algunos de los efectos antes mencionados tienen que ver directamente con las medidas de apertura de la economía, sin embargo lo que prevalecen son las causas de carácter estructural que limitan a nuestros ganaderos a optar por innovaciones incrementales que le permitan mejorar su capacidad competitiva; ahora bien muchas de estas causas estructurales como el rezago tecnológico, el tamaño extremadamente pequeño de las unidades productivas, la ausencia de una visión empresarial y la debilidad institucional para la implementación de innovaciones, son las verdaderas causales de la crisis de la ganadería.

Podemos decir que las innovaciones institucionales, organizacionales y tecnológicas en la ganadería de vacuno, han sido muy escasas e insignificantes, por ejemplo: los hábitos y costumbres de los ganaderos en el país como la producción intensiva con alimentos no supervisados y con escasas normas de higiene, situación que genera serias limitaciones.

El sector ganadero ha estado organizado en forma horizontal en la Asociación de Ganaderos de El Salvador (AGES), pero no han ejercido su influencia para mejorar la capacidad productiva; otra organización es Proleche, que ha logrado aglutinar a los productores de leche y ha promovido innovaciones para la comercialización de los productos y en la producción ha contribuido al cambio tecnológico, con ayuda de la cooperación del Estado de Israel y del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, no obstante existen medidas macroeconómicas que han afectado en forma negativa a la ganadería. En cuanto a la organización vertical existen algunos casos de integración como es la Cooperativa Lechera de Sonsonate.

La implementación de innovaciones tecnológicas han estado limitadas por la escasa inversión en la investigación y transferencia de tecnología por parte del gobierno y los ganaderos, además frente a la competencia desleal es difícil que la cadena mejore su capacidad competitiva.

#### *1.3.4.6. Problemas en la comercialización de lácteos y carne*

El mercado de lácteos se encuentra altamente distorsionado por la presencia de los intermediarios, quienes se apropián de parte importante del excedente económico y no permiten el desarrollo de la ganadería. Otro elemento que genera distorsiones en el mercado es la competencia desleal de los productos lácteos importados de los países desarrollados; recordemos que allí reciben subsidios de manera que los precios con los cuales entran a competir al mercado nacional están distorsionados.

Los canales de comercialización son muy inefficientes, pues existen numerosos intermediarios que elevan el precio del producto y lo hacen menos competitivo; la ausencia de canales adecuados (frigoríficos y camiones refrigerados) para la comercialización de carne en canal, obliga a los productores a vender a intermediarios, siendo estos los que se quedan con los mayores márgenes de ganancia. Existe un fuerte ingreso de carne procedente de Nicaragua más barata que afecta a los productores salvadoreños; los supermercados están comprando carne importada, perjudicando a los productores nacionales; los ganaderos se quejan de la existencia de cuatreros, los cuales roban el mejor ganado y lo destazan en mataderos clandestinos.

#### *1.3.4.7. Los problemas en la agrotransformación de lácteos y carnes*

Los productos lácteos experimentan una baja participación en la cadena de lácteos en el país; esto se debe al hecho que el consumo de productos procesados industrialmente es bajo por la escasa capacidad de compra de los salvadoreños y la falta de modernización en la mayor parte de procesadores.

La producción de leche en el país, es producida principalmente por el sector artesanal, quienes producen el 75 % de la leche del país, de esta un 40 % se vende como leche fresca, 41 % es procesada y vendida como queso, el 16 % es crema y 3% requesón. Otro actor importante en la producción nacional de leche es el sector industrial, quienes producen y procesan el 19 % de la leche del país, de esta un 28 % es pasteurizada, 50 % se procesa y vende como queso; 15 % es crema,

5% yogurt y 2 % requesón. Por último, tenemos que el sector autoconsume el 6 % para alimentar al ganado.<sup>31</sup>

La mayor parte de leche fluida es demandada sin pasteurización y de igual forma una parte importante de los quesos es producido artesanalmente; se estima que para el año 2003, en el país, funcionaban 635 plantas artesanales para el procesamiento. La mayor parte de estas plantas no cumplen con las medidas sanitarias necesarias para lograr la certificación.

La industria de lácteos se caracteriza por el elevado nivel de concentración, pues sólo seis empresas procesan la mayor parte de la leche. Pese a este nivel de concentración, las empresas industriales no han logrado un nivel de competitividad que les permita enfrentar la competencia de los productos importados, ni mucho menos han demostrado capacidad de expansión a terceros mercados; el queso es el único producto lácteo que se exporta a los Estados Unidos de América, orientándose a satisfacer la demanda de los salvadoreños residentes en dicho país.

La competencia desleal de la leche en polvo importada y las donaciones de leche, han afectado y continúan perjudicando a la industria salvadoreña; el nivel de los aranceles es aún demasiado bajo para compensar los subsidios de los países desarrollados.

Existe una baja utilización de la capacidad instalada de las plantas procesadoras de productos lácteos; esta situación perjudica los costos de producción y afecta la competitividad de las empresas.

Las empresas artesanales de productos cárnicos carecen de apoyo financiero y de asistencia técnica, lo cual imposibilita que se desarrollen; el procesamiento de carnes carece de medidas mínimas de higiene, tanto en los rastros, como en las plantas de procesamiento artesanal; algunas de las empresas procesadoras de carne y algunos supermercados son importadores de carne de res, de manera que se encuentran altamente desarticuladas a la producción primaria y es importante resaltar el hecho que las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales son casi nulas en esta actividad.

---

31. Technoserve. (s.f.) Situación, tendencias y oportunidades de la red de Lácteos en El Salvador. San Salvador.

El contrabando de productos lácteos provenientes de Honduras y Nicaragua, afecta el precio interno de los productos lácteos locales, ya que productos que no cumplen medidas sanitarias ingresan al país sin control y regulaciones, saturando el mercado y desplazando la producción local.

#### *1.3.4.8. Dependencia de carne de ganado vacuno y lácteos importados*

##### *Carne de ganado vacuno*

La balanza comercial de carne de res ha sufrido severos cambios con la implementación del PAE y la apertura externa. A partir de 1991 aparece un déficit como resultado del estancamiento de la producción en relación con la disponibilidad; además se deja de exportar carne y se pasa a depender cada vez de mayores volúmenes de carne fresca en canal, situación que conduce a un significativo aumento del índice de dependencia alimentaria, pasando de un 4.5 % en 1991 a 25% en 1998 y a 29 % en el 2003.

Desde principio de los años noventa, el país dejó de ser un exportador de carne de res, y pasó a depender cada vez más de las importaciones de carne y de ganado. El ganado que se importa en su mayor parte es originario de Nicaragua, país que posee mejores condiciones edafoclimáticas para desarrollar la ganadería de carácter extensivo. Algunos supermercados controlan la importación de carne de res, convirtiéndose en un obstáculo para la comercialización de carne de res nacional, debido a que en el exterior (Nicaragua), accesan a precios más atractivos de carne de res, la cual no solo la comercializan, sino también la procesan y la distribuyen al consumidor final.

##### *Los resultados de las negociaciones en CAFTA para carne de ganado bovino*

El gobierno de El Salvador acordó un plazo de desgravación de 15 años, luego de dicho período el arancel será cero, de manera que los empresarios de EUA, tendrán libre acceso a nuestro mercado. Sin embargo se lograron seis años de gracia, para iniciar el proceso de reducción de aranceles; pero también se establecieron cuotas libres de arancel desde el primer año de entrada en vigencia del tratado, cuotas que superan los actuales volúmenes de importación de carne

**CUADRO No. 16**  
**EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE GANADO BOVINO**  
**Y CARNE DE RES EN EL SALVADOR 1989 - 2002**

	GANADO BOVINO (cabezas)		CARNE (miles de libras)	
	EXPORTACION	IMPORTACION	EXPORTACION	IMPORTACION
1989	12,006	84	0	
1990	6,272	35	829	26,890
1991	0	9,401	0	2,597
1992	0	13,349	0	5,970
1993	0	1,328	0	3,303
1994	0	1,960	0	7,914
1995	0	753	0	29,002
1996	0	Nd	0	20,422
1997	0	9,090	1	34,678
1998	0	17,309	1	34,017
1999	0	Nd	1	33,747
2000	1	33,856	4	34,354
2001	Nd	55,728	1	34,654
2002	Nd	Nd	0	29,944

Fuente: Dirección General de Economía Agropecuaria.

de menor calidad o sea que se concedió beneficios para las importaciones de nuevos volúmenes de carne. En el caso de los cortes finos que abastecen un pequeño mercado local, se concedió acceso libre a las importaciones.

En cuanto al acceso al mercado de Estados Unidos de América, quedó libre el acceso en forma inmediata para la carne de cortes finos; en los de carne de menor calidad se establecieron aranceles superiores a los que El Salvador aplicará a los EUA (26 % de arancel contra 15); pero también se establecieron cuotas libres de arancel para cierto volumen de exportación.

### *Dependencia de lácteos*

El Salvador es un país altamente dependiente de productos lácteos, situación que se ha profundizado como producto de la apertura. En 1988 las importaciones de leche en polvo alcanzaban los 7.6 millones de kilogramos, en 1991 habían llegado a representar 10.7 millones de kilogramos, en 2001 las importaciones fueron de 17.3 millones de kilogramos y en 2003, eran de 13 millones de kilogramos . De la misma forma se han comportado las importaciones de queso y crema, que pasaron de 6.9 millones de kilogramos en 1997 a 18.6 millones de kilogramos en el 2003.

Como se puede apreciar la dinámica hacia el crecimiento de las importaciones de productos lácteos ha sido muy fuerte en los primeros diez años de la apertura de la economía, pero luego se ha ido estabilizando a partir del año 2003.

### *Los resultados de las negociaciones de CAFTA*

El gobierno de El Salvador, logró establecer un período de desgravación arancelaria de 20 años para los productos lácteos. El acceso al mercado de EUA también quedará libre dentro de 20 años y se aplicará una cuota libre de aranceles con un crecimiento anual de 5%.

En cuanto a leche fluida El Salvador, acordó un arancel del 40 % en los primeros 13 años, y luego se iniciará un descenso paulatino hasta llegar a cero arancel en el año 20; además se estableció una cuota libre de importación de leche fluida que se inicia en 10 toneladas métricas y poco a poco se incrementa hasta alcanzar unos 25 toneladas métricas en el año 20. En relación a la leche en polvo el arancel es menor, será de 15 % y 20 % según partida, en los primeros 14 años y luego se reducirá paulatinamente hasta llegar a cero en el año 20 del proceso acordado. Además se otorgó una cuota libre de importaciones que se incrementará anualmente en 5% durante el período de desgravación arancelaria.

Los acuerdos en queso, quedaron con una arancel de 15 % durante los primeros 14 años de aplicación con una cuota libre de importaciones que se incrementará anualmente, pero luego del año 14 de aplicación el arancel descenderá hasta llegar a cero en el año 20 acordado, en donde se iniciará el acceso libre al mercado salvadoreño de quesos.

Uno de los mayores obstáculos para las exportaciones de quesos salvadoreños es el cumplimiento de las medidas sanitarias en ciertos quesos artesanales, sin embargo existe una buena capacidad del sector agroindustrial por cumplir las normas de inocuidad del gobierno de EUA, así también la agroindustria asociativa deberá de fortalecer su capacidad para aprovechar el libre acceso paulatino que se otorgará a los quesos salvadoreños.

### *1.3.5. Avicultura*

Durante el período de apertura, la avicultura ha sido una de las actividades productivas más dinámicas del sistema agroalimentario. En el período 1989 a 1996, contribuyó en 6.8 % al PIB Agropecuario (PIBA) en colones de 1990 y para el año 2003, había alcanzado a representar el 14 % del PIBA. La tasa promedio de crecimiento anual durante el período de estudio ha sido muy dinámica con una clara tendencia de crecimiento acelerado.

La producción de carne de pollo pasó de 71 millones de lbs. en 1989 a 187 millones de lbs. en el 2003. La producción de huevos se elevó de 589 mil unidades en 1989 a un millón 164 mil huevos en el año 2003. La avicultura proporcionó más de 8,500 empleos directos anualmente y además benefició a más de 20 mil personas que participan en la cadena de producción.

Los éxitos de este sector en el período de implementación del ajuste estructural y apertura económica se deben a diversas causas que se abordarán a continuación.

La primera razón es el alto grado de concentración de la actividad productiva, que permite un mayor margen de maniobra ante la apertura, debido a las altas tasas de rentabilidad que esta actividad proporciona. En 1990, del total del valor agregado que generó esta actividad, un 84 % lo constituyó el excedente de explotación, 13 % impuestos y 3 % remuneraciones. Además se estima que el 70 % del mercado es abastecido por siete grandes empresas.<sup>32</sup> Como se puede apreciar la apropiación de excedente de explotación es muy alto,

---

32. CAMAGRO, MAG y FAO. (2004). Agronegocios en El Salvador, San Salvador, pág. 44. y en Unidad de Análisis de la Política Agropecuaria (UAPA). (1992). Industria avícola, en Informe de Coyuntura No. 3, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, pág. 45.

pero además queda en pocas empresas, situación que permite al sector competir frente a las importaciones no sólo regionales, sino también las extrarregionales (afuera de Centroamérica).

En segundo lugar, la industria avícola salvadoreña posee un elevado nivel de tecnificación en relación con las características del mercado local y regional. Un indicador de eficiencia tecnológica es la conversión alimentaria, es decir, la cantidad de kilogramos de alimento necesario para producir un kilogramo de producto. En producción de pollos de engorde es de 2.4 y en huevos de 2.6.<sup>33</sup>

En tercer lugar, la mayor parte de las granjas avícolas reciben una adecuada asistencia técnica, pues el 66 % reciben servicios de empresas proveedoras y técnicos especializados permitiéndoles mejorar su eficiencia.

En cuarto lugar, es importante descartar que esta actividad ha sido beneficiada con bajos aranceles para los insumos que utilizan en la elaboración de los alimentos para las aves, específicamente en el caso de la importación de maíz amarillo que además de prevalecer un libre mercado regional (c4), el arancel vigente es del 10 % y para maíz blanco del 5%, cuando en el resto de países de Centroamérica el arancel para maíz supera al 20 %. Esto genera una ventaja en costos muy importante a nivel regional.

En síntesis podemos decir que los avicultores han sabido responder positivamente al proceso de ajuste estructural y apertura; esta respuesta positiva obedece a las características de la estructura de producción y mercado, la cual se encuentra bastante concentrada en siete empresas, esta situación les ha permitido asociarse y tomar decisiones conjuntas, pero además su comportamiento como oligopolio, les permite obtener altas tasas de rentabilidad; han logrado asociarse para hacer actividades de cabildeo en el gobierno, logrando ciertas preferencias, como es en el caso de la importación de insumos para la alimentación de las aves y una sobre protección del mercado nacional de huevos y carne de pollo.

Adicionalmente estas empresas han logrado promover procesos de innovación organizacional, institucional y tecnológica.

---

33. Aragón, Edwin, (1995) ob. Cit. pág. 3.

En lo organizacional la producción de aves en las siete principales empresas está totalmente articulada (verticalmente) al procesamiento agroindustrial, pero también articulan a empresas pequeñas que les suministran pollos y huevos de calidad, a cambio la empresa agroindustrial le provee de tecnología, crédito y asistencia técnica.

En lo institucional se ha logrado crear una instancia como es la Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES), que vela por los intereses de los agentes involucrados en la cadena de producción; esta asociación realiza campañas a favor del consumo de productos avícolas, los cuales han incidido en la composición de la demanda de carne, la cual hoy en día está basada fundamentalmente en aves.

