



aecid
Agencia Española
de Cooperación
Internacional
para el Desarrollo



GCP/ELS/008/SPA

“Apoyo a la rehabilitación productiva y el manejo sostenible de microcuencas en municipios de Ahuachapán a consecuencia de la tormenta Stan y la erupción del volcán Ilamatepec”



Documento técnico 5

La incorporación de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene, no implica, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en esta publicación para fines educativos y otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor.

Representación de la FAO en El Salvador

Calle La Jacaranda, No. 11-B, Colonia Maquilishuat, San Salvador, El Salvador

Teléfono: (503)2264-2326 y (503)2264-4064

E-mail: FAO-SV@fao.org

Sitio Web Nacional: www.fao.org/sv

Sitio Web del Proyecto: <http://www.fao.org/climatechange/71215/es/>

Contenido

1	Introducción	4
2	Antecedentes	5
3	La Agricultura Familiar en El Salvador	7
4	Desafíos para lograr una inserción sostenida de la Agricultura Familiar en las cadenas de valor	7
5	Concepto de cadena de valor y financiamiento	9
5.1	Cadena productiva y cadena de valor	9
5.2	Financiamiento de la cadena de valor	11
5.3	Instrumentos financieros para el desarrollo de las cadenas de valor	12
6	Modelos de negocios para incorporar a la agricultura familiar a las cadenas de valor	14
7	Incorporación de la agricultura familiar a las cadenas de valor	15
7.1	Las cadenas de valor y el desarrollo territorial	15
7.2	Aspectos claves para la articulación sostenida de la AF en las cadenas	17
7.3	Proceso para la inserción de la AF en las cadenas de valor	28
7.4	Seguimiento y evaluación	35
8	Bibliografía	

1. Introducción

A pesar de los esfuerzos realizados para la reactivación de la Agricultura Familiar (AF), no se ha logrado dinamizar debido a su desarrollo en los territorios rurales sigue mostrando una baja rentabilidad de sus actividades económicas. A ello se suman los impactos de la crisis económica internacional y los impactos de eventos climáticos extremos que están afectando y descapitalizando la AF del país en los últimos años.

El alza y la carestía de los alimentos constituye una oportunidad para el desarrollo de la agricultura familiar en tanto se implementen programas con apoyos integrales en el marco de políticas públicas, que faciliten incentivos estratégicos orientados a generar cambios para este tipo de agricultura; de tal manera, que se puedan reorientar las políticas de apoyo a la agricultura familiar sustentadas tradicionalmente en políticas sociales orientadas a reducir la pobreza, , al desarrollarle un protagonismo en la producción de los alimentos para la población, su inserción en las cadenas que le mejore sus ingresos y reduzca la inseguridad alimentaria y nutricional.

En las últimas décadas, la agricultura familiar se ha venido atendiendo como un segmento altamente vulnerable y sumamente marginal para las economías, ya que las medidas de política se han centrado en atender, principalmente, aspectos productivos y poco se pensó, en la forma y mecanismos para que se asociara al mercado¹. Sin embargo, el peso estratégico de la AF en El Salvador en cuanto a la producción de alimentos, vuelve más necesaria su atención para buscar su inserción a las cadenas de valor, que le permita mejorar la rentabilidad de las actividades económicas y enfrentar el reto de la pobreza rural.

La visión de cadenas de valor es crucial y debe de ser un pilar fundamental para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza. Por lo tanto, las políticas públicas no pueden rezagarse, tienen que facilitar la inserción de productores y productoras que desarrollan la agricultura familiar en las cadenas de valor. En este sentido, lecciones importantes de políticas públicas se están desarrollando con el establecimiento de Programas de Adquisición de Alimentos de la agricultura familiar, que son articulados con otros programas de gobierno de protección social, lo que requiere la gestión de mercados con una mayor participación del estado. Estos programas han logrado dinamizar y fortalecer el desarrollo de cadenas articuladas a la agricultura familiar.

El desarrollo de las cadenas de valor debe de construirse como parte del desarrollo integral de los territorios y en estrecha relación con todos los actores que en él intervienen; entre los cuales, los gobiernos locales se convierten en uno de los actores claves del proceso. Dentro de este marco, las alianzas estratégicas entre las organizaciones sociales, gobiernos locales, instituciones públicas, privadas y otros actores, son esenciales para generar sinergias en el desarrollo de las cadenas en los territorios. De esta forma, se podrán desarrollar las condiciones para avanzar en los cambios necesarios para una nueva gestión del desarrollo local.

La inserción en las cadenas de Valor contribuye a aumentar y mejorar la distribución del ingreso en áreas rurales, aumenta el intercambio de información, mejora la transferencia de tecnología, desarrollo de conocimiento y facilita darle respuesta a los

¹ Falck, M (2009)

requerimientos de la demanda aumentando los niveles de competitividad de los diferentes actores y eslabones de la cadena en especial la Agricultura Familiar.