En cuanto a las innovaciones tecnológicas implementadas, es importante resaltar la introducción de variedades nuevas, de nuevos procesos de control sanitario, modernización de las instalaciones de las granjas y de las empresas agroindustriales; la introducción de nuevos productos en la fase agroindustrial como es la clasificación de las piezas de pollo según gustos de los clientes (pechugas, piernas, medios pollos, cuartos de pollo, gallinas, menudos, carne de pollo molido, empanizados, piezas con especies, etc); en cuanto a los huevos existe una empresa que procesa los huevos y vende la pasta al mayoreo a la industria del pan, logrando éxitos en calidad.



## CAPÍTULO 2

---

### EXPERIENCIAS DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA EN AGRICULTURA FAMILIAR

---



El proceso de apertura económica y desregulación de la economía generó impactos muy adversos en la agricultura salvadoreña, y principalmente en la agricultura familiar. Algunos medianos y grandes empresarios agrícolas han impulsado procesos de reconversión productiva y diversificación, que les ha permitido desarrollar procesos exitosos; así también algunos agricultores familiares en el marco de la asociatividad, han emprendido procesos de reconversión productiva y diversificación, algunos han tenido éxito y otros a duras penas sobreviven.

El objetivo de este capítulo es presentar algunas experiencias de agricultura familiar pertenecientes a la economía social, que han logrado impulsar empresas asociativas dedicadas a diversos procesos agroindustriales; comercializadoras de hortalizas; asociaciones apícolas, etc. Todas han tenido en común la asociatividad empresarial y el apoyo externo para impulsar procesos de transformación productiva; pero no todas han tenido el mismo nivel de éxito, ya que algunas enfrentan serios problemas de competitividad y sólo han logrado mantenerse en los mercados, a través de la utilización de mano de obra barata y el acceso a los recursos naturales (suelo, agua y clima idóneo), de manera que solamente logran competir por las ventajas espurias; pero hay otras que si han logrado ir construyendo ciertas ventajas dinámicas que les permite alcanzar cierto nivel de competitividad basada en las innovaciones de carácter tecnológico, organizacional e institucional, que les permite diferenciarse en el mercado con productos de calidad y ofrecer productos a bajos costos.

Para abordar la experiencia de cada una de ellas se realizaron entrevistas con actores claves y se realizaron visitas *in situ*, que permitieron observar como la presencia y desarrollo de ciertos factores había contribuido al éxito y como también el déficit de estos factores, estaba afectando el desarrollo de algunas de las iniciativas estudiadas. Los factores que se analizaron son: desarrollo del capital social; liderazgo al interior de la organización o de empresas líderes del subsector; institucionalidad en la organización empresarial; apoyos exógenos; y las alianzas Interinstitucionales.

Las iniciativas analizadas producen diversos agroalimentos siendo estos: marañón orgánico de APRAINORES; coco de la Cooperativa El Jobal en la Isla El Espíritu Santo; chile picante de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial, SOCOAGRO; miel de la Cooperativa de Apicultores de El Salvador, SCAES; camarón cultivado en estanques

de la Cooperativa San Hilario en Usulután; y diversas hortalizas de la Asociación de Productores de Hortalizas de Corinto. A continuación se abordará cada una de las seis iniciativas antes mencionadas.

## 2.1. Marañón orgánico: APRAINORES

La Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador –APRAINORES- es una asociación de productores dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de la nuez de marañón orgánico. Están ubicados en la región del Bajo Lempa, en el municipio de Tecolua del departamento de San Vicente, y cuentan con una oficina de comercialización en San Salvador.

### Organización de la agroindustria

Esta iniciativa se constituyó en 1992, bajo el Programa de Transferencia de Tierras (PTT), vinculado a los Acuerdos de Paz. Tras la adquisición de tierras por parte de los grupos de productores la iniciativa agroindustrial nació como un proyecto dependiente de la ONG “CORDES Bajo Lempa”.

Debido a que no fue un proyecto autogestionario porque dependía de subsidios, en el año 2001, se constituye como empresa “APRAINORES”, a la que pertenecen legalmente el Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico –SAMO-, el Sistema Agroindustrial del Azúcar –SAOO- y el Sistema Agroindustrial de la Leche –BIOLACT-.

La sociedad es una mediana organización empresarial colectiva, constituida actualmente por 63 pequeños productores, que como ya se dijo se dedica a la producción, transformación y comercialización de la almendra de marañón (*anacardium occidentale*). La sociedad cuenta con un grupo operativo constituido por gerentes que coordinan las diferentes áreas de la cadena productiva: agroindustria, finanzas y mercadeo.

Tienen una Junta Directiva que se reúne cada mes para analizar temas relacionados con la producción, el endeudamiento, los créditos y la comercialización. También realizan el control de registros de libros y los avances alcanzados. Cada seis meses realizan la asamblea general y en conjunto con los directivos se toman las decisiones por mayoría y cuando se requiere el consenso del colectivo se somete a votación.

## La cadena productiva

### Producción

La empresa cuenta con 250 manzanas de tierra y en promedio cada productor posee cuatro manzanas. Debido a que la empresa no alcanza a producir los volúmenes de venta necesarios, alquila la plantación de marañón de la Cooperativa Coralama ubicada en San Miguel y compran a otros productores ubicados en las islas San Juan del Gozo, Tasajera y Corral de Mula.

El terreno en San Carlos Lempa es plano y arenoso, zona costera propicia para el cultivo del marañón que lo asocian con otros cultivos de plátano, yuca, ajonjolí y frijol. Toda la producción es orgánica y está certificada por BCS Okogarantie de Alemania.

Un árbol de marañón tiene una vida productiva de treinta años. Alrededor de 60 manzanas ya han alcanzado la vida útil y para renovar estos árboles utilizan sus propias semillas mejoradas, de las variedades criolla, martinica y trinidad. Actualmente están intentando mejorar la producción realizando injertos.

Debido a que toda la producción es orgánica es decir que no utilizan agro-químicos, los abonos que utilizan ellos mismos los producen de materia orgánica como estiércoles, y realizan controles integrales de plagas y enfermedades que con labores culturales adecuadas logran mantener el equilibrio adecuado. Actualmente, están firmando un convenio de cooperación agrícola por tres años con el CENTA con lo cual existirá un acompañamiento para el mejoramiento de la producción agrícola.

El agua en la zona es subterránea y abundante, pero no suficiente ya que necesitan de riego, aunque actualmente no cuentan con el equipo para aplicar esa tecnología.

La cosecha que obtienen anualmente la recogen entre los meses de diciembre y mayo, con un rendimiento bajo que está entre doce y veinte quintales por manzana cultivada. Recolectan manualmente 5 mil quintales de nuez de marañón, los cuales han sido secados al sol por cada productor durante tres días y se ha depurado de las semillas vanas. Posteriormente, la empresa recibe la semilla a cada productor y la pesa en una báscula móvil en presencia de cada uno de ellos. Las nueces se entregan en sacos de fibra sintética cada uno con una capacidad de 90 libras, esa materia prima se conserva en

una bodega a temperatura ambiente en los sacos en que cada productor entregó el producto para su procesamiento durante el año. Pero, las semillas que se compran a otros productores, la empresa debe realizar el proceso de secado y almacenamiento en sacos.

### Procesamiento

Actualmente APRAINORES cuenta con una planta procesadora de la nuez de marañón orgánico conocida como SAMO (Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico) ubicada en el cantón San Carlos Lempa, la cual fue inaugurada en 1998 con un sistema tecnológico más complejo que con la que iniciaron en 1995. Esta planta cuenta con una capacidad de procesar 200 toneladas métricas anuales pero, actualmente está procesando al año cinco mil quintales de semilla de marañón, lo cual representa 45 toneladas métricas<sup>34</sup> de producto terminado.

En la planta laboran 66 personas todos los días del año, de cinco de la mañana a cinco de la tarde cumpliendo con ciertas medidas de higiene y seguridad como el uso de uniformes, gorros, gabachas y mascarillas, no es permitido el uso de maquillaje ni esmaltes, y desinfección de las manos con alcohol. Este grupo de personas procesan 18 quintales diarios de semilla.

La materia prima pasa por seis procesos desde la llegada a la planta hasta que se convierte en el producto final: fritura, descorteza, horneado, despeliculado, clasificación final y empaque. Todas las fases del procesamiento cumple con las normas HACCP que es un sistema de control de calidad exigido por Estados Unidos a las plantas agroindustriales, conocido en español como “Sistema de Análisis de Peligro y Punto Crítico de Control” .

Antes de iniciar la fase de fritura las nueces se pasan por una zaranda para eliminar las impurezas que trae la materia prima. Después de este procedimiento se inicia la fritura en dos cocinas de acero inoxidable alimentadas con gas propano con el fin de tostar la corteza y lograr su desprendimiento. En cestas de 50 libras se fritan las semillas en manteca vegetal hasta obtener el punto necesario de cocción, se retira la cesta y se deja escurriendo el aceite. A continuación, se retira la grasa con aserrín y se zarandea. En esta fase sólo trabajan hombres.

34. Una tonelada métrica equivale a 2200 libras.

Al día siguiente se pesa la semilla y se transporta al área de descortezado. En mesas de concreto los operarios retiran la cáscara utilizando una piedra para retirar la corteza, este procedimiento requiere mucha precisión para lograr que la semilla permanezca entera. Después de descortezada se preclasifican las nueces en enteras, mitades y pedazos depositándolas en bolsas plásticas transparentes las cuales son pesadas y almacenadas hasta el siguiente día para seguir el procesamiento.

Se continua con el horneado para ayudar a que el pergamo u hollejo que cubre la nuez se despegue. Al terminar el horneado se enfrián las semillas en bandejas; posteriormente se pesan y se embolsan nuevamente.

Un día después, el producto se lleva al área de despeluculado donde trabajan solamente mujeres. Ellas utilizan cuchillas afiladas para retirar manualmente el pergamo que cubre la almendra.

Posteriormente, se inicia la clasificación final del producto en: semilla entera blanca, semilla entera dorada, mitades blancas, mitades doradas, pedazos blancos y pedazos dorados; además se separa la semilla dura de la semilla podrida y se pesa en una balanza electrónica.

Finalmente, se inicia el empaque de acuerdo a la calidad del producto. El marañón que se exporta es el de mayor calidad, son semillas enteras blancas las cuales se empacan electrónicamente al vacío en bolsas flexibles de aluminio de 25 libras por lo cual duran dos años, y se introducen en cajas de cartón corrugado.

En el mercado local se comercializan las semillas enteras doradas, y todas las mitades y pedazos, las cuales se empacan en bolsas plásticas transparentes y se venden naturales o se saborizan de varias maneras con sal, chile y limón; o con miel de abejas. Estas bolsas varían de peso desde 2 onzas, 2.5 onzas, una libra y dos libras.

Para poder desarrollar el proceso agroindustrial de productos orgánicos, la iniciativa se benefició de apoyo externo para capacitar a la mano de obra local, de manera que estos pudieran continuar aplicando los conocimientos adquiridos.

### Comercialización y mercadeo

APRAINORES comercializa las nueces procesadas principalmente en el mercado justo europeo bajo la marca comercial de SAMO. Es

miembro de la Federación Internacional del Mercado Alternativo (IFAT por sus siglas en inglés). Participar dentro del comercio justo les exige hacer esfuerzos para mejorar las condiciones sociales y laborales entre las que se cuenta la equidad de género, representado en igual salario para hombres y mujeres, transparencia en la administración, preservación del medio ambiente y capacitación permanente.

Además de participar en el mercado justo, APRAINORES participa en los nichos de mercado orgánico que se encuentra en crecimiento y en los cuales obtienen un sobreprecio.

La empresa exportará en el año 2005, cuarenta y cinco toneladas métricas de marañón orgánico a Alemania, Bélgica y Estados Unidos, recibiendo por cada tonelada métrica 7,900 dólares. Para la exportación utilizan el Puerto de Santo Tomás de Castilla en Guatemala.

Como ya se mencionó las nueces doradas y en pedazos que no son aceptadas en el mercado internacional, se comercializan saborizadas en el mercado local con una marca simulada denominada "Pepita" utilizando contactos personales para la distribución en tiendas, universidades, oficinas y restaurantes. Aunque el volumen de comercialización en el país sólo representa el 5% de la producción, alcanzan mayores márgenes de ganancia que a nivel internacional, pero debido a la falta de una adecuada estrategia comercial no cubren los nichos de mercado local.

### Financiamiento y gestión empresarial

Esta empresa trabaja con recursos propios como la planta procesadora y las maquinarias que habían sido adquiridas por las gestiones de donación y cooperación que había realizado CORDES cuando les acompañó en el proceso de crecimiento y consolidación. Ahora para cubrir los costos de operación se autofinancian y además recurren a préstamos que realizan a instituciones solidarias nacionales e internacionales. Los créditos adquiridos constituyen un monto aproximado de \$240 mil dólares, para ser pagados semestral o anualmente en un lapso de o tres años.

La capacidad de gestión empresarial con que cuenta APRAINORES se fundamenta en las redes de relaciones que se han tejido en las comunidades del Bajo Lempa que han recibido el acompañamiento

de varias instancias de cooperación internacional, ongs y de los gobiernos locales, lo cual les ha permitido alcanzar superar los problemas básicos como son el acceso a agua potable, energía eléctrica, calles de acceso que se convierten en factores positivos para el desarrollo empresarial.

### Lecciones aprendidas

Para los productores de APRAINORES esta iniciativa empresarial constituye una oportunidad segura para la economía familiar, debido a que aseguran los ingresos de su unidad productiva basada en el cultivo del marañón asociado a otros cultivos. Generan empleo a sus familiares, principalmente a las mujeres en el proceso de industrialización y fortalecen el desarrollo local.

Los factores de éxito empresarial lo atribuyen a varios elementos, entre ellos: la cohesión social que existe entre los integrantes de la iniciativa, hay lazos de cooperación y confianza política entre los socios y las principales instituciones de apoyo; el liderazgo de CORDES Bajo Lempa; el apoyo externo de parte de la cooperación internacional, ha contribuido a la capitalización de la iniciativa; las alianzas interinstitucionales existentes en el territorio; la experiencia acumulada durante más de una década, y recientemente haberse constituido como una empresa legal; participar en nichos de mercado justo y con un producto orgánico certificado y con una buena calidad; y tener acceso a financiamiento internacional de capital de trabajo.

Pero también existen factores que aún dificultan un mejor desarrollo como la falta de capital de inversión para diversificar el cultivo y el procesamiento de otros subproductos como la fruta, el aceite, la harina. Además les falta financiamiento para expandir la producción agrícola porque la materia prima es muy limitada. También necesitan mejorar la tecnología de procesamiento para bajar los costos de producción, que estiman en 260 mil dólares para mecanizar el procesamiento de la nuez de marañón.

## 2.2. La agroindustria de Coco de la Cooperativa El Jobal

La Cooperativa El Jobal de R.L. es una agroindustria dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de coco de tres variedades: gigante, enano e híbrido. Esta agroindustria se localiza en el caserío El Jobal, del municipio Puerto El Triunfo del departamento de Usulután.

## Organización de la agroindustria

La cooperativa tuvo su inicio en el año de 1980 con la Reforma Agraria, con 250 socios. En la actualidad la constituyen 199 socios quienes en forma colectiva por mayoría simple toman las decisiones adecuadas para la empresa en asambleas generales que realizan cada seis meses. Así mismo, tienen una Junta Directiva que se reúne cada quince días para oír los informes económicos, el balance general y los problemas que se presentan en la empresa.

La cooperativa cuenta con 1,450 manzanas de tierra cultivadas durante todo el año, para lograr una producción de 200 mil cocos mensuales, de los cuales 80% se vende como coco fresco y el 20% es procesado por ellos mismos en su planta para producir aceite, coco seco y harina para ganado y porcinos. Emplean a 300 personas de las cuales 75 son mujeres. En total se involucran 200 familias.

## La cadena productiva

### Producción

La cooperativa utiliza sus propios terrenos aplicando prácticas agrícolas tradicionales con la utilización de químicos para la producción de sus cocoteros. Realizan almácigos de tres tipos de coco: híbrido (indio y enano); indio (coco gigante) y; coco enano, con lo cual mantienen la producción todo el año sin depender de ningún proveedor de semilla. Las nuevas palmeras logran brotar tres meses después de haber sembrado la semilla ya que cuentan con agua de manera abundante y usan regaderas para los almácigos, con una frecuencia de dos horas en la mañana y dos horas en la tarde. Solamente compran abonos para los almácigos híbridos.

A los tres meses las palmeras son transplantadas para remplazar aquellas que han culminado el ciclo productivo que varía de acuerdo al tipo de palmera. En el caso de los cocoteros enanos, éstos tienen una longevidad de 30 a 35 años con una producción media de 150 a 240 frutos por año; por su parte, los cocoteros gigantes aunque tienen una longevidad mayor entre 40 y 90 años tienen una producción media menor ya que producen entre 50 a 80 frutos por año. Debido a esas características extremas de los dos tipos de palmera la cooperativa implementó el cultivo de la palmera híbrida que es una combinación entre la gigante y la enana, con lo cual han alcanzado mayores

rendimientos y han mejorado la rentabilidad. Las palmeras que mueren no son explotadas como recurso maderable sino que son cortadas y utilizadas como abono natural lo cual aumenta la productividad.

Los fertilizantes que utilizan son sulfato de amonio, formula 16-20-0 y triple 15, en cantidades que son determinadas por los agrónomos de los agroservicios ya que no realizan análisis de suelos para llevar a cabo la fertilización. Las labores de cultivo que realizan son las requeridas para obtener un buen rendimiento: preparan el suelo utilizando tractor, siembran almácigos y abonan la plantación con azadón y pala.

Pasado el tiempo requerido para la obtención del fruto, pero dependiendo si se comercializa como fruta fresca (5 a 7 meses) o si se destina a la industria (12 meses) se inicia la cosecha para lo cual realizan las labores de corte utilizando cuchilla de hierro con vara de aluminio, lazos y bueyes que jalan la torre de las personas que cortan los racimos, además utilizan cumas para recoger los racimos y cortar los cocos, que son transportados al almacén y a la planta.

Esta iniciativa productiva es rentable ya que tienen costos de producción bajos por utilizar los recursos de la misma cooperativa, pero reconocen que si replantarán todos los árboles que han muerto, y si consiguieran darle un mantenimiento continuo a la plantación y un control a las plagas serían factores que contribuirían a incrementar la producción y la rentabilidad.

### Procesamiento

Esta iniciativa productiva procesa el 20 por ciento de su producción, en aceite y harina utilizando 45 mil cocos maduros.

El proceso para obtener el aceite de coco consiste en partir por mitades el coco, extraen la pulpa blanca la cual es pesada, y secada al sol. Una vez seca es transportada a la planta, allí se le extrae el aceite y se Tritura con conos y tornillo sin fin, para después ser filtrado pasándolo por una lona cruda con tierra blanca. Se deja en reposo en cuatro tanques de hierro con capacidad de 500 galones cada uno, y finalmente se envasa en una pipa para comercializar el aceite.

El proceso para obtener la harina es similar al de la obtención del aceite, una vez que la pulpa está seca se lleva a la planta para molerla con un molino de martillo. Despues se empaca en bolsas de 100 libras cada una, las cuales se cierran con hilo.

Esta iniciativa utiliza eficientemente los desechos ya que la estopa es utilizada como combustible para las calderas y también la utilizan como carbón en las cocinas de los socios y trabajadores. Pero lamentablemente el agua del coco es vertida al suelo y se pierde buena parte de la ganancia de uno de los subproductos con mayor demanda en Europa, Estados Unidos y Asia.

Este proceso industrial genera contaminación del aire por el humo que emanan las calderas. La única norma de calidad que siguen es eliminar los frutos podridos. Debido a que el proceso que realizan no requiere muchos controles mas que el cuidado en el filtrado, no verifican los parámetros de calidad al final del procesamiento.

Las limitantes que tienen son de energía eléctrica ya que no cuentan con este servicio y se suplen con una planta eléctrica local, no tienen agua potable y no cuentan con un servicio de recolección de basura por lo cual botan los desechos a la orilla del manglar.

### Comercialización

La empresa cuenta con siete clientes fijos que les compran al contado los productos. El coco fresco representa el 80 por ciento de las ventas, con un volumen de 200,000 cocos mensuales a 17 centavos de dólar cada uno, producción que la venden a cinco diferentes comerciantes.

La harina de coco es comprada por un solo cliente el señor Gustavo Zúñiga, de San Miguel, a quien le venden 100 quintales al mes, la cual utiliza para la preparación de concentrados para el consumo de ganado y cerdos. Por su parte, el aceite es comprado por la empresa Extracciones S.A. de Guatemala en un volumen de 400 qq al mes.

Las relaciones que establecen con sus clientes son estrictamente comerciales. La cooperativa determina los precios de acuerdo a los costos de producción, los cuales permanecen constantes durante el año. Para realizar las ventas utilizan solamente el teléfono y el fax y no hacen mayores inversiones publicitarias para aumentar las ventas solamente participan en ferias ocasionalmente.

## Financiamiento y gestión empresarial

Esta iniciativa obtuvo en 1997 crédito de parte del Banco de Fomento Agropecuario por un monto de 700 mil colones para ser pagado con una tasa de interés al 19% anual durante diez años, que lo destinaron para la compra de la maquinaria para la extracción de aceite.

Actualmente los recursos que utilizan para financiar su negocio son propios, y no han necesitado realizar préstamos de ningún tipo pues consideran que las tasas de interés son muy altas.

Han recibido asesoría técnica de parte del IICA quienes junto al MAG los apoyaron para la producción del coco híbrido. También han recibido capacitación sobre mercadeo y administración de negocios de parte de la empresa CINCOM. Estos cursos los consideran muy útiles por su aplicabilidad y porque se han impartido en la comunidad con materiales y metodologías adecuadas. Aunque en estas capacitaciones no han visitado otras experiencias que les permita ampliar sus conocimientos.

Los factores que facilitan el buen funcionamiento de la empresa son: las características edafo climáticas del territorio propicias para el cultivo del coco; la mano de obra barata y su disponibilidad en todo momento; la cohesión social de los socios de la cooperativa y en algunos momentos los apoyos externos han contribuido a mejorar la inserción al mercado nacional.

Existen factores que dificultan el desarrollo de la empresa, entre estos tenemos la falta de alianzas estratégicas con empresas líderes del sector; la falta de liderazgo y visión estratégica de la actual administración de la cooperativa para incursionar en nuevas fases de producción; la carencia de recursos económicos para poder mejorar el equipo de producción agroindustrial y promover la diversificación; la ausencia de conocimientos e información para realizar actividades de mercadeo internacional de sus productos; la débil estructura institucional y la ausencia de articulaciones con los actores locales del municipio en el marco de una estrategia de desarrollo; la falta de confianza de la dirección de la cooperativa en los agentes externos; la ausencia de políticas públicas para el desarrollo de la fruticultura.

## Conclusiones y Necesidades

Esta iniciativa se enfrenta a algunos problemas como la competencia de los productores asiáticos especialmente de Malasia, que producen

coco rallado y hace poco rentable este subproducto. Además la oferta de otros aceites como el de palmito se convierte en un factor que incide en los precios.

No se cuenta en el mercado local con los repuestos necesarios para la reparación de los equipos. Además, necesitan disponer de recursos económicos para la compra de maquinaria y equipo moderno que les permita mejorar la competitividad.

Consideran que para obtener mayores beneficios necesitan de capacitación sobre organización del trabajo cooperativo, sobre motivación organizacional y sobre procesamiento del agua de coco.

### 2.3. La agroindustria de chile picante de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial –SOCOAGRO–

La Sociedad Cooperativa Agroindustrial –SOCOAGRO– es una sociedad dedicada a la producción de chile tabasco y chile jalapeño, y al procesamiento y comercialización de pasta de chile, salsa picante y chile encurtido en rodajas. Los productores de las cooperativas Santa Rosa, San Juan Pasajapa, Buenos Aires y San Francisco que conforman SOCOAGRO están ubicados en el municipio de San Juan Opico. El producto es procesado en una planta ubicada en el kilómetro 31<sup>1/2</sup> de la carretera a Santa Ana en el municipio de San Juan Opico del departamento de La Libertad.

#### Organización de la agroindustria

Esta empresa se constituyó en 1991, debido a que varias cooperativas estaban endeudadas con el Banco de Fomento Agropecuario y decidieron emprender la iniciativa cuando conocieron al empresario Phillip Hand de Bon Appetit quien les regaló un semillero de chile, lo sembraron y encontraron mejores resultados que el obtenido con el cultivo de maíz. Durante tres años se mantuvieron cultivando chile, y se lo vendían a Bon Appetit, pero se dieron cuenta que existía mercado para los subproductos y empezaron en 1995 a procesar el chile, alquilaron un local y con el apoyo de CHF adquirieron el equipo necesario.

La sociedad es una empresa colectiva constituida actualmente por 60 socios, con una Junta Directiva que se reúne cada mes para analizar temas relacionados con la producción, el endeudamiento, los créditos y la comercialización. También realizan el control de registros de

libros y los avances alcanzados. Cada seis meses realizan la asamblea general y en conjunto con los directivos se toman las decisiones por mayoría y cuando se requiere el consenso del colectivo se somete a votación.

## Cadena productiva

### Producción

En el municipio de San Juan Opico, los pequeños productores de las cooperativas Santa Rosa, San Juan Pasajapa, Buenos Aires y San Francisco, cultivan chile en un área total de 57 manzanas. Cada socio dispone entre una a cinco manzanas, en terrenos con quebradas y ondulaciones; 85 por ciento de las parcelas son propias y el 15 por ciento restante son alquiladas, por las que pagan entre 300 y 400 colones anuales por manzana.

Combinan las prácticas agrícolas para el control de plagas y malezas, ya que realizan prácticas tradicionales basadas en la utilización de químicos, con el manejo integrado de plagas. Los fertilizantes que aplican son sulfato de amonio, urea, triple 15 y 16-20-0. No realizan análisis de suelos porque no cuentan con los recursos para hacerlo, aunque antes contaban con la asistencia del CENTA, por esa razón ellos mismos agregan los fertilizantes cada 22 días hasta la fructificación, y de acuerdo al desarrollo y el tamaño de la planta. También aplican fertilizantes foliares cada 15 días y utilizan pesticidas cada 15 días contra nematodos, picudos y la mosca blanca; pero, algunos han dejado atrás estas prácticas produciendo de manera orgánica el chile aunque no poseen certificación.

Las semillas que utilizan en las siembras son propias, seleccionadas de los mejores ejemplares. El semillero de chile tabasco se inicia en el mes de marzo y tarda 45 días para brotar, obtienen la primera cosecha entre julio y agosto y la segunda cosecha en noviembre, diciembre y enero. Por su parte, la producción de chile jalapaño sigue el mismo ritmo del chile tabasco pero sólo se obtiene una cosecha anual entre los meses de julio y agosto.

Los abonos que utilizan mayoritariamente son comprados, pero producen otros abonos como gallinaza, compost, ajo y sábila. El rendimiento promedio que obtienen es de 70 qq por manzana y la producción anual es de 3990 qq con un precio de venta de \$57.14 por qq.

El 88 por ciento de los socios no disponen de una forma adecuada del agua en los terrenos, por eso estos productores cultivan de acuerdo al régimen de lluvias. Pero el 12 por ciento restante utiliza riego por gravedad durante diez horas a la semana, lo cual les permite mantener la producción todo el año.

Todos los instrumentos de trabajo que requieren como azadones, cumas, chuzos, regaderas, bombas de mochila y básculas son propias, pero requieren renovar algunas de ellas.

En todo el proceso productivo cuentan con asistencia técnica y asesoría en la producción lo cual les permite obtener buenos rendimientos que asociados con la participación de la familia hace rentable la producción de chile. Pero, si asegurarán el mercado consideran que podrían extender el área de siembra, así también piensan que para reducir los costos de producción se podría cambiar los agroquímicos por productos orgánicos.

### Procesamiento

Para el procesamiento del chile, esta cooperativa utiliza la materia prima que ellos mismos producen, pero también le compran a otros productores individuales de Ahuachapán, La Libertad, San Juan Opico y de Honduras para alcanzar el volumen necesario para procesar cinco mil libras semanales de chile. Esta materia prima la adquieren al contado y al crédito pero resulta costosa por el elevado precio de los insumos y de la mano de obra en el mercado nacional.

Para procesar el chile y producir pasta de chile y salsa picante requieren de varios insumos como agua, sal, preservantes (ácido cítrico y benzoato de sodio) y espesante (goma xanthan). Inician seleccionando la materia prima, después la muelen en molinos nixtamal, la almacenan en barriles plásticos durante tres meses para lograr la fermentación; una vez transcurrido ese tiempo inician un molido fino en molinos curuma de acero inoxidable y lo cocen durante quince minutos utilizan un mezclador para homogenizar el producto que queda listo para ser envasado y etiquetado. Durante el procesamiento verifican la calidad realizando análisis microbiológicos y manteniendo entre 15 a 20 por ciento de sal en la fermentación y verifican que no haya presencia de hongos en ese proceso. Al final del procesamiento mantienen la calidad a través de un nuevo análisis microbiológico, evitando los residuos tóxicos e informando el contenido nutricional con la etiqueta respectiva.

La planta de producción cuenta con licencia sanitaria y la salsa de chile posee registro sanitario que se comercializa bajo las marcas Tecpan y San Andrés. Las normas de calidad que siguen son una selección adecuada de la materia prima que posea color rojo intenso, y sistemas de higiene en todo el proceso de producción, recolección, procesamiento y transporte. Una vez procesado, el producto lo mantienen en bodegas a temperatura ambiente.

Realizan un adecuado manejo de los desechos por medio de la utilización de una fosa de efluentes que después se evapora y aseguran que no producen ningún tipo de contaminación. La empresa tiene algunas limitaciones en cuanto a los servicios básicos ya que no cuentan con agua potable, no tienen servicio de alcantarillado y tampoco cuentan con servicio de recolección de basura.

#### Comercialización y mercadeo

La empresa cuenta con cinco clientes fijos, pero el principal es la Despensa de Don Juan, con un volumen de venta de 50 cajas al mes a un valor de \$9.50 cada caja las cuales son canceladas en un sistema de crédito de 40 a 45 días. También le venden a intermediarios y directamente al consumidor.

El precio de los productos se determina a partir de los costos de producción y a partir de la negociación con los compradores. Además se consulta el mercado nacional y se comparan precios con los productos de otras empresas.

El chile procesado sufre fluctuaciones de precio durante el año, ya que entre noviembre y marzo el precio aumenta y entre mayo y agosto el precio baja, esto se debe a que se depende del régimen de lluvia para el cultivo y en época de verano sólo quienes cuentan con riego pueden mantener la producción todo el año. Además existe una fuerte competencia en el mercado internacional de otros países productores como Nicaragua, Honduras, Guatemala y México.