En este documento se discute, como a partir de la realidad en que se desenvuelve la AF en el país, sus problemas y desafíos, se puede construir el camino para insertarla sostenidamente a las cadenas de valor, con el fin de desarrollar negocios rentables que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las familias rurales.

2. Antecedentes

La Agricultura Familiar en El Salvador hace un uso de la tierra sustentado básicamente en el cultivo de granos básicos AREA?, lo que representa un aporte del 2% del Producto Interno Bruto nacional y 28% del PIB Agropecuario.

Los granos básicos, proporcionan la base de la alimentación de los pequeños productores y productoras y algún ingreso cuando logran obtener excedentes para el mercado. Las cosechas de maíz, frijol y sorgo se concentran normalmente entre diciembre y enero, con una sobre oferta significativa de estos productos, lo que provoca bajos precios para los excedentes. Contribuye a lo anterior, el uso de sistema de almacenamiento inadecuados y la escasa capacidad económica que tienen para conservar sus producto en espera de un mejor precio de venta² .

La situación mencionada ha mantenido a las personas que practican la AF en condiciones de pobreza, ejerciendo gran presión sobre los recursos naturales para lograr su sobrevivencia. Si a ello se suma que la mayoría posee tierras en condiciones de ladera, en las que no siempre se aplican prácticas de manejo de tierras, el resultado es un creciente deterioro de los recursos naturales y una caída de la fertilidad del suelo, con los graves efectos para la productividad agrícola.⁵ El Problema se ve profundizado por la escasa diversificación de sus sistemas de producción, que no le permite generar otras fuentes de ingresos significativas, lo que tiene graves efectos en los aspectos socioeconómicos y productivos de los pequeños agricultores de ladera que practican la AF, reflejados estos en bajos rendimientos, nula o baja rentabilidad, pobreza creciente y migración:

Estudios realizados³ han identificado diferentes tipos de limitaciones para potenciar los agronegocios con productores y productoras que practican la AF, siendo éstos de tipo institucional, organizacional, del entorno y ligadas a la producción. En cuanto a las limitaciones institucionales se enfatiza la falta de políticas integrales, ausencia de mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional y el enfoque productivista de los servicios de apoyo. El desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores es señalado como una de las debilidades más importantes para acceder a los mercados.

En los aspectos productivos y de mercado se señalan como limitaciones: la falta de competitividad de los productos, el escaso desarrollo de capacidades en materia de agronegocios, el desconocimiento de nuevas tecnologías, la falta de asistencia técnica

² Escobar Betancourt, J.C (2000)

³ MAG (2003).

y crediticia, la dispersión y bajos volúmenes de la producción, la falta de información para la toma de decisiones y la estacionalidad de la producción.

Los agronegocios son enfocados como acciones puntuales en algunos eslabones de la cadena, como ejemplo, la relación con los proveedores para la compra organizada de insumos ó el desarrollo de ventas ocasionales, mientras se tenga disponibilidad de productos. Por lo tanto, los agronegocios son concebidos más que todo como un proceso de compraventa, con un enfoque cortoplacista y no-integrador. Dentro de este marco, se facilita el acceso de los usuarios al mercado, sin desarrollar procesos que potencien la autogestión⁶

En el País, algunas experiencias se han comenzado a desarrollar por articular la agricultura familiar en la cadena de valor de granos básicos. El Programa Mundial de Alimentos (PMA), a través del proyecto de Compras para el Progreso (P4P), está negociando con las asociaciones de productores granos de maíz y frijol para los programas sociales del gobierno y emergencias nacionales. El programa incluye, el desarrollo de capacidades de las organizaciones empresariales para que se conviertan en integrantes competitivos del mercado agrícola formal y puedan aumentar directamente sus ingresos, para mejorar la calidad de vida de sus asociados y la de sus familias.

Otra experiencia importante, es la desarrollada por pequeños y medianos productores de semilla artesanal de frijol, los que bajo acuerdo con el Gobierno a través del CENTA, negocian volúmenes a producir y los precios de compra. Este proyecto a sido articulado al Programa Presidencial de paquetes agrícolas, que entrega semillas mejoradas e insumos a pequeños y pequeñas productoras de granos básicos.

A pesar de los esfuerzos realizados en el país por proyectos e instituciones por articular la producción de pequeños productores a los mercados, no se ha logrado una inserción sostenida de la misma. Esto es debido, principalmente, al hecho de que los distintos proyectos facilitan financiamiento y los servicios requeridos (asistencia técnica y asesoría para articularse al mercado), sin involucrar a las organizaciones de productores en la gestión de los servicios para mantenerse en la cadena y poder proporcionar los apoyos de incentivos a sus socios. Lo anterior es agravado por la carencia de apoyo integral a este grupo social, para que puedan contar con acceso al financiamiento en condiciones ventajosas y con una institucionalidad para su apoyo al finalizar los proyectos, especialmente en aspecto de gestión empresarial. También se resalta, la poca madurez organizacional, cuando finalizan las intervenciones.