Esta iniciativa aventaja a otros productores locales debido a que ellos tienen una amplia experiencia en la cadena productiva y les permite mantener altos rendimientos en la producción y establecer enlaces con los compradores.

Para realizar las ventas utilizan sistemas tradicionales como son el teléfono y el fax. Para mantener y aumentar las ventas se sirven de la publicidad que realiza el MAG en la televisión, asisten a ferias para

promover sus productos y han establecido una alianza con Exporta El Salvador y Proesa para producir afiches promocionales.

El transporte que utilizan para la venta de sus productos es propio y también alquilado.

Los principales problemas que afrontan para comercializar es que no existen canales adecuados de comercialización, existe una alta competencia y hay poca transparencia en el mercado.

### Financiamiento y gestión empresarial

Esta empresa trabaja con recursos propios que reinvierten para mantener activa la producción. Los apoyos que han recibido han provenido de CHF en términos de capacitación y donación de maquinaria para la transformación del chile. Este apoyo fue definido por los mismos cooperativistas.

Cuando han tenido que realizar préstamos han recurrido a la banca privada, pero actualmente no tienen ningún crédito porque consideran que las tasas de interés son excesivamente altas, los trámites son engorrosos y prefieren utilizar otras fuentes de crédito como recurrir a prestamistas o a familiares y amigos.

### Lecciones aprendidas y necesidades

Los factores que han posibilitado el buen funcionamiento de la empresa han sido la participación directa del agricultor en la cadena productiva y su familia que le ha dado cohesión social a la empresa; la introducción de innovaciones en el proceso de producción agrícola, agroindustrial y mercadeo, que ha permitido incorporar valor agregado a la producción agrícola; los apoyos externos en términos de cooperación que han posibilitado la capitalización de la iniciativa y la capacitación de los socios; la institucionalidad de los procesos internos de la empresa, que generan eficiencia en el manejo de los recursos y confianza entre los socios.

Pero hay factores que deben mejorarse como adquirir mas conocimientos y experiencia, mejorar la administración, y diferenciar la imagen de la empresa como una cooperativa dentro del mercado.

Sus necesidades actuales son buscar financiamiento, comprar herramientas y equipo para remplazar el existente. También necesitan capacitación enfocada hacia la administración y en los procesos

productivos, para lo cual estarían dispuestos a dedicarle los fines de semana o una semana entera.

En otras oportunidades han recibido capacitaciones que se han dirigido a la comercialización, y el procesamiento artesanal, proporcionada por CHF en la misma comunidad, las cuales consideran fueron muy aplicables porque sus contenidos eran adecuados y porque tuvieron la posibilidad de visitar experiencias similares en Nicaragua y en Guatemala.

## 2.4. La agroindustria de miel de la Cooperativa de Apicultores de El Salvador -SCAES-

La Cooperativa de Apicultores de El Salvador de R.L. es una sociedad cooperativa dedicada al procesamiento y a la comercialización de miel; así como a la comercialización de los productos de la colmena como son: polen, propoleo, cera y jalea real. La planta de procesamiento se ubica en el cantón La Arenera del municipio de San Juan Opico, en el kilómetro 27<sup>1/2</sup> de la carretera a Santa Ana, en el departamento de La Libertad.

### Organización de la agroindustria

Esta empresa es una sociedad registrada jurídicamente como Sociedad Cooperativa de Apicultores de El Salvador de R.L. (SCAES de R.L.), constituida por 29 socios que funcionan como un cluster es decir, como un grupo de empresas que están ubicadas en diferentes lugares del país, pero principalmente en los departamentos de Usulután y Santa Ana, para procesar el producto y comercializarlo, así como para realizar capacitaciones, suministro de insumos y recibir asistencia técnica.

La iniciativa surgió en 1980, hace 24 años, cuando tres apicultores incentivaron a otros apicultores para asociarse y buscar mejores ingresos a través de la exportación directa del producto ya que los precios que obtenían cada uno por separado no eran atractivos. Iniciaron las operaciones en Antiguo Cuscatlán, alquilando un espacio para instalarse, después se trasladaron a San Juan Opico.

Como sociedad pertenecen a la Cámara de Comercio, a COEXPORT y la Comisión Nacional de Apicultores de El Salvador (CONAPIS).

Todos los miembros se reúnen cada año en Asamblea General para recibir la información general sobre el estado financiero, las necesidades de la empresa y sobre los problemas que se presenten para sus debidas correcciones. La Junta Directiva la constituyen doce personas y se reúnen cada quince días. En las dos instancias las decisiones se toman de forma colegiada y se promueve la participación de todos los socios.

## La cadena productiva

### Producción

La producción de la miel corre a cargo de los socios de la Cooperativa en sus propios terrenos o en puestos que alquilan durante el período de cosecha siguiendo las floraciones para la alimentación y mantenimiento de las abejas europeas y africanizadas, donde tienen instaladas las colmenas que ocupan una extensión de entre 20 a 25 metros cuadrados.

Cada productor realiza las actividades para entregar a la planta su producción en barriles de 6.5 qq cada uno. Para obtener la miel y demás productos, alimentan las abejas durante seis meses, entre los meses de junio y octubre, para después iniciar las cosechas entre noviembre y mayo. En el proceso de la cosecha se extrae la miel por medio de centrífugas, después se filtra en tanques de decantación y filtrado para poder finalmente envasarla en barriles que son transportados a la planta.

### Procesamiento

La planta de procesamiento de la cooperativa ubicada en San Juan Opico, ocupa aproximadamente mil metros cuadrados, en un terreno con una extensión de una manzana. En esta planta procesan 10 mil qq de miel cada año, con un valor promedio de \$90 por qq. Además procesan en menor cantidad otros subproductos, entre ellos: diez libras mensuales de propoleo que lo venden en el mercado interno a las industrias químicas y tiendas naturistas; dos qq mensuales de polen que es exportado a Alemania y a Honduras; tres qq mensuales de cera también exportada a Alemania y a Honduras; y, 3 kilogramos mensuales de jalea real que se exporta a Costa Rica.

SCAES se abastece de la materia prima producida por sus socios, y a cada uno de ellos les paga al final de la cosecha de contado. La cooperativa compra los equipos necesarios para la producción y se los vende a los socios al costo.

El procesamiento de la miel inicia con el decantado, para ello se conduce por tuberías hacia tanques y tinas donde permanece una semana, después se inicia la pasteurización, es decir se calienta la miel hasta los 80° o 100° centígrados, después se pasa por filtros de algodón para limpiar las impurezas, y se pasa a tanques donde se consigue el enfriamiento hasta los 40° centígrados y después se conduce a tanques de reposo donde permanece tres días.

Para operar la planta cuenta con licencia sanitaria y las normas de calidad que siguen son las exigidas por el mercado internacional: miel libre de impurezas, color oscuro, sabor propio de la miel de abeja no de miel de caña.

En este proceso la planta no produce desechos industriales sólo los restos que quedan de la limpieza del equipo y los drenajes. En la planta cuentan con todos los servicios básicos.

#### Comercialización y mercadeo

La miel es vendida principalmente a Alemania ya que el 80 por ciento de la producción se dirige a ese mercado, y el 20 por ciento restante es vendida a la empresa Comersal la cual la comercializa en los supermercados locales en botellas.

Para determinar los precios se basan en los costos de producción, en el mercado y en los precios que consultan por internet. Los precios sufren variaciones en el año dependiendo de la oferta de miel que exista en el mercado lo cual se relaciona con las épocas de cosecha, es decir, que entre agosto y septiembre los precios aumentan considerablemente porque no hay producción y por lo tanto hay escasez, mientras que entre diciembre y enero los precios bajan porque se satura el mercado.

Debido a que no hay diferencia en el precio entre la miel orgánica y la tradicional, no se hace ningún esfuerzo en producir de forma orgánica la miel. Consideran que ningún productor los aventaja ya que ellos tienen una buena imagen en el mercado, cuentan con experiencia y credibilidad en el sector y poseen buenos conocimientos técnicos.

Para realizar sus ventas utilizan los medios tradicionales como el teléfono y el fax; además utilizan el correo electrónico y la página web que les permite un mayor radio de acción. El transporte que utilizan es ordinario y es de su propiedad.

Para aumentar las ventas aplican técnicas publicitarias basadas en vallas, radio, prensa; aplican descuentos a buenos clientes y participan constantemente en ferias o exposiciones, por ejemplo han asistido a Expocomer en Panamá, a Annova en Alemania, a la Feria Internacional de El Salvador, y a las ferias que se realizan en las fiestas patronales en los pueblos del interior del país.

### Financiamiento y gestión empresarial

SCAES trabaja con recursos propios para financiar su negocio, pero también realizan préstamos a la banca privada para la compra de avíos y el manejo de la producción. El último préstamo que realizaron lo solicitaron al Banco Agrícola por un monto de 200 mil dólares y les otorgaron 136 mil en un plazo de doce meses, con una tasa de interés del 9 por ciento anual. La empresa la administran llevando una contabilidad general y aplicando una administración tradicional. Los socios aportan una cuota por cada quintal producido para aumentar un fondo de capital social y para un fondo de riesgos, el cual les ha permitido solventar las últimas crisis económicas que han enfrentado como producto del huracán Mitch en 1998 y los terremotos del año 2001. Las ganancias se reparten proporcionalmente entre los socios de acuerdo a la producción.

El apoyo técnico que han recibido ha provenido del gobierno central específicamente del CENTA, que ha consistido en asesoría técnica y en técnicas productivas.

### Lecciones aprendidas y necesidades

Los factores que han permitido el desarrollo de la Cooperativa han sido la buena administración e institucionalidad de los procesos administrativos; la organización social ha permitido la compra de materias primas en forma conjunta lo que hace reducir los costos, adicionalmente realizan el procesamiento, lo cual les hace generar economías de escala y una mejor articulación al mercado, al mantener la consistencia en la calidad y volúmenes de producción; la capitalización de la experiencia y los buenos contactos a partir de la información de mercados. Pero existe una serie de factores que han dificultado un mayor crecimiento como la falta de financiamiento, la poca credibilidad en la asociatividad por parte de algunos productores y los precios internacionales, por ejemplo este año han enfrentado la alta producción de China popular, ya que El Salvador produce

tres mil toneladas métricas anuales mientras que China produce 200 mil toneladas métricas cada año, lo cual se convierte en un factor de competencia muy alto.

Otro factor que se constituye en un problema es la competencia desleal, porque otros productores envasan miel de mala calidad adulterando la miel de abeja con miel de maple o añadiéndole glucosa o azucares. También se enfrentan a prácticas desleales pues otros productores les ofrecen a los socios de la cooperativa precios más altos por el producto para intentar eliminar la cooperativa. Una debilidad es la falta de apoyo externos, ya que esto no les permite mejorar ciertos procesos, al no disponer de recursos.

Para mejorar los beneficios de la empresa requieren recibir capacitación para lograr industrializar los productos de la colmena y producir cosméticos y productos alimenticios, para lo cual estarían dispuestos a invertir todo un día o varios fines de semana. En otras oportunidades las capacitaciones han sido de mucha ayuda pues estaban dirigidas al conocimiento de la producción apícola a cargo del MAG y de Swiss Contact. También FEPADE les proporcionó conocimientos sobre la comercialización y el mercadeo.

## 2.5. La agroindustria de camarón cultivado en estanques de la Cooperativa San Hilario

La Cooperativa San Hilario de R.L. es una agroindustria dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de camarón marino cultivado en estanques, localizada en la comunidad San Hilario, en el cantón Tierra Blanca del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

### Orígenes y organización de la iniciativa

La cooperativa de productores debe su nombre en honor a un excombatiente llamado "Hilario". Estos productores tomaron la propiedad de Federico Palomo, con un grupo de bases del FMLN. La asociación de productores comenzó produciendo sal en 1993, pero luego de varios años de malas inversiones en la salinera y de pobres resultados económicos para los socios; se analizó cuál actividad productiva podría ayudar a superar el estancamiento productivo y mejorar el ingreso de los socios; en este marco la comunidad decidió promover la producción de camarón utilizando los estanques, que

habían sido utilizados para obtener sal. Esta experiencia surge por la necesidad económica de los socios, pero también por el efecto imitación y difusión de otras experiencias locales.

En marzo de 1995, con apoyo de la Unión Europea, iniciaron la producción de camarón, colocando las larvas de laboratorio, cuidando y alimentando con concentrado los camarones; tres meses después, apreciaron los primeros resultados y lograron vender el primer volumen de camarones. A partir de ese momento se entusiasmó la comunidad y se impulsó con más fuerza el proyecto.

Actualmente la cooperativa se encuentra integrada por 135 socios, con una Junta Directiva que se reúne cada semana para tratar los temas relacionados con los ciclos de producción y comercialización. Además realizan asambleas cada tres meses donde se toman decisiones con la participación de todos los socios. La Asociación pertenece a la Fundación Usulután II.

Cuentan con 254 manzanas de terreno, de las cuales utilizan el 30% para los estanques. En las instalaciones empacan 150 mil libras anuales de camarón. Emplean a dieciséis personas permanentes y en la época de cosecha aumentan a cincuenta, de las cuales treinta son mujeres. La agroindustria tuvo un proceso de expansión a partir del año 2000, cuando empieza a exportar su producción con el apoyo de la Unión Europea a través de un fideicomiso de 20 millones de colones.

### La cadena productiva

#### Producción

El cultivo de los camarones se realiza de forma semi-intensiva en estanques ubicados en la playa, con el permiso de CENDEPESCA. Realizan tres siembras en el año: la primera, en noviembre en baja densidad entre siete y ocho larvas de camarón por metro cuadrado; la segunda en febrero a media densidad con diez larvas de camarón por metro cuadrado; y la tercera en junio a alta densidad por ser época de lluvia entre catorce y quince larvas de camarón por metro cuadrado. En cada ciclo obtienen 55,200 libras, con un costo de producción de \$0.94 la libra.

Cada estanque tiene una dimensión de entre 5 y 12 hectáreas con compuertas de entrada y salida, los cuales se llenan a través de una estación de bombeo utilizando el agua del mar para realizar los

recambios de agua requeridos. En los estanques se siembra larva silvestre y de laboratorio comprada a Formosa, único laboratorio larvario del país. El cultivo de camarón requiere de tres meses para alcanzar entre 11 y 14 gramos, durante ese período realizan varios controles para lograr el peso adecuado. Alimentan el camarón con concentrado puesto en cumbos partidos por la mitad, utilizan atarrayas para hacer el muestreo y supervisan el peso en balanzas grameras. Controlan las enfermedades hasta los 40 o 45 días, para evitar el virus del Taura o de la mancha blanca. Supervisan la calidad del agua, manteniendo el porcentaje adecuado de salinidad, entre 20 y 25 ppm, porcentaje que aumenta en verano entre 30 y 35 ppm. Además proporcionan el oxígeno y controlan la temperatura que no debe sobrepasar los 35° C, ni descender de 17° C.

### Procesamiento

El procesamiento del camarón requiere de dos fases: control de calidad y traslado del producto; y empaque.

La Cooperativa San Hilario inicia la primera fase del procesamiento una vez el camarón alcanza la talla comercial adecuada. Primero se recolecta el camarón que lo enhielan en recipientes refrigerados para trasladarlo a la planta. Una vez allí se limpia el producto entero para desinfectarlo, después se pesa y se clasifica por tallas de acuerdo a los ocho tamaños existentes, y se conserva el camarón en hieleras que contienen agua y hielo escarchado para mantener el agua fría entre 1 y 2° C para evitar la descomposición del producto y así poder transportarlo y llevarlo a los puntos de venta para el mercado local.

Cuando el camarón se dirige al mercado internacional, se realiza la segunda fase del procesamiento que consiste en el empaque del producto para darle mayor valor agregado. El camarón se empaca en cajas de cinco libras cada una y se le agrega agua, se congela en cuartos de refrigeración donde se mantiene adecuadamente congelado, hasta llegar a lograr constituir el embarque completo, para finalmente llevarlo al contenedor refrigerante con capacidad de 40,000 libras. Este proceso lo realizan treinta mujeres en 13 días aproximadamente.

La planta cuenta con licencia sanitaria para operar y los productos poseen registro sanitario. La Cooperativa cumple con normas de calidad, ya que obtienen el color natural del camarón, evitan la presencia de productos muertos o descompuestos, controlan el peso para lograr la uniformidad del pelágico, y realizan prácticas de

preservación y seguimiento de normas higiénicas durante todo el procesamiento. Pero, generan contaminación en las aguas marinas ya que los desechos son vertidos directamente por las tuberías de desagüe tradicional, sin ningún tipo de control.

Todas las maquinarias y equipo como son las bombas y tuberías, las básculas, el oxigenómetro, el salinómetro, el termómetro, las hieleras, los cuartos fríos, las pesas y las mesas de trabajo las han comprado. La cooperativa trabaja de forma adecuada porque cuentan con todos los servicios básicos.

### Comercialización

La cooperativa tiene tres clientes fijos que son comerciantes particulares con quienes mantienen una relación estrictamente comercial siguiendo un sistema de pago al contado.

La determinación del precio se fija de acuerdo al mercado internacional, es decir, de acuerdo a la oferta y a la competencia externa, por ejemplo el camarón de contrabando proveniente de los países centroamericanos provoca la baja pero cuando pagan los aranceles el precio se estabiliza. Para conocer el precio del producto consultan por internet en páginas web.

El precio de los productos sube en los meses de marzo, abril y mayo; y desciende en los meses de noviembre, diciembre y enero debido a los hábitos de consumo de los Estados Unidos.

Los productores de la cooperativa conocen a otros productores pero consideran que ninguno los aventaja en el mercado nacional porque ellos son una institución no gubernamental asociada.

Para realizar sus ventas utilizan el teléfono, fax y el correo electrónico, y para aumentar las ventas participan en ferias y exposiciones e invierten en la presentación de sus productos, realizando los procesos adecuados de limpieza, clasificación y empacado.

Las ventas en el mercado local se hace a través de pequeños distribuidores en todo el país, el 80 por ciento se vende en San Salvador a mayoristas de la Tiendona y del Mercado Central, que de nuevo lo venden en las tiendas minoristas de Usulután y San Miguel. El precio de venta promedio es de \$2.00 por libra.

Las ventas en el mercado internacional, las hacen a través de corredores o “brokers” que distribuyen el producto en supermercados de los

Estados Unidos. Para realizar la venta la cooperativa alquila transporte refrigerante que conduce el producto en contenedores por medio de barcos y también en avión hacia Estados Unidos. Consideran que el tipo de pago que manejan en la exportación les representa un problema ya que reciben el 50% al iniciar el envío y el 50% restante una semana después de la llegada del embarque, aunque el precio de venta es mayor que en el mercado nacional ya que venden a \$3.40 la libra en promedio.

Esta iniciativa es rentable porque la rotación del capital de trabajo se hace en un período corto de tres meses, además porque los costos de producción como son los costos de la infraestructura y el manejo de los estanques son propios. Pero, consideran que para obtener mayor beneficio deben mejorar varias situaciones como la capacidad técnica de los responsables directos; se debe agilizar los trámites gubernamentales y mejorar la imagen del sector camaronerero frente a la banca que se perdió por la condonación de la deuda agraria de los excombatientes.

### Necesidades

La cooperativa ha recibido capacitación sobre acuicultura de parte de la Unión Europea y de administración de negocios por parte de CHF. Estos cursos se han realizado en la comunidad y también se han desplazado a otros países del área (Honduras, Nicaragua, Guatemala y Belice), así como fuera de ella en Estados Unidos y Ecuador. Estas capacitaciones les han brindado el conocimiento de otras experiencias camaroneras muy aplicables a su iniciativa, donde visualizaron los problemas y las ventajas de este tipo de producción.

Actualmente consideran que requieren continuar capacitándose para lograr mejores resultados, específicamente necesitan capacitarse en producción de larvas; en nutrición animal y curvas de rendimiento y en el manejo de factores ambientales y patológicos que afectan la producción, para pasar de una producción semi-intensiva a una producción intensiva, para lo cual están dispuestos a invertir una semana en la capacitación.

Además requieren mejorar los instrumentos comprando nuevo equipo de trabajo, y mejorar las formas de pago para obtener mayor rentabilidad.

Los factores que han posibilitado cierto nivel de éxito es el siguiente: el liderazgo existente en los actuales representantes de la iniciativa

que generan confianza; la cohesión social que existe les permite avanzar en una dirección común entre los socios, esto es posible debido a que a la mayor parte de los socios los une una historia común en el marco del conflicto armado del país; los apoyos externos que han recibido les permitió mejorar la productividad, a través de capacitaciones; por último es importante destacar que la institucionalidad existente da confianza a los socios.

Sin embargo existen factores que están afectando: la falta de capital para desarrollar la cadena de valor a través del procesamiento agroindustrial y el mercadeo del producto; se necesita mejorar el capital humano en materia de mercadeo y procesamiento; el establecimiento de alianzas con empresas líderes o instituciones con liderazgo les permitiría un mejor posicionamiento en el mercado.

## 2.6. Asociación de Productores de Hortalizas de Corinto

La Asociación de Productores de Hortalizas de Corinto, se localiza en la ciudad de Corinto en el oriental departamento de Morazán. En un inicio producían tomates, pepinos y chiles; luego de varios años de trabajo, producen además de los antes mencionados, ejote, perejil, zanahoria, apio, cilantro, lechuga, pipián (calabacines), berenjena, repollo y últimamente frutas como el maracuyá.

### Organización de la iniciativa

Esta asociación representa la experiencia de un conjunto de productores de granos básicos que decidieron formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, para poder financiar la producción de hortalizas y poder transitar a cultivos más rentables.

La organización de los productores les ha permitido disponer de una instancia que no sólo vela por los intereses de estos, sino que también ha funcionado como unidad operativa, para gestionar recursos, apoyos externos y facilitar el acceso a los mercados. La iniciativa está organizada a través de una Asamblea General que es el máximo órgano, una Junta Directiva, además dispone de una unidad operativa compuesta por un Gerente, un asesor, contador, auxiliar contable; los funcionarios antes mencionados son financiados por la cooperación; adicionalmente existen dos comités, uno el de comercialización y otro el de producción, integrado por los socios y que trabaja sin cobrar.

La Asamblea se reúne una vez al año y sólo en caso de emergencia se puede convocar con carácter extraordinario; La Junta Directiva se reúne cada 15 días, y ejerce un mayor nivel de injerencia en el desarrollo de la iniciativa, así también toma decisiones por medio de las unidades operativas.

Los integrantes de la iniciativa, no disponen de ningún tipo de vínculo de unión, de carácter político o religioso, más bien los une el interés por salir de la pobreza. El grado de cohesión que existe entre los socios está determinado por el deseo de superación, pero la participación de las familias en cada una de las parcelas, juega un rol muy relevante en la cohesión social.

## La cadena productiva

### Producción

Los socios de esta iniciativa son minifundistas que disponen entre 0.10 a 0.25 de manzana de tierra. Producen hortalizas durante todo el año, el 80% de la producción es considerada producción tradicional amigable con el medio ambiente, debido a que utilizan en forma combinada químicos y prácticas ecológicas; y el 20% de los productos son cultivados en forma orgánica.

Los terrenos en los cuales cultivan los socios, son inclinados con muchas laderas; la tierra pertenece a los socios y se articulan a través del comercio; el tamaño de las parcelas varía de 1 a 4 tareas, en tal sentido podemos considerar a estos agricultores, como pequeños productores de hortalizas. La iniciativa cultiva todo el año hortalizas lo que permite generar empleo e ingresos para las personas involucradas.

Los insumos y materias primas son adquiridos a través de la empresa comercializadora, la cual por ahora produce y comercializa plantas de calidad, que ellos mismos producen bajo estricta supervisión técnica.

### Procesamiento

La Asociación de Productores de Hortalizas cuenta con una empacadora para agregarle valor a sus productos. El proceso de empaque, sigue normas que se han establecido como son: clasificación del producto, limpieza, empaque en bandejas, pesado, colocación de viñeta con su respectiva marca, y finalmente acondicionan las

hortalizas a la temperatura adecuada y las transportan de la ciudad de Corinto a los distribuidores en forma puntual.

### Comercialización

Los productos se orientan a diferentes mercados, el principal es la cadena de supermercados de la ciudad de San Miguel, (La Despensa de Don Juan); el otro es en el ámbito local y en los municipios vecinos. Las modalidades de venta varían, y van desde el gran distribuidor detallista (supermercado), hasta las ventas al detalle, o sea directamente al consumidor en las comunidades en donde se cultiva, y también disponen de un puesto en el mercado que vende los productos de los socios, además vende a los comerciantes que estén interesados en distribuir el producto.

Buena parte de los precios de venta están determinados por el comprador, específicamente nos referimos a las ventas a La Despensa de Don Juan, quienes pagan buen precio, más aun cuando ellos hacen las solicitudes de emergencia, pagan un extra precio. Cuando lo venden en el mercado local o comunidades vecinas lo determina la comercializadora, en función de la oferta y demanda en el mercado local.

### Financiamiento y gestión empresarial

La Asociación tiene algunas dificultades para disponer de financiamiento, pese a pertenecer a una cooperativa de ahorro y crédito no disponen de suficientes recursos, hacen falta fondos para continuar apoyando a los agricultores con créditos. Al principio en la iniciativa se presentaron ciertos problemas que se han ido superando, como los atrasos en el pago a los productores, no obstante este problema se resolvió, a través de la agilización de los pagos con fondos propios y con la agilización de las ventas.

Durante el desempeño de la experiencia, se han presentado ciertos conflictos, uno de importancia fue el hecho que los productores reclamaban que se les pagara de inmediato el producto que presentaban a la empacadora; el malestar llegó a tanto que los productores se resistieron a colocar el producto en la comercializadora.

La organización buscó de inmediato una salida al conflicto, para ello se decidió pagar el 50% de adelanto por mercadería entregada, lo cual vino a restablecer la confianza. Además se intentó agilizar las

ventas y los trámites contables, para pagar en forma rápida y oportuna a los socios.

Una institución muy importante en el apoyo ha sido y continua siendo CRS, instancia que proporciona asesoría técnica, capacitaciones, financiamiento, préstamo para adquirir equipo, infraestructura de apoyo a la producción y a la comercialización. Pero lo más relevante es la asesoría en materia comercial, que logró impulsar cambios de gran dimensión en el desarrollo de la iniciativa. Parte del apoyo de CRS, fue financiado por la Unión Europea y la AID de los Estados Unidos de América.

Otros apoyos que han recibido durante su existencia, ha sido del Proyecto Morazán, PADECOM Y ADEL el tipo de apoyo ha sido en créditos y capacitaciones. Además PRODENOR ha visitado el proyecto, y les ha ofrecido apoyo para los próximos meses, pero aún no se ha concretado.

### Lecciones aprendidas

La asociación ha logrado avances importantes en cuanto a los objetivos que se plantearon. Uno de estos objetivos, era mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado; el proyecto de comercialización que luego se consolidó en una empresa comercializadora, ha permitido alcanzar con éxito la meta trazada en un principio.

En la fase de producción, los principales factores que han facilitado que la iniciativa alcance cierto éxito y presente un excelente potencial de desarrollo son los siguientes. En primer lugar, se identifica que el apoyo externo que ha recibido la iniciativa, ha sido un factor muy importante, para mejorar los conocimientos técnicos en la producción de hortalizas y la introducción de nuevas variedades. Este apoyo se efectuó, a través de capacitaciones, giras de campo, desarrollo de parcelas demostrativas y la conformación de grupos de extensionistas comunitarios. Así también, los agentes de apoyo han colaborado para la capitalización de las diversas unidades de producción. Algunas de las inversiones realizadas en el marco de la iniciativa han sido: la construcción de compuertas para embalses, pequeños sistemas de regadío, apoyo económico para establecer su propia producción de plantines, inversión en parcelas demostrativas y el financiamiento de giras demostrativas a otras comunidades; buena parte de estos recursos es cooperación no reembolsable. El segundo factor, que se

ha identificado, es la diversificación de la producción, la cual ha permitido minimizar los riesgos y disponer de una oferta de productos más amplia para el mercado. El tercero, es la integración de las familias a los procesos de producción, fenómeno que asegura el buen desempeño productivo, debido al nivel de cohesión que existe en las diversas unidades de producción.

En la fase de comercialización se visualizan los siguientes factores que han contribuido al funcionamiento y avance de la iniciativa. Los agricultores enfrentaban problemas de comercialización como el acceso al mercado. Para ello se asociaron e incrementaron la oferta de productos, con lo cual podían obtener economías de escala en el transporte. Pese a disponer de una variada oferta de hortalizas, no disponían de unidades apropiadas para transportar el producto a los distribuidores; esta necesidad les hace solicitar a CRS, la posibilidad de adquirir un camión con aire acondicionado. La solicitud es aceptada, pero la unidad es entregada en comodato de venta. Por otra parte, un segundo factor en la comercialización, es el disponer de mercado asegurado. La empresa comercializadora tiene contratos de carácter permanente con tres supermercados de San Miguel, que pertenecen a La Despensa de Don Juan. Esto sólo es posible lograrlo si se dispone de forma permanente de elevados volúmenes de producción, de una diversidad de productos y de calidad asegurada. Estos últimos elementos han hecho posible obtener un mejor precio en el mercado y lo más importante disponer permanentemente de un demandante importante de hortalizas. El tercer factor es la credibilidad de la empresa, la cual se ha ganado por la calidad y efectividad en el servicio, características que se plasman en una marca la cual goza de reconocimiento y prestigio de parte del distribuidor y del consumidor.

Hacia el futuro se aprecian ciertas oportunidades y ventajas como es un amplio mercado por cubrir, al cual se le puede ir abasteciendo en la medida que se amplíen las zonas de cultivo y se integren más socios a la iniciativa. Además existen expectativas por orientar producto hacia el exterior, principalmente hacia el mercado de los Estados Unidos de América, ya se está haciendo algo de esto en lo concerniente a jengibre.

Los principales problemas del proceso de producción que han dificultado avanzar en el logro de éxitos han sido: la disponibilidad de tierra, la escasa asistencia técnica y las limitaciones para disponer de financiamiento.

La escasa asistencia técnica, la iniciativa sólo dispone de dos técnicos pagados, el resto está compuesto por los extensionistas comunitarios; sin embargo, siempre se requiere de técnicos más calificados, para enfrentar una diversidad de problemas que se presentan en las parcelas, como es el control de plagas.