En resumen, la agricultura familiar en El Salvador ha venido adoleciendo de apoyos integrales, que faciliten su incorporación sostenida en las cadenas agroproductivas. En los últimos años, los apoyos a este sector han sido focalizados principalmente, con políticas para proveer de semillas mejoradas e insumos. Esta política, aunque ha producido aumentos en la productividad, no ha permitido a la agricultura familiar colocar los excedentes en condiciones ventajosas en los mercados; por lo tanto, su desarrollo requiere de invertir la mirada de un enfoque productivista a un enfoque integral en que la inserción a las cadenas de valor constituye un eje clave para mejorar su rentabilidad. Este enfoque debe considerar el mercado como uno de los factores clave de las actividades de la agricultura familiar y no solamente la producción como ha sido tradicionalmente.

3. La Agricultura familiar en El Salvador

El concepto o definición utilizada en la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) sobre agricultura familiar establece que “se considera agricultura familiar la producción agrícola a pequeña escala, desarrollada en fincas que son unidades domésticas de producción y consumo, con mano de obra familiar no remunerada como principal fuerza laboral. Sus principales características son: relación entre producción para el autoconsumo y venta de productos; relación del trabajo en lo propio y trabajo fuera de la finca, y diversificación de sus actividades de producción (por la cantidad, calidad y ubicación de la tierra)”. (FUENTE)

Los resultados del IV Censo Agropecuario 2007-2008, (FUENTE) dan una idea de las características de la Agricultura Familiar en El Salvador, las limitaciones y realidades en que se desarrolla. El referido Censo revela que en el país existen 395,588 productores y productoras. De estos, 70,544 (17.8%) pertenecen a la categoría de agricultura comercial y 325.980 (82.2%) lo conforman pequeños productores y productoras que se dedican especialmente a la siembra de granos básicos.

Otro aspecto importante del desarrollo de la agricultura en El Salvador es que cuenta con un total de 397,433 explotaciones, de las cuales 81.9% pertenecen a fincas donde se desarrolla, en mayor porcentaje, la agricultura familiar y 18.1% pertenecen a la agricultura comercial. Del total de explotaciones el 3.5% de las tierras cuentan con áreas bajo riego⁴.

De acuerdo a los resultados del Censo, en el país existen unas 292 mil unidades productivas ubicadas en la categoría de Agricultura Familiar. De ellas, 8,424 explotaciones tienen un mayor vínculo con el mercado y 283,576 (90% de la pequeña producción), pueden ser clasificadas como Agricultura Familiar de Subsistencia. En ambos grupos de productores(as), la comercializan se realiza a través de la intermediación con mayoristas y minoristas.

En cuanto al acceso a servicios el 5.6% del total cuentan con asistencia técnica de diferentes instituciones, 10% tienen acceso al crédito formal otorgado por la banca comercial y estatal y 2% de productores y productoras están vinculados a estructuras de organización o asociación para la producción y comercialización⁷.

En resumen, independiente de los tipos de AF existentes, en mayor o menor grado los pequeños productores y productoras están relacionados a los mercados, especialmente informales, a través de diversas formas de intermediación. Los productores y productoras además de los granos básicos producen, animales de patio, café, miel de abeja, artesanías, hortalizas y frutas, los que comercializan en bajos volúmenes, baja calidad y con acuerdos desventajosos.

4. Desafíos para lograr una inserción sostenida de la agricultura familiar en las cadenas de valor

Para el desarrollo y dinamismo de la AF, existe una serie de desafíos que es necesario superar y poder aspirar a lograr una articulación sostenida en las cadenas de valor. Estos desafíos se pueden agrupar de acuerdo al ámbito de su aplicación, en primer lugar, los que son propios de las decisiones del estado, a través de la aplicación de

⁴ IV Censo Agropecuario, 2007-2008.

políticas públicas, que faciliten el desarrollo de la AF y los que su aplicación, son propios de las decisiones de los productores y productoras.

En cuanto al primer grupo, son producto de las limitaciones y realidades en que se desenvuelve la AF, en tal sentido se puede afirmar que es muy difícil que la AF por sí sola, se pueda articularse a las cadenas de valor. Su fomento y fortalecimiento está fuertemente ligado a decisiones de Estado con la aplicación de políticas que faciliten su inserción en los mercados. Estos desafíos son los que definen un escenario favorable para el dinamismo y desarrollo de la AF y que se describen a continuación:

- Transformación de las instituciones estatales para brindar los servicios a la Agricultura Familiar, en función de sus realidades y necesidades;
- Establecimiento de una política, que permita la coordinación del trabajo conjunto de todas las instituciones vinculadas con los servicios que demanda la AF;
- Apoyo al establecimiento y fortalecimiento de formas asociativas para facilitar la integración de la pequeña AF a los mercados, a través de economías de escala;
- Implementación de un programa de asistencia técnica integral, que contemple el apoyo y desarrollo de capacidades en Gestión empresarial;
- Implementación de una política de fomento que estimulen el desarrollo del capital humano, la innovación y modernización tecnológica y productiva, el acceso al financiamiento, los encadenamientos productivos y el desarrollo de alianzas productivas.