## CAPÍTULO 3

---

### ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS CADENAS DE VALOR DESDE LA AGRICULTURA FAMILIAR

---



El proceso de apertura y la desregulación de la economía, ha afectado a la agricultura familiar durante los últimos quince años. Los efectos al agro salvadoreño que se explicaron en el capítulo anterior deben diferenciarse en la economía rural, ya que la capacidad de hacer frente a dicho proceso varía según las características de cada tipología de unidades productivas. Los impactos en las actividades agroexportadoras han sido muy diferentes, a los efectos que han sufrido los subsectores vinculados a los mercados locales, y así también los impactos no han sido homogéneos entre la agricultura empresarial y la agricultura familiar, y dentro de estas formas habrá que saber diferenciar los impactos en función del acceso a los diferentes capitales que disponen y las lógicas de producción predominantes en cada una de ellas.

La agricultura familiar es una tipología muy particular en la economía rural, que será afectada sin lugar a dudas con el CAFTA; y las posibilidades de aprovechar las ventajas del CAFTA, no serán fáciles de concretizar en el actual contexto, debido a su situación de subordinación de la agricultura familiar frente a otros actores económicos, por la carencia de formación de las productores, la no disponibilidad de recursos económicos y la ausencia de políticas para poder desarrollar capacidades competitivas. En tal sentido, es necesario saber actuar frente a este nuevo escenario; ello implica la necesidad urgente de implementar una Estrategia que posibilite la inserción de la agricultura familiar a los mercados dinámicos y de igual forma habrá que saber enfrentar y atender a los hogares rurales, que sean expulsados de la actividad agropecuaria.

Para hacer frente a los retos y amenazas, el gobierno de El Salvador, tiene que ejecutar una Estrategia de políticas públicas, que logre impactar en estos sectores, para lo cual se requiere de alianzas y de la cooperación de diferentes actores. El agro salvadoreño y en especial aquellos sectores históricamente excluidos, por si solos, no podrán sobrevivir frente a los procesos de apertura indiscriminada, en tal sentido el apoyo del sector público es fundamental e imprescindible.

A continuación presentamos las principales propuestas de una estrategia para el desarrollo de la agricultura familiar en el marco del desarrollo rural, que se divide en tres apartados: Planeación estratégica; La institucionalidad para el desarrollo; Competitividad para la agricultura familiar; Promoviendo las economías de red y por último algunos Programas y demandas de algunos subsectores.

### 3.1. Planeación estratégica

El desarrollo de la agricultura familiar y las cadenas de valor en el área rural, requiere de una visión de país, que tenga alcance de mediano y largo plazo, y que comprometa a diversos sectores políticos, económicos y sociales. El rol protagónico y descentralizado del sector público es fundamental, así como la participación activa del sector privado y sociedad civil. El rol del sector público demanda la utilización de herramientas de planificación estratégica, de metodologías participativas y de instituciones lo suficientemente sólidas con los recursos humanos de la más alta calidad.

Algunos aspectos a tomar en consideración en el marco de esta estrategia son:

Disponer de un enfoque de desarrollo territorial, como el planteado por la Comisión Nacional de Desarrollo denominado “Estrategia compartida para el desarrollo nacional”, que ha delimitado seis plataformas regionales estratégicas para el desarrollo del país.

Promover el enfoque de un pueblo un producto, esto implica identificar regiones y micro regiones y productos estratégicos, que deberán ser apoyados, tratando de vincular productos estratégicos a pueblos y ciudades que le den personalidad a un producto o servicio.

Crear las condiciones para la participación de los actores locales, en el diseño e implementación de planes estratégicos para el desarrollo económico territorial.

### 3.2. La institucionalidad para el desarrollo

#### *3.2.1. Creación del comité para el desarrollo agroindustrial de la agricultura familiar*

Creación y puesta en funcionamiento de la mesa para el desarrollo agroindustrial de la agricultura familiar, esta instancia debe ser un espacio de participación y concertación para el diseño de estrategias de apoyo al desarrollo de este subsector del área rural, esta mesa debe aglutinar a representantes de los diferentes subsectores de la agricultura, pesca, artesanía y servicios rurales, que más representen a los pequeños productores; pero además deben participar representantes del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Economía,

Organismos de cooperación (IICA; GTZ; AECI), instancias vinculadas al sector en el país del Sistema de Naciones Unidas (FAO, PNUD, PMA), organismos multilaterales como el Banco Interamericano y Banco Mundial; Organismos No Gubernamentales y centros de pensamiento especializados en desarrollo rural.

### *3.2.2. La reforma de la administración pública*

Los cambios en el escenario internacional y la rigidez del fenómeno de la pobreza rural, obligan a realizar profundos cambios en la institucionalidad del país para poder hacer frente a los desafíos y oportunidades del nuevo contexto.

La creciente firma de tratados de libre comercio; la creciente competencia en el mercado interno frente a las importaciones agroalimentarias y las exigencias por mejorar la competitividad, obligan a enfocar las estrategias al fomento de las capacidades productivas de la economía rural, y dentro de éstas la agricultura familiar debe jugar un rol protagónico, en cuanto tiene la capacidad de integrar a un segmento importante de la población en situación de pobreza, que de no ser incluida puede ser marginada de los beneficios, pero además puede convertirse en un problema socio político frente a cualquier proceso de inserción al mercado global.

Los nuevos retos y desafíos demanda un sector público eficiente y con claridad en su papel de apoyo al desarrollo del sector privado, fundamentalmente al vinculado a la economía social, como son los pequeños agricultores y los trabajadores rurales, esto obliga y conlleva a una urgente reforma de la administración pública, así como a su fortalecimiento y descentralización.

Es necesario la creación de un viceministerio para el Desarrollo Rural, que oriente su esfuerzo en tres niveles, siendo estos: desarrollo productivo y empresarial de la agricultura familiar; desarrollo social y la oficina de género.

Este viceministerio debe coordinar los diversos programas de apoyo al desarrollo del tejido productivo de la agricultura familiar en las actividades agrícolas, ganadería familiar, pesca artesanal, actividades rurales no agrícolas, como la agroindustria, artesanía, turismo rural y MIPYME de servicios varios.

Fortalecimiento de las capacidades institucionales públicas y no gubernamentales, para apoyar los aspectos de inocuidad de los alimentos, sanidad vegetal y animal; lo antes mencionado implica mejorar capital humano, fortalecer la capacidad de los laboratorios nacionales y desarrollar procesos de acompañamiento para alcanzar estándares internacionales, que nos permita producir alimentos de calidad.

Establecer los mecanismos legales y organizacionales, para hacer cumplir los acuerdos establecidos en materia comercial una vez sean ratificados; esto implica que las asociaciones de pequeños, medianos y grandes productores de bienes agrícolas sensibles participen en dichas mesas de verificación del cumplimiento de la administración adecuada de cuotas de libre arancel asignadas a los importadores. Así también, se debe supervisar el ingreso de alimentos en calidad de donativos, ya que estos no se toman como parte de las cuotas de importación, pero pueden generar serias distorsiones en los mercados locales, afectando al productor doméstico.

### *3.2.3. Promotora regional para el desarrollo agroindustrial territorial*

Los gobiernos locales en articulación con las instituciones públicas, y en el marco de la descentralización deben jugar un rol más protagónico en el acompañamiento a los procesos de modernización de la agricultura familiar, esto implica que no sólo se descentralicen funciones para los gobiernos locales, sino también recursos humanos y financieros.

Los gobiernos locales deben incluir en sus planes de desarrollo local, los aspectos económicos y en ellos debe verse reflejada la agricultura familiar, así como las actividades rurales no agrícolas. Además, se deben promover los comités de desarrollo económico local, en donde deben participar los actores claves del sector productivo, pero también es necesario que la administración pública local asuma ciertos roles más protagónicos en el acompañamiento en aspectos de extensionismo agrario, infraestructura productiva, promoción empresarial, servicios de agronegocios y la gestión de apoyos exógenos para el desarrollo económico.

### 3.3. Competitividad de la agricultura familiar

Las unidades productivas de carácter familiar para lograr superar las amenazas y aprovechar los retos de la globalización, requieren de un fuerte apoyo del sector público, de los organismos no gubernamentales y de la cooperación internacional. Sin la voluntad política y los recursos necesarios es difícil que este sector logre sobrevivir frente a la competencia de las grandes empresas, sin embargo tiene posibilidades de desarrollo siempre y cuando reciba el acompañamiento necesario. Algunas de las estrategias que se deben implementar para contribuir al desarrollo de este sector son las siguientes:

#### *3.3.1. Sistema de innovación tecnológico territorial*

Establecer centros para el desarrollo tecnológico en los territorios estratégicos, para apoyar el desarrollo de cadenas de valor que integre a pequeños y medianos productores, con grandes empresas líderes. Un programa de esta naturaleza debe proporcionar asesoría, capacitación, asistencia técnica, promover nuevos procesos innovadores, que permitan mejorar la productividad y la calidad, para reducir costos de producción, mejorar la rentabilidad y diferenciar productos por su calidad.

A través de los gobiernos locales se deben crear las Unidades Municipales de asistencia Técnica Agropecuaria, cuyo papel será facilitar asistencia técnica a la agricultura familiar, en distintas fases de producción como son: técnica de cultivo, post cosecha y comercialización; para ello se articulará al trabajo del CENTA, de las ONGs y de la cooperación internacional, así también facilitará el acceso a los diversos programas que dispone el gobierno en el tema de apoyo a la competitividad.

Establecer centros de formación laboral en campos de la agroindustria, turismo rural, artesanías, mercadeo, administración, pesca, manufacturas diversas, etc. Los centros de formación deben responder a las demandas de las cadenas de valor y a las grandes apuestas estratégicas del país.

Incentivar la investigación científica y técnica en el campo de los agroalimentos del país, para ello se debe mejorar el capital humano científico, subsidiar investigaciones y articular el que hacer de las universidades a las necesidades de las cadenas de valor de productos agroalimentarios.

Promover un sistema de innovación tecnológica que integre los diversos actores territoriales del desarrollo rural, como: gobiernos locales, centros públicos de generación y transferencia de tecnología, ONG's responsables de proporcionar tecnología, gremiales, organizaciones de productores, sistema educativo, centros de desarrollo tecnológico, universidades y cooperación internacional. Esta red deberá coordinar los esfuerzos en un territorio determinado y trabajar en forma coherente para facilitar el desarrollo de procesos de innovación tecnológica.

El gobierno debe invertir más recursos en la investigación de los distintos procesos de producción agropecuarios estratégicos en el marco de las políticas de desarrollo de las cadenas de valor. Las investigaciones deberán responder a las necesidades de los diferentes subsectores y deben involucrar a universidades, consultores nacionales e internacionales. La inversión en ciertos procesos de investigación se deben hacer en forma conjunta con los países centroamericanos, para lograr reducir costos y alcanzar mejores resultados.

### *3.3.2. Acceso a financiamiento*

Creación de la Banca de Desarrollo, a partir de la fusión del Banco de Fomento Agropecuario y el Banco Hipotecario, pero además es necesario un proceso de reingeniería y fortalecimiento financiero de esta entidad para que acompañe la reactivación y desarrollo de la agricultura familiar.

El desarrollo rural y en específico de la agricultura familiar como la agroindustria, requiere de importantes flujos de capital para su desarrollo, estos préstamos son de riesgo, por lo tanto la banca privada no asumirá dichos riesgos, por ello en una primera etapa es imprescindible la colocación de líneas de crédito que incentiven la capitalización de estas iniciativas, sin embargo estos recursos deben otorgarse en coordinación con otros programas de apoyo, asistencia técnica y asesorías, que aseguren el éxito de los proyectos.

El tema de la deuda agraria se debe resolver a través de mecanismos de negociación, entre el gobierno, los bancos y el sector agrario. Con la colocación de bonos del parte del Estado, se puede lograr comprar la deuda y administrarla desde instancias públicas, para evitar los embargo y por ende la concentración de las tierras en pocas manos.

### *3.3.3. Transferencia de capital*

Los esfuerzos de diversificación y reconversión de las unidades familiares requiere de recursos económicos, para poder invertir en bienes de capital productivo como son equipos, maquinaria y herramientas; así también se requiere infraestructura de apoyo a los proceso productivos. El Ministerio de Economía y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, disponen de diversos programas y recursos que operan en forma dispersa, es necesario articular todos estos fondos, programas y proyectos, para canalizarlos en forma conjunta y sistemática ha esfuerzos de cadenas de valor que se desarrollan en los territorios, es necesario dar coherencia a los apoyos gubernamentales.

Para apoyar el proceso antes mencionado, se requiere de la puesta en marcha de programas de acompañamiento a la competitividad de las MIPYMES, habrá que diseñar, gestionar e implementar diversos mecanismos que permitan acompañar el proceso de agro industrialización, la mejora de la productividad y la calidad de los nuevos productos; inversión en infraestructura, maquinaria, equipo industrial, cuartos refrigerantes, sistemas de comercialización, medios de transporte, asesorías técnicas a lo largo de la cadena de valor, etc.

Establecimiento de fondos de compensación social para sectores afectados por el proceso de apertura económica, de manera que estos sectores pobres afectados, puedan reubicarse en nuevas actividades económicas agrícolas o no agrícolas.

### *3.3.4. Transferencia de información*

Fortalecer las unidades de agro negocios del MAG, para ampliar sus servicios de apoyo a la agricultura familiar. Esto implica incrementar las inversiones en infraestructura, equipo y personal de apoyo. Además estas unidades deben de implementar nuevos métodos y tecnologías para facilitar el acceso a la información a los diversos usuarios. La transferencia de información no sólo debe cubrir aspectos comerciales, sino también de carácter legal, institucional, técnico productivo y financiero, que contribuyan al desarrollo de las iniciativas productivas.

### *3.3.5. Desarrollo empresarial*

Creación de los centros de desarrollo empresarial territorial.

El gobierno debe crear centros de desarrollo empresariales para apoyar a las empresas agroindustriales, agronegocios, turismo rural y empresas con servicios de apoyo a los agronegocios. Estas empresas deben estar localizadas en territorios claves para el desarrollo del país, como son las áreas estratégicas del plan de nación.

La función de estos centros es proporcionar apoyo en gestión empresarial y mercadeo a las diferentes iniciativas que pretenden emprender nuevos negocios o que ya operan pero requieren apoyos de calidad. Estos centros deben contar con los servicios de profesionales de la más alta calidad y contribuir a mejorar los procesos de gestión administrativa y mercadeo, pero deben apoyar en el establecimiento de contactos comerciales, promover la participación de los agricultores, pescadores y agroindustriales, en ferias internacionales; encuentros entre compradores de bienes agroalimentarios y debe subsidiar campañas de promoción de los productos en mercados específicos.

### *3.3.6. Educación, competitividad y desarrollo de cadenas de valor*

Mejorar el perfil educativo en el área rural es imprescindible, esto implica ampliar la cobertura y la calidad del sistema educativo formal; pero también demanda el desarrollo de un nuevo concepto de educación de carácter informal, para atender en forma sistemática a la población adulta con bajo nivel educativo, que se encuentra vinculada a iniciativas productivas de carácter familiar.

La ampliación de la cobertura debe abordar desde la formación en párvulos hasta la educación técnica no universitaria, pues la atención en los diversos niveles es necesaria para mejorar el perfil; pero también es imprescindible revisar la currícula de formación, mejorar las tecnologías educativas, la calidad y calidez del servicio.

Promover la capacitación de adultos para el empleo, a través de la implementación de un modelo de formación de mano de obra rural adulta con bajo perfil educativo; la capacitación debe responder a las necesidades locales (demanda de formación) y las potencialidades de empleo que se perfilan en el área rural. Algunos de los objetivos del proceso de formación deberían ser los siguientes: Desarrollar

habilidades sociales para que las personas conozcan su entorno y puedan interactuar frente a él; Suministrar conceptos que permitan a las personas el manejo de información para la toma de decisiones; desarrollar destrezas en función de sus demandas de formación;<sup>35</sup> potenciar las capacidades para la asociatividad (alianzas horizontales y verticales entre otros agentes productivos).

Promover la participación de la mujer rural en los diferentes procesos de formación formal e informal, la promoción debe incluir incentivos de carácter económico, así como apoyos concretos en el cuidado de los hijos para poder asistir a las capacitaciones, la seguridad de las mujeres, el trasporte de estas a los centros de capacitación, la alimentación de las mujeres en los centros de formación, etc.

### 3.4. Promoviendo las economías de red

#### *3.4.1. Articulación horizontal de las empresas familiares rurales*

Implementar programas que estimulen la asociatividad de las empresas rurales de carácter familiar. Están deben buscar objetivos concretos como es la de articularse a mercado locales, promover las exportaciones, mejoras tecnológicas y de gestión empresarial. El programa debe proporcionar apoyos técnicos como es la contracción de expertos en materia de desarrollo de procesos de asociatividad en función de los objetivos y de la demanda de la asociación; así también se deben destinar recursos financieros para cubrir parte de los costos operativos de la empresa asociativa que articule los esfuerzos de las empresas familiares rurales.

#### *3.4.2. Articulación vertical entre pequeñas y grandes empresas*

La competitividad requiere de alianzas entre las pequeñas y las grandes empresas líderes del subsector; para ello se debe implementar un programa que proporcione fondos económicos que permitan contratar los servicios de expertos o la adquisición de capital productivo para

---

35. Hurtado, Montserrat. (2002). La formación profesional, el empleo y el desarrollo local: una perspectiva integral, en Memoria del Primer Foro Regional sobre educación no formal, trabajo y desarrollo local, Unión Europea, proyecto IMEF, San Miguel, pag. 41

promover el desarrollo tecnológico, de gestión empresarial y los controles de calidad de la producción de las empresas familiares, para lograr cumplir los estándares de calidad y volúmenes de producción que demanda la gran empresa. Los fondos deben lograr promover el establecimiento de contratos de largo plazo entre proveedores (pequeños) y el demandante (grande), para poder establecer relaciones estables y consistentes.

Promover e incentivar la cultura de la cooperación entre las pequeñas empresas y las grandes empresas líderes, de manera que ambas se vean como parte de un solo cuerpo que compiten y en donde todos deben ganar; de manera que las alianzas de cooperación entre empresas en el marco de cadenas de valor, debe asegurar la competitividad y el reparto de beneficios.

Es importante destacar que estas alianzas deben trascender el ámbito nacional, de manera que pueden ser centroamericanas, en distintos productos en donde se requiere disponer de altos volúmenes para ingresar a mercados que demandan grandes volúmenes de productos. Por ejemplo: productos orgánicos, apicultura, pesca, avicultura, flores y follajes, plantas medicinales, frutas, hortalizas, etc.

### 3.5. Programas para el desarrollo de las actividades subsectoriales

#### 3.5.1. *Apoyo a la seguridad alimentaria*

Uno de los aportes más importantes de la agricultura familiar es su contribución al abastecimiento de alimentos de núcleo familiar y de las localidades, en tal sentido es primordial centrar los esfuerzos de una estrategia de desarrollo agropecuario en el apoyo a estas unidades, y en especial apoyos directos para fortalecer la capacidad de producir alimentos desde un enfoque de fincas integrales, en donde cultiven la mayor diversidad de los alimentos que satisfacen sus necesidades.

Un programa de apoyo a las fincas integrales, implica asistencia técnica, asesoría, capacitaciones y dotación de capital de trabajo, para diversificar los cultivos y combinar diversos tipos de actividades agrícolas y no agrícolas en las unidades de producción, así como la maximización de los recursos escasos que disponen, que en muchos casos suele ser la tierra, el agua y en menor medida la mano de obra.

La combinación de cultivos de granos básicos, con huertas de hortalizas y frutas, así como el desarrollo de pequeñas granjas de aves de corral, ovejas tropicalizadas y apíarios, o el desarrollo de actividades artesanales, son necesarias para reducir los riesgos y para diversificar las fuentes de ingresos y de alimentos.

### *3.5.2. Generación de empleo rural no agrícola*

La agricultura no es capaz absorber laboralmente a toda la población rural, de manera que se debe promover e incentivar el desarrollo de Las Actividades Rurales No Agrícolas para generar empleo. Para ello el gobierno central debe desarrollar programas específicos de apoyo al turismo rural, artesanía, PYMES de metalmecánica, carpinterías, modas, construcción, servicios diversos de apoyo a los procesos de producción; gastronomía, etc.

El apoyo del sector público a estas actividades no agrícolas, deberá estar canalizado en primer lugar a los municipios más dinámicos desde el punto de vista económico, por estar localizados a centros de mayor demanda de servicios y productos no agrícolas. Algunos de estos territorios se localizan en la periferia de las grandes urbes y son conocidos en los últimos años como municipios RUR-URBANO

En el apoyo a estas actividades habrá que articular capacitación, transferencia de recursos económicos, infraestructura de transporte y comunicaciones, así como dotación de electricidad; asesoría y asistencia técnica productiva y comercial, para mejorar el desempeño de estas actividades. Pero quizás lo más importante es la participación de los actores locales en dicho proceso, esto involucra a gobiernos locales, ONGs, instituciones públicas, empresa privada y a la cooperación.

### *3.5.3 Conservación del medio ambiente*

Promover una mayor conciencia entre las agroindustrias en la conservación del medio ambiente: esto implica apoyar certificaciones de eco-productos y eco-procesos. Hacer un uso más eficiente de la energía y recursos renovables.

Mayor apoyo gubernamental para: la agricultura orgánica, el reciclaje de productos, el manejo de los desechos sólidos y desarrollar investigaciones sobre el aprovechamiento de la biodiversidad del país.



## ANEXO

---

**SISTEMATIZACIÓN DE PROPUESTAS  
POR SUBSECTORES, QUE PARTICIPARON  
EN LOS PROCESOS DE CONSULTA  
CON AGRICULTORES FAMILIARES  
Y PESCADORES ARTESANALES**

---

MESA DE CAFÉ No. 1 CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Capacitación sobre agricultura orgánica.	Capacitar a los procesadores en administración financiera y aspectos contables.  Capacitación a los beneficiadores de café sobre normas para certificar a los beneficios como amigables con el medio ambiente.	Implementar programas de capacitación sobre el mercado de café orgánico Apoyo en la comercialización de productos orgánicos. Mayor conocimiento del mercado nacional e internacional.
INFRAESTRUCTURA		
Mejoramiento de las vías de acceso (Caminos rurales), para minimizar los costos de transporte de los productos. Construcción de reservorios de agua.	Tener acceso a servicio de electrificación y agua potable en las fincas y en el beneficio.	Construcción de un centro de capacitaciones donde los agricultores tengan acceso a información de mercado y que sea un punto de encuentro para discutir temas de interés para el sector, así mismo, puedan informarse sobre la agricultura orgánica, estrategias de comercialización y organización.
CAPITAL SOCIAL		
Capacitación sobre organización y formación de grupos de productores.	Formación del personal a cargo del procesamiento para mejorar la calidad del producto.	Hacer alianzas con empresas y organizaciones para mejorar la comercialización del producto.
CAPITAL INSTITUCIONAL		
Coordinar con los gobiernos municipales y ONG's para buscar apoyos en las diferentes etapas de la generación de valor.	Coordinar con instituciones como PROCAFE, CENTA, CSC, para mejorar el procesamiento y la calidad del producto final.	Participar en ferias de productos orgánicos.
CAPITAL FINANCIERO		
Créditos a largo plazo con intereses bajos para mejorar el parque cafetero y diversificar la producción. Crear una banca para el desarrollo rural.	Inversiones en maquinaria (Beneficio, trilladora, tostadora y comercializadora)	Estudios de mercado y Plan de negocio.
CAPITAL TECNOLÓGICO		
Mejoras de los cafetales, introduciendo nuevas variedades.	Inversión en mejoras de los beneficios, tostadora y empacadora de café.	Mejor calidad y presentación del producto. Desarrollar tecnologías de mercadeo del café para el mercado nacional e internacional.
CAPITAL NATURAL		
Mejoramiento de suelos Implementación de programas de pago por servicios ambientales en las zonas de recarga	Promover programas para reconvertir los beneficios y tostadoras amigables con el medio ambiente	Promover la certificación de orgánicos o amigables con el ambiente, a través de certificadoras localizadas en el país, pero que gocen de reconocimiento internacional.

MESA DE CAFÉ No. 2 CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Capacitación a los jóvenes, sobre como producir cafés especiales, que lleven criterios de producción, cuidado y manejo de los cafetales, que permita mejorar la calidad. Introducir la modalidad de escuela café en los municipios cafeteros.	Capacitar a los pequeños productores en procesos de transformación y catación.	Capacitación en informática, bolsa de valores y variantes de mercado. Capacitar a los caficultores sobre prácticas de negociación. Desarrollar programas de capacitación sobre el mercadeo de café tostado y café especiales.
INFRAESTRUCTURA		
Darle sostenibilidad a los caminos vecinales, en zonas productivas.	Construir pequeñas estructuras para almacenar el producto.	
CAPITAL SOCIAL		
Fomentar e impulsar la organización de los pequeños agricultores, ya que de manera individual no hay oportunidades de competir.	Creación de alianzas asociativas entre productores.	
CAPITAL INSTITUCIONAL		
Gestionar con ONG's nacionales e internacionales, apoyo logístico.	Fortalecer la institucionalidad pública y privada para acompañar un proceso de agroindustrialización	Fomentar las alianzas entre grandes empresas líderes del café y los pequeños productores. Promover programas de apoyo a los pequeños caficultores de parte de las empresas líderes del mercado de café Fortalecer la capacidad de las embajadas para promover la imagen del café en el exterior.
CAPITAL FINANCIERO		
Renegociar la deuda del sector cafetero Proporcionar nuevas líneas de crédito para desarrollar los café especiales.	Dotar de capital productivo para desarrollar la cadena de café, especialmente en el tostado de café.	
CAPITAL TECNOLÓGICO		
Programa para capitalizar a las unidades de producción.	Programas de apoyo para la actualización y modernización de los equipos existentes.	Cubrir toda la cadena de producción hasta el producto terminado, para ello habrá que diseñar una nueva tecnología de mercadeo de nuestros productos.
CAPITAL NATURAL		
Readecuación de los compromisos financieros, ya que actualmente hay tierra y cafetales, que está en peligro de perderse por deudas. Este aspecto se debe desarrollar en el marco de canje de deuda por naturaleza.		Promover el mercado de café orgánico y amigable con el medio ambiente.

MESA DE HORTALIZAS CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Capacitaciones sobre manejo agronómico de hortalizas, siembra variedades de semilla y fertilización. Capacitación en prácticas agronómicas amigables con el medio ambiente (agroecológicas).	Capacitarnos en el manejo de maquinarias adecuadas que permita ahorrar recursos financieros y optimizar el producto final.	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
Construcción de centros de acopio para mejorar la producción. Programa para subsidiar la construcción de pequeños sistema de riego.	Apoyar a crear centros de acopio.	Mejorar las carreteras que permitan trasladar el producto a los lugares de ventas, a bajos costos. Promover los mercados modulares para acercar al productor con el consumidor, evitando los elevados costos de transacción.
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
Crear una red de productores de hortalizas.	Establecer alianzas con empresas líderes en empacado de hortalizas Fortalecer la capacidad pública para mejorar los procesos de empacado de las hortalizas.	Promover la organización de mujeres comercializadoras de hortalizas en los mercados públicos y establecer alianzas con los productores Crear una mesa de exportadores de hortalizas.
<b>CAPITAL INSTITUCIONAL</b>		
Gestionar la participación del sector público en el extensionismo Promover la participación de los gobiernos municipales en el desarrollo de la horticultura en algunas microrregiones del país.	Generar confianza con las organizaciones de gobierno y ONG's para un apoyo total Articular los distintos programas de apoyo a la PYMES desde el Ministerio de Economía, para apoyar las iniciativas de los horticultores organizados en conglomerados.	Establecer los registros correspondientes de la empresa. Identificar nuestro comercializador, nuestra marca, empaque y presentación del producto. Crear un nicho de mercado al cual le podamos vender el producto Promover la práctica de contratos en el marco del comercio de productos hortícolas Mejorar los controles sanitarios para los productos hortícolas que se importan y exportan.
<b>CAPITAL FINANCIERO</b>		
Incrementar el capital social, incorporando nuevos productores de hortalizas Establecer líneas especiales de crédito para los horticultores.	Solicitamos que los financiamientos para el empacado se apliquen a tiempo y a una tasa de interés accesible.	Es importante invertir en transporte, para trasladar el producto, de manera que se deben crear programas de apoyo a la distribución de las hortalizas de los pequeños productores.
<b>CAPITAL TECNOLÓGICO</b>		
Utilizar semillas apropiadas a las condiciones edafoclimáticas. Promover la utilización de procesos tecnológicos, que hagan un uso eficiente de los recursos naturales (suelo, agua, abonos naturales).	Contar con una planta procesadora que nos permita obtener productos de calidad.	Mejorar los estándares de calidad del producto para mayor aceptación en el mercado Promover la creación de centros de distribución de agroservicios, en manos de empresas asociativas, cuyo objetivo central sea el de reducir costos de los insumos.
<b>CAPITAL NATURAL</b>		
Promover prácticas agronómicas respetuosa con el medio ambiente, como es el evitar la erosión por quema de la maleza.		Promover el consumo de productos amigables con la naturaleza.

MESA DE FRUTALES (MARAÑON) CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Capacitación técnica a productores en aspectos empresariales.	Capacitación técnica a personal de supervisión y operaciones. Pasantías en otros países avanzados en el procesamiento.	Formación técnica en comercio exterior Formación técnica para mercado local.
INFRAESTRUCTURA		
Ampliación de bodegas para materia prima.	Mejoramiento de instalaciones industriales.	Ampliación de bodegas del producto terminado. Mejoramiento de vías de acceso.
CAPITAL SOCIAL		
Organización de los productores de marañón a nivel nacional. Promover la certificación orgánica de los productores.	Hacer alianzas con tecnologías de procesos.	Organizar una instancia que comercialice toda la producción orgánica.
CAPITAL INSTITUCIONAL		
Apoyo técnico a la producción agrícola, mediante el fortalecimiento del CENTA y programa de FRUTALES. Gestión de recursos ante ONG's para dar seguimiento al proceso organizativo de los productores.	Acceso a programas de formación técnica de recursos humanos.	Los recursos de apoyo a la exportación lleguen sin burocracia a los beneficiarios Ejemplo: FOEX.
CAPITAL FINANCIERO		
Abrir líneas de crédito para la producción agrícola (frutales) Acceso de créditos de fomento del cultivo; largo plazo, período de gracia e intereses blandos.	Capital de trabajo para la compra de maquinaria industrial. Apoyo técnico para implementar controles de calidad; método HACCP, con apoyo de recursos financieros.	Recursos para programas de informática sobre comercio internacional. Financiamiento para estudio de mercado de exportación.
CAPITAL TECNOLÓGICO		
Recursos financieros para implementar riego en el cultivo, así como equipos para el manejo agronómico, apoyo técnico para producción, abono orgánico.	Adquisición de equipo para clasificar materia prima, bajar costos de proceso y mejorar la calidad del producto. Apoyo para importar equipo en el proceso de transformación.	Apoyo en el diseño de marca y nuevos empaques para venta local y de exportación.
CAPITAL NATURAL		
Fomentar el incremento de cultivos orgánicos para disminuir problemas de biodiversidad. Fomentar las áreas protegidas o de bosque.	Apoyo en el proceso de tratamiento de desechos industriales.	Fomentar el consumo de productos orgánicos en toda la población.