Un segundo grupo de desafíos son complementarios y su ámbito de aplicación obedece a los procesos que las familias deben de realizar en la parcela y son los siguientes:

- Mejorar la productividad y competitividad de los cultivos tradicionales, de tal manera que se produzcan alimentos suficientes y excedentes como una forma de ingresar recursos externos que permitan impulsar la economía familiar a través de su inserción en las cadenas de valor.
- Superar la producción estacionaria, de baja calidad y no diversificada, mediante estrategias de atención a la diversificación de la base productiva e inversiones en pequeños sistemas de riego, que permita una producción escalonada, de mayor volumen y de calidad, para garantizar negociaciones más equitativas con los compradores
- Atención al manejo sostenible de los recursos naturales para evitar que el proceso de mejora económica provoque deterioro de los recursos disponibles, mediante la gestión sostenible de los recursos naturales para la restauración del deterioro ambiental y reducción de la vulnerabilidad de los impactos del Cambio Climático
- Desarrollar relaciones de confianza entre productores y compradores mediante el fortalecimiento de vínculos y alianzas entre los diferentes agentes de la

cadena de valor, lo cual implica a su vez mejorar las capacidades de negociación.

- Involucrar de manera activa y calificada a las mujeres y la juventud en los procesos de desarrollo, las estructuras asociativas y el disfrute de los beneficios.

Estos desafíos están relacionados con la mejora del desempeño de la AF, en materia de competitividad de los rubros tradicionales, diversificar la producción con cultivos que demanda el mercado, el desarrollo de una agricultura con respeto ambiental y la colocación de los excedentes en las cadenas que les permita captar valor y desarrollar una agricultura con mayor equidad.

Para poder lograr avanzar en el desarrollo de estos desafíos, se requiere de la conducción de distintos procesos de mediano y largo plazo, que se entrelazan en su desarrollo, que deben ser desarrollados con diferentes estrategias, enfoques e instrumentos técnicos y operativos.

5. Concepto de cadena de valor y financiamiento

5.1 Cadena productiva y cadena de valor

En el mercado, lo que normalmente encontramos es una cadena productiva, con relaciones existentes entre actores individuales en distintos eslabones para transformar insumos físicos y servicios en un producto determinado.

Se entiende por cadena productiva, en este sentido, un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un entorno determinado (Van Der Hieden: 2004). Además comprende la existencia de organizaciones empresariales y servicios de apoyo, que promueven e impulsan el logro de mayores niveles de competitividad.

En las cadenas productivas existe muy poca confianza e incluso no se comparte información entre los actores.

Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, que involucran productos diferenciados y especializados, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores y visión de largo plazo (Holmlund y Fulton, 1999). En estos casos, la relación se vuelve una colaboración estratégica entre eslabones y sus diferentes actores, para el beneficio mutuo de los participantes. A la vez, los actores están dispuestos a compartir información, riesgos, beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la relación. En una cadena de valor todos los participantes están comprometidos en la calidad del producto.

Por otra parte los miembros de una cadena de valor, reconocen que todos los participantes deben crear una situación de ganar-ganar (“win-win”), por lo cual todos ellos se benefician financieramente, construyéndose una relación de cooperación en el negocio, antes que con rivalidades.

A continuación se presentan algunas diferencias entre cadena productiva y cadena de valor:

Cuadro 1. Diferencia entre cadena productiva y cadena de valor

Características	Cadena Productiva	Cadena de Valor
Enfoque principal	Costo/precio	Valor/calidad
Filosofía de trabajo	Individual de los actores. Se busca competitividad de la empresa	Sistémico, los actores desarrollan una sola visión en el desarrollo de la cadena. Se busca competitividad de la cadena
Orientación/Enfoque del mercado	Empujada desde la oferta	Empujada desde la demanda
Orientación/estrategia	Producto básico tipo "commodity"	Producto diferenciado
Estructura Organizacional de la cadena	Actores independientes	Actores interdependientes
Flujo de información	Poco o nulo	Extensivo entre eslabones

Fuente: adaptado de Bouma, J. (2000)

La cadena de valor, por lo tanto, es el conjunto de los actores y sus actividades que agregan valor a lo largo de la cadena. Se vinculan todos los eslabones en relaciones estratégicas desde la planificación y la producción hasta el consumo final⁵, a la vez que se vinculan todos los eslabones en relaciones socioeconómicas. Así, las relaciones sociales producto del desarrollo de una cadena, implica la comunicación entre los actores de los eslabones, que es un elemento esencial para iniciar y mantener un proceso de inserción en una cadena y lograr la confianza en el desarrollo de las relaciones comerciales.

El desarrollo de vínculos con los actores del mercado es una de las debilidades de la agricultura familiar en el país, que es un elemento clave para el desarrollo de relaciones de confianza y alianzas entre los diferentes agentes de la cadena y propiciar el mejoramiento de las capacidades de negociación y gobernabilidad de la cadena.

Para el desarrollo de la cadena de valor es de primordial importancia el flujo de información entre todos los eslabones y entre instituciones que proporcionan diferentes tipos de servicios (figura1). Por un lado, la agricultura familiar necesita información sobre las demandas del mercado, tipos de productos, cantidades, calidad, fechas de entrega, acuerdos de pagos entre otros y por otro lado, el mercado requiere de información sobre los proveedores, la capacidad de producción, entregas y condiciones en que se realizará el proceso productivo para atender sus demandas.

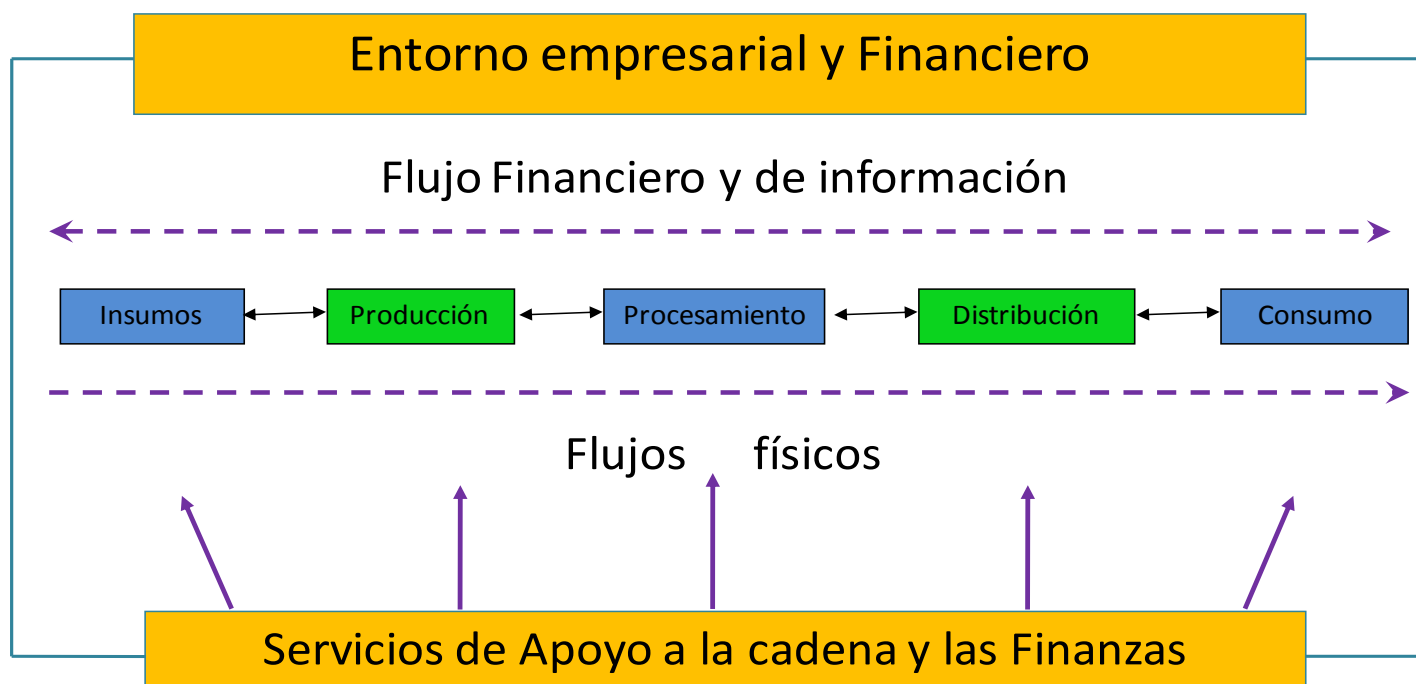
De igual forma, las relaciones económicas significan en la cadena, la construcción de precios de los productos. En este sentido, la intermediación que es una de las formas

⁵ Miller, C (2010)

usuales de comercializar las cosechas por la agricultura familiar, significa menor valor en los precios de los productos que comercializa, por lo tanto, el objetivo para la agricultura familiar es captar valor en el desarrollo de la cadena, que se logra en la medida que la comercialización se acerca al consumidor y se agrega valor a los productos.

En la cadena se realiza una secuencia de actividades comerciales que comienzan con la compra de insumos para la producción primaria, continua con procesos de transformación y finaliza con la comercialización cuando el producto llega a los consumidores finales. El esquema de desarrollo y los flujos de la cadena de valor se presenta en la figura 1.

Figura 1: Flujos de la cadena de valor



Tomado: Miller, C (2010)

A partir de lo anterior es necesario poner atención a un conjunto de consideraciones claves para construir una cadena de valor exitosa tales como: a) establecer objetivos comunes; b) manejar los flujos de información; c) evaluación del desempeño; d) existencia de beneficios palpables para todos los implicados; e) construcción de confianza y f) establecer relaciones cooperativas de trabajo.