MESA DE AÑIL CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Información y capacitación a nuevos productores.	Capacitación para mejorar el procesamiento de añil.	Promover prácticas agroindustriales amigables con el medio ambiente. Difundir información sobre el mercado internacional de añil.
INFRAESTRUCTURA		
	Construcción de obras y tecnología.	Construcción de un centro de acopio.
CAPITAL SOCIAL		
Creación de una asociación única de productores y procesadores de añil.	Establecer la cadena productiva con los actores relacionados con el producto.	Establecimiento de un sistema de información de mercados del añil.
CAPITAL INSTITUCIONAL		
Incorporar en el plan de gobierno al subsector Añil.		Gestión del gobierno en la comercialización del producto. Gestionar con las ONG's apoyo en la creación de una oficina de gestión comercial del añil.
CAPITAL FINANCIERO		
Apertura de créditos al subsector añil.		
CAPITAL TECNOLÓGICO		
Tecnificación del proceso agronómico. Introducción de semilla certificada.	Tecnificación de los procesos. Estandarización.	
CAPITAL NATURAL		
Promover la certificación Orgánica.	Minimizar la contaminación al medio ambiente de parte de los trabajos de añil.	Realizar campaña internacional para promover la utilización de los colorantes naturales.

MESA DE APICULTURA CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Información y Capacitación a nuevos productores. Capacitación a la mano de obra que labora en la apicultura.	Desarrollar una escuela de capacitación para apicultores.	Capacitación en mercadeo de productos apícolas.
INFRAESTRUCTURA		Construcción de un centro de acopio a nivel territorial, que facilite la comercialización del miel.
CAPITAL SOCIAL	Establecer la cadena productiva con los actores relacionados con el producto.	Establecimiento de un sistema de información de mercados.
CAPITAL INSTITUCIONAL	Mejorar los controles para mejorar los estándares de calidad.	Gestión del gobierno en la comercialización del producto. Gestionar con las ONG's apoyo en la creación de una oficina de gestión comercial.
CAPITAL FINANCIERO	Dotar de capital para invertir en plantas agroindustriales que aprovechen los diversos productos de la apicultura. Establecer plantas extractoras comunitarias en las principales zonas de producción apícola.	
CAPITAL TECNOLÓGICO	Tecnificación de los procesos de agroindustrialización de los productos apícolas. Mejorar los estándares de industrialización de la miel, para mejorar calidad y ganar consumidores.	Validar las prácticas comerciales a certificaciones de calidad.
CAPITAL NATURAL	Certificar a la agroindustria amigable con el medio ambiente.	Promover en el mercado local el consumo de miel, propóleo y jalea real; destacando las cualidades que posee estos productos para la salud.

MESA DE KENAF CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Capacitación para el manejo de las plantaciones de kenaf.	Capacitación para la implementación de procesos de agro industrialización del kenaf.	Capacitar para negociar la comercialización de kenaf.
INFRAESTRUCTURA		
	Infraestructura y maquinaria agroindustrial para impulsar el desarrollo del kenaf.	Disponer de un centro de agronegocio para promover la venta de los derivados de kenaf.
CAPITAL SOCIAL		
Creación de una asociación única de productores y procesadores de kenaf.		Fortalecer la organización empresarial de productores de kenaf y establecer alianzas con empresas extranjeras que demanda kenaf.
CAPITAL INSTITUCIONAL		
Incorporar en el plan de gobierno al subsector de kenaf.		
CAPITAL FINANCIERO		
Apertura de créditos al subsector kenaf.	Subsidios para compra de maquinaria que permita obtener más derivados del kenaf.	
CAPITAL TECNOLÓGICO		
Tecnificación del proceso agronómico. Introducción de semillas mejoras.	Instalación de una empresa agroindustrial de carácter asociativo que mejore el proceso agroindustrial del kenaf.	
CAPITAL NATURAL		
Programa de conservación de suelos y recursos hídricos.	Promover prácticas agroindustriales amigables con el medio ambiente.	

MESA DE GANDERÍA BOVINA Y LACTEOS CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Capacitación y asistencia técnica a productores, para mejorar la calidad del producto.	Formación agroindustrial y con estándares de calidad. Las contrataciones de personal al frente de las empresas deben de tener experiencia y capacidad.	Formación en técnicas de venta y comercialización. Así mismo en la elaboración de planes de negocio.
Capacitar a los productores sobre prácticas modernas y económica para mejorar la productividad.		
Capacitación sobre normas de higiene en el manejo del ganado.		
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
Maquinaria para apertura de calles y construcción de reservorios.	Mejoramiento de la infraestructura de almacenamiento: bodegas, silos, centros de acopio, medios de transporte.	Mejoramiento de caminos rurales y carreteras. Acceso a energía , agua potable, telefonía y transporte.
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
Mejorar de la calidad de la asesoría a las organizaciones, de parte de las instituciones del estado, encargadas de la promoción de la asociatividad. Fomentar la Asociatividad de los productores con visión de cadenas.	Coordinar entre las diferentes agroindustrias y entre el sector productivo y el sector de los procesadores. Crear una sola asociación de ganaderos a nivel regional.	Redes de comercialización.
<b>CAPITAL INSTITUCIONAL</b>		
Mayor coordinación institucional con el sector productivo. Integración de las instituciones al sector y mayor acompañamiento.	Gestionar con los gobiernos locales para invertir en empresas mixtas. Legalidad, asesoría y formación en calidad.	Invertir en los mercados municipales y nacionales para comercializar nuestros productos. Facilitar los procesos para exportar productos lácteos con marcas de origen. Detener las prácticas de contrabando de productos lácteos.
<b>CAPITAL FINANCIERO</b>		
Acceso a créditos, subsidios y donaciones para la producción.	Financiamiento para el desarrollo de la agroindustria.	Tener accesos a Cartas de crédito.
<b>CAPITAL TECNOLÓGICO</b>		
Mejoramiento genético, alimentación y sanidad. Transferencia de tecnología de campo: Equipos de Riego Potreros Inseminación	Equipo de conservación y almacenamiento para mejorar el proceso agroindustrial. Promover la pasteurización de la leche, para lo cual se debe subsidiar el establecimiento de sistemas que faciliten dicho proceso.	Acceso a información de mercado, precios de los insumos y equipo; así como de investigaciones y avances tecnológicos e este rubro.
<b>CAPITAL NATURAL</b>		
Promoción de sistemas de almacenamiento de agua. Promoción de sistemas de producción amigables con medio ambiente.	Campañas de sensibilización para el uso de productos ecológicos. Creación de sistemas locales de certificación accesibles. Investigación de mercado y promoción de los productos ecológicos. Promoción y financiamiento de tecnologías de procesamiento amigables con el medio ambiente.	

MESA DE PLANTAS MEDICINALES CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Capacitación en el manejo agrícola.	Capacitación en manejo de equipo y apoyo de un técnico en medicina natural, para mejorar la calidad de los productos como: Champú, Pomadas y jarabes. Asesoría en el procesamiento y control de calidad en aceites esenciales: Eucalipto, Zácate limón y Orégano.	Investigación de mercado de productos naturales. Capacitación en mercado de plantas medicinales.
INFRAESTRUCTURA		
Mejorar las carreteras para poder trasladar su producto hasta los puntos de venta.	Construcción de bodegas para almacenar y conservar el producto.	Tener camiones disponibles para trasladar los productos a los vendedores. Empaques adecuados para transportar los productos y asegurar la calidad.
CAPITAL SOCIAL		
Fortalecer las formas asociativas de producción. Apoyar la legalización de las empresas asociativas.	Aceramiento entre los cooperantes. Ampliar el numero de procesadores en cada gremio.	Contar con personal especializado en mercadeo dentro de las cooperativas. Participar en ferias de productos orgánicos y tradicionales.
CAPITAL INSTITUCIONAL		
Promover y propiciar condiciones para el desarrollo de iniciativas productivas. Implementar programas de cultivo. Incrementar el numero de productores. Conservar plantas medicinales y forestales.	Implementar programas de infraestructura para mejorar el procesamiento.	Disminución de los impuestos de productos. Subsidio para productores de plantas medicinales y mejorar la competitividad. Mejorar los precios de los productos.
CAPITAL FINANCIERO		
Acceso de créditos a bajos intereses.	Capital de trabajo para poder producir.	Compradores tienen que pagar directamente. Financiamiento para exportar y poder ingresar al mercado internacional.
CAPITAL TECNOLÓGICO		
Uso de sistemas de riego para garantizar producción de plantas medicinales todo el año. Mejorar la calidad de las semillas.	Maquinaria para procesar con mejor calidad. Contar con un laboratorio adecuado en la planta de procesamiento.	Contar con equipo de oficina que facilite el acceso a información: computadora. Internet. Correo electrónico.
CAPITAL NATURAL		
Perforación de pozos para riego. Protección de las plantas medicinales. Implementar obras de conservación de suelo.	Re- utilizar y procesar desechos de origen orgánico. No quemar ni tirar los residuos sin ningún tratamiento.	Certificación orgánica para poder procesar.

MESA DE PESCA CAPITAL HUMANO		
PRODUCCIÓN	PROCESAMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
Formación técnica: Acuicultura. Pesca artesanal. Tecnología adecuada.	No todos procesan. Conocer procesos de transformación para mejorar la calidad del producto.	Estudios de mercado. Capacitación en promoción, publicidad, estrategias de mercado, comercio asociativo.
INFRAESTRUCTURA		
Centros de acopio. Estanques. Habilitación de calles en comunidades que se dedican a esta actividad.	Cuartos fríos. Hieleras. Vehículos térmicos. Herramientas y tecnología.	Oficinas de mercadeo.
CAPITAL SOCIAL		
Fortalecer la asociatividad.	Unidad en la producción y capacitaciones.	Promover la asociación.
CAPITAL INSTITUCIONAL		
Apoyo técnico jurídico.	Programas concretos en política de producción, procesamiento, comercialización y conservación del recurso.	Des-burocratizar los permisos, autorizaciones. Combatir a la competencia desleal y al contrabando.
CAPITAL FINANCIERO		
Fondo de desarrollo para la pesca, con créditos blandos, accesibles y largo plazo.	Fondo de desarrollo.	Fondo de desarrollo.
CAPITAL TECNOLÓGICO		
Equipos y apertos de pesca y oficina. Sistema de información geográfico.	Planta de procesamiento y planta solar energética.	Sistema computarizado.
CAPITAL NATURAL		
Política de conservación de la biodiversidad, aplicada a la actividad pesquera. Acceso a tierras para construcción de estanques en áreas totales.	Evitar todas las fuentes de contaminación.	Cabildeo para aprobar estas políticas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aragón, Edwin. (1995) Sector avícola, en Estudios de Impactos Sectoriales de FUSADES.

Banco Central de Reserva (1996). Matriz insumo producto, documento inédito.

Banco Mundial (1997). El Salvador Rural Development Study, Technical Annexes, Volumen I y II, Banco Mundial.

CAMAGRO, MAG y FAO. (2004) Agronegocios en El Salvador, San Salvador.

CEPAL. (2004). Centroamérica : Resultados de las negociaciones en el CAFTA sobre productos agropecuarios sensibles, México.

CEPAL. (2004). Información básica del sector agropecuario, subregión Norte de América y el Caribe, 1990 – 2002. México.

CEPAL. (2003). Desafíos y oportunidades del desarrollo agropecuario sustentable centroamericano, Naciones Unidas, México.

CEPAL. (2003). Istmo Centroamericano: Los retos de la sustentabilidad en granos básicos, México.

Comité Interinstitucional. (2004) El Salvador: estudios de caso de cadenas de valor agrícolas y no agrícolas, San Salvador.

DIGESTYC.(2000 y 2003). Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples, San Salvador.

FAO. (2002). Situación y Perspectivas para el Desarrollo Agrícola y Rural en Centroamérica y Panamá en la primera década del siglo XXI, seminario interno realizado en la ciudad de Santiago de Chile.

Federación Centroamericana de Cámaras Agropecuarias y Agroindustriales/ FECAGRO: (2003). Planteamiento de FECAGRO ante el TLC USA y Posición sobre la armonización arancelaria centroamericana, San Salvador.

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. (1997). El Salvador: propuesta de desarrollo rural, en FUSADES documento borrador, San Salvador.

FUNDE. (1997). Diagnóstico del sector agropecuario de El Salvador. Documento borrador.

Hurtado, Montserrat. (2002). La formación profesional, el empleo y el desarrollo local: una perspectiva integral, en Memoria del Primer Foro Regional sobre educación no formal, trabajo y desarrollo local, Unión Europea, proyecto IMEF, San Miguel.

INCAE (2002). Los retos de la política comercial y de la agricultura en Centroamérica, elementos para discusión, San José.

MAG. (1994). Café. En Informe de Coyuntura, No. 7, de la Unidad de Análisis de Políticas Agropecuarias (UAPA), San Salvador.

MAG. (1998, 1999, 2003 y 2004). Coyuntura Económica de la Oficina de Análisis de la Política Agropecuaria, OAPA/MAG, Santa Tecla.

MAG. (2004). Resultados y Perspectivas del Sector Agropecuario en el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, San Salvador.

MAG. (2004). Anuario agrícola 2003 – 2004. Santa Tecla.

Melhado, Oscar. (1997). El Salvador retos económicos de fin de siglo, UCA editores, San Salvador.

MIPLAN. (1990). Plan de Desarrollo económico y social 1989 – 1994. Gobierno de El Salvador, San Salvador.

MIPLAN. (1990). Evolución económica y social. No. 3, enero-septiembre, San Salvador.

MIPLAN. (1992). Encuesta de ingresos y gastos familiares 1991, San Salvador.

Quirós, José Antonio. (2004). La dolarización en El Salvador y sus efectos en el sector agropecuario. Ponencia realizada en los eventos de FLACSO El Salvador y Friedrich Ebert Stiftung. San Salvador.

Ramos, Hugo. (1993). Mejoramiento de los sistemas y almacenamiento de granos básicos y alimentos donados, UAP/MAG, San Salvador.

Rivera, René; Silva, Margarita y Santos, Manuel. (2003). El impacto de la crisis del café en El Salvador, FUNDE, San Salvador.

Rubio, Roberto; Arriola, Joaquín y Aguilar, Víctor. (1996). Crecimiento estéril o desarrollo, Fundación Nacional para el Desarrollo, San Salvador.

Schejman, Alejandro. (1994). Economía política de los sistemas agroalimentarios en América Latina.

Segovia, Alexander. (2002). Transformación estructural y reforma económica en El Salvador, F&G Editores, Guatemala.

Technoserve. (s.f.) Situación, tendencias y oportunidades de la red de Lácteos en El Salvador. San Salvador.

Unidad de Análisis de la Política Agropecuaria (UAPA). (1992). Industria avícola, en Informe de Coyuntura. No. 3, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador.

## ENTREVISTAS

José Rodas. Gerente General de SCAES. 28 de octubre de 2004.

Samuel Abarca. Director Cooperativa San Hilario. 29 de octubre de 2004.

José Nelson Pereira. Cooperativa El Jobal. 29 de octubre de 2004.

Pedro Ortega. Representante legal de SOCOAGRO. 5 de noviembre de 2004.

Vicente Carranza. Gerente de APRAINORES. 1 de diciembre de 2004.