5.2 Financiamiento de la cadena valor

El financiamiento de las cadenas agrícolas de valor es el flujo del crédito y otros servicios financieros que pasan entre los participantes en la cadena de valor y también, los que se obtienen de fuentes externas⁸. El objetivo es eficientar y mejorar la competitividad y reducir riesgo de la cadena.

El financiamiento de las cadenas de valor es un enfoque sistémico centrado en el conjunto de actores y actividades, basado en información y análisis de riesgos, costos y beneficio. En este enfoque el financiamiento es determinado por las necesidades y estructura de la cadena y las oportunidades y capacidades de los actores.⁸

A través de la cadena se lleva a cabo un flujo financiero que generalmente es proveído por la banca comercial, y que tradicionalmente se ha enfocado en eslabones particulares de la cadena, como los agroindustriales o comercializadores, que en algunos casos financian otros actores de la cadena. Ejemplo de ello son algunas agroindustrias del país que se dedican a la exportación, que proveen a productores y productoras de créditos en insumos y asistencia técnica para la producción.

Una de los principales factores que limitan el acceso al financiamiento a la AF es la falta de garantía. Si bien la tierra es el principal factor de producción y respaldo patrimonial que podría ofrecer como garantía, ésta en la mayoría de los casos, no es aceptada por las restricciones legales que impiden respaldar los créditos otorgados.

Tomando en cuenta que el financiamiento de las cadenas de valor permite disminuir los riesgos las tendencias actuales sobre el financiamiento de los negocios agrícolas han evolucionado en el sentido de considerar su importancia a lo largo de toda la cadena de valor, lo que se ha convertido en un instrumento para reducir tanto los riesgos como los costos de transacción, y mejorar así el funcionamiento de los actores que en ella participan. Este enfoque se está convirtiendo en una estrategia para resolver los clásicos problemas de acceso a las finanzas rurales especialmente con pequeños productores⁶.

5.3 Instrumentos financieros para el desarrollo de las cadenas de valor

Si bien el acceso al financiamiento por parte de la AF, es un elemento clave para lograr una inserción sostenida en la cadena de valor, en el país los esfuerzos que los proyectos e instituciones han implementado para articular a la AF al mercado se han orientado fundamentalmente a proporcionar incentivos e inversiones para lograr este objetivo, lo que afecta la permanencia de las asociaciones de productores(as) en los mercados a la finalización de las intervenciones.

Es necesario por lo tanto, abordar la vinculación de la AF a las cadenas de valor con nuevos enfoques y diseñar nuevos productos financieros que respondan a las demandas específicas de los productores y que contribuyan a compartir riesgos. La ausencia de productos financieros adecuados es una de las principales razones que señalan los productores y productoras del porque no acceden al financiamiento⁷.

Para dar respuesta a esta limitación, en los últimos años en muchos países en desarrollo se han implementado diversos esquemas para el financiamiento de cadenas de valor, lo que ha permitido que la AF pueda tener acceso al financiamiento por medio de distintos instrumentos innovadores. De acuerdo a su agrupación por su naturaleza y su fin⁸, algunos de estos instrumentos se describen a continuación:

⁶ Urquide A. (2010)

⁷ Soto Baquero, F. (2009)

⁸ Escobar, Betancourt, J.C (2010)

5.3.1 Financiamiento enlazado con el producto

Empresa procurador/mayorista: son acuerdos entre empresas ó mayoristas y productores, para financiar la producción de un producto que demanda el primero, de acuerdo a ciertos arreglos contractuales o informales.

Ejemplo de ello es la agricultura por contrato, la cual constituye un medio para organizar la producción agrícola a través de una relación formal entre comprador y vendedor. A través de un contrato se establecen las responsabilidades de las partes, tanto para producir, como para la compra de un producto. Generalmente en la agricultura por contrato las empresas proveen la asistencia técnica y en algunos casos financian la producción.

5.3.2 Financiamiento en base de cuentas por recibir

Factoreo (Factoring): es una operación que consiste en la cesión de la cartera de cobro a clientes (facturas, recibos, letras).

5.3.3 Financiamiento en base de activos físicos en transacción

Microwarrant (depósito de mercancía): es un pequeño crédito estacional, con garantía prendaria del producto almacenado en un centro autorizado por la entidad financiera, destinado a otorgar liquidez inmediata al pequeño productor agrícola

Microleasing: es una operación que consiste en arrendar o alquilar bienes de capital previamente elegidos por el cliente, por un determinado periodo de tiempo, a cambio de cuotas periódicas de alquiler. Al final el cliente tiene la posibilidad de quedarse con el bien con un valor determinado al inicio de la operación, que es un precio de opción de compra. Permiten obviar los requisitos de garantía.

5.3.4 Productos para reducir los riesgos

Seguros agrícolas: es aquel que cubre ciertos riesgos climáticos y/o biológicos, es decir, aquellos fenómenos que afectan el rendimiento, la calidad y/o la supervivencia del cultivo en forma verificable. Por la alta vulnerabilidad de la AF en El Salvador, es un instrumento indispensable para impulsar su desarrollo.

Contratos a futuro: es un contrato o acuerdo que obliga a las partes contratantes a comprar o vender un número determinado de bienes o valores en una fecha futura y determinada y con un precio establecido de antemano. Este instrumento es muy utilizado en el cultivo del café en el País.

Hedging: son programas que brindan protección y reducen los riesgos ante situaciones de los cambios de los precios de los comoditis, la variación de tasa de interés o la variación en la tasa de cambio.

5.3.5 Productos que mejoran la oferta financiera

Joint Ventures: es la unión de fuerzas complementarias de distintas empresas que permiten aprovechar mejor los recursos y/o acceder a nuevos mercados.

Capital de riesgo: es una inversión de capital para apoyar el lanzamiento, desarrollo inicial o expansión de un negocio. Provee capital accionario a empresas que no están listadas en la Bolsa con el fin de reforzar sus fondos propios.

6. Modelos de negocios para incorporar a la agricultura familiar a las Cadenas de valor

Un aspecto clave para la incorporación de la agricultura familiar a las cadenas es el modelo de negocio bajo el cual opera la cadena y que se define como el medio por lo cual la(s) empresa(s) operan para crear y capturar el valor dentro la red de actores en la cadena de valor; es la manera de crear y captar el valor dentro de una cadena. Los modelos de negocio forman parte de la estrategia empresarial y su forma es determinada por el líder u organizador de la cadena⁸.

La realidad actual indica, que el financiamiento hacia la cadena es más a nivel de la agroindustria y empresas grandes y medianas pero puede llegar eficazmente a la pequeños empresarios a través de ciertos modelos de negocios incluyentes de la agricultura familiar, adoptados en el desarrollo de la cadena.

Ejemplos de los modelos de negocios⁸ de las cadenas de valor son los siguientes:

- **Empresa Asociativa** (cooperativas o asociaciones de productores): en este modelo los mismos productores son los líderes del desarrollo de la cadena. Ejemplos en el país son la Asociación de Productores de Loroco, que producen y exportan este producto y algunas cooperativas que exportan cafés especiales.
- **Empresa comprador líder**: este modelo es liderado por una empresa líder con interés en asegurar un producto con las condiciones específicas requeridas y se ordena y financia (directo o indirectamente) a otros en la cadena. Ejemplo, agroindustria que exporta Okra y Vigna, cadena de café, caña de azúcar y supermercados, entre otros.
- **Modelos de facilitación**: en este modelo las instancias de apoyo (ONG, Programas, Instituciones o Proyectos de gobierno) proveen asistencia técnica para pequeños productores(as) o industriales para establecer una relación comercial con empresas del sector. En esta dirección están los esfuerzos que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) con apoyo técnico de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) realiza por articular la pequeña agricultura familiar con otros eslabones de la cadena.
- **Modelos integrados**: se implementa a través de una empresa integrada verticalmente en toda la cadena. Un ejemplo aplicado a la AF son los esfuerzos que MAG, CENTA y FAO están realizando en la cadena de frijol, en la cual, las asociaciones producen la semilla de siembra, le agregan valor y lo comercializa. De esta manera se desarrolla un proceso integrado en los distintos eslabones de la cadena.

En el desarrollo de los modelos de negocios de la cadena es clave contar con los servicios de apoyo a los actores de la misma. Se resalta la importancia de servicios financieros a los actores de la cadena, que son esenciales para la incorporación de la agricultura familiar a las cadenas de valor. De igual peso, la asistencia técnica es esencial en el desarrollo de las cadenas, especialmente en materia de gestión empresarial y como determinante para apoyar el proceso de modernización

tecnológica y productiva de los negocios de las cadenas. Otros servicios esenciales de la cadena son: servicios de mercado; servicios para la obtención de insumos; investigación; innovación; transferencia de tecnología; extensión y capacitación.

7. Incorporación de la Agricultura Familiar a las Cadenas de Valor

A pesar de la realidad y limitaciones en que se desarrolla la AF en El Salvador, es posible evidenciar oportunidades reales para incorporarse favorablemente en las cadenas de valor.

La revisión de la tendencia de la producción de alimentos del país refleja que la producción local de granos básicos y hortalizas es producida en las parcelas de la pequeña agricultura familiar. Es evidente entonces, que la Agricultura Familiar está inmersa en un volumen de negocios de grandes dimensiones. Así por ejemplo, la producción anual de granos básicos para el año 2009, fué de 21 millones de quintales de maíz, 1.92 millones de quintales de frijol y 4.8 millones de quintales de sorgo⁹. Para el caso de las hortalizas, se produjeron 4.5 Millones de quintales⁷.

Descontando el consumo familiar de estos productos, le significa a la AF un volumen de negocio de alrededor de los 200 millones de dólares anuales, del que no participa bajo condiciones ventajosas.

Lo anterior significa, que la AF tiene gran potencial, pero no está articulada debidamente en las cadenas de valor debido a que la comercialización de los diferentes productos se realiza especialmente a través de distintas formas de intermediación. El reto por lo tanto, es iniciar un proceso de inserción que permita ganar valor y a la vez desarrollar cadenas con mayor equidad. En otras palabras, se requiere definir y consensuar una estrategia para desarrollar la cadena productiva hacia una cadena de valor. Lo anterior debe estar sustentado en un proceso de desarrollo de los niveles de competitividad, para mercados que demandan mayor calidad de los productos.

7.1 Las Cadenas de valor y el Desarrollo Territorial

El territorio constituye un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones entrelazadas, incluyendo los aspectos ambientales, económicos, político-institucionales, sociales y culturales. En el territorio, sobre la base del aprovechamiento y transformación de las condiciones biofísicas locales, se construyen estrategias para establecer las formas de producción, consumo, intercambios y sus medios de vida.¹⁰

Los territorios cambian y se desarrollan en función de los procesos dinámicos de satisfacción de las necesidades de las personas que viven en ellos, como también de los grupos humanos en otros lugares. En este último aspecto, los cambios obedecen a satisfacer las demandas de los mercados, y son estas señales, las que las organizaciones sociales locales deben de aprovechar, para su inserción en cadenas de valor específicas. Por lo tanto, es a nivel de los territorios donde comienzan los esfuerzos, en el desarrollo de consensos y acuerdos entre los actores locales que

⁹ BCR (2010) Revista trimestral Enero- Marzo 2010.

¹⁰ ECADERT, (2010)

facilitan a las organizaciones sociales, la articulación a las cadenas, para aprovechar las oportunidades del mercado y el desarrollo de los territorios.

El Desarrollo Rural Territorial es un proceso de transformación paralelo y entrelazado de las dimensiones económica, institucional, social, cultural y ambiental de los territorios rurales, en función de políticas públicas concertadas y del esfuerzo común entre las diversas organizaciones de la sociedad civil e instancias públicas nacionales y locales. Se sustenta en la gestión descentralizada del Estado; por lo tanto, los gobiernos locales se transforman en actores vitales del proceso.

En ese sentido, el enfoque territorial facilita la coordinación intersectorial y multidisciplinaria de las acciones gubernamentales en los territorios y un diálogo fluido con los actores locales.¹⁴

Sobre la base que el Desarrollo Rural Territorial se centra en las personas y en sus organizaciones comunitarias, uno de los retos más importantes y estratégicos en el país es como lograr la *institucionalidad local* dejando de lado los intereses particulares de los diferentes actores y agentes de desarrollo, para que los gobiernos locales, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas, ONG y otros actores, realicen una gestión de las actividades socioeconómicas del territorio, incluyentes, participativas e integradoras.

Para lograr avances en esta dirección se necesita de una forma distinta de ver y actuar en los territorios. Es un cambio de actitud de todos y todas, de instituciones públicas-privadas, técnicos y técnicas, gobiernos locales y la sociedad civil en general.

Esta visión implica que las cadenas de valor se orienten a fortalecer los ingresos, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, que es una preocupación compartida por los gobiernos locales, lo que contribuye a la construcción de la gobernalidad en los territorios al vincular las necesidades de productores y productoras por contar con sistemas productivos que generen bienestar. Este proceso a la vez, contribuye a la consolidación de la institucionalidad local.

Aunque las experiencias en el país sobre la participación de los gobiernos locales en el desarrollo de las cadenas de valor son escasas, la experiencia indica que el apoyo puede enfocarse en acciones que estimulen y faciliten el desarrollo de las cadenas, asumir competencias para facilitar el desarrollo de las cadenas. Ejemplo de estas acciones son: apoyo al desarrollo de infraestructura para la agregación de valor; concesión de comodatos de terrenos para la construcción de centros de acopio y transformación; desarrollo de ferias locales; mejoramiento de los caminos rurales; locales para oficinas de las organizaciones; priorización de recursos económicos para inversiones o contratación de técnicos para el acceso a los servicios que se demandan.

El desarrollo de los territorios se construye sobre la base de cuatro dimensiones:¹¹

- La dimensión ambiental que busca que el desarrollo de los procesos productivos que se implementan no provoquen deterioro ambiental;
- Transformación sociocultural que tiene como objetivo desarrollar los valores e instituciones sociales que sirven de base para los procesos de desarrollo;

¹¹ Escobar, S.M (2006)

- Transformación político-administrativa, con la finalidad de desarrollar acciones de los gobiernos locales para formular políticas territoriales y acciones que facilitan el desarrollo y promueven la creación de un entorno favorable para estimular el desarrollo económico territorial;
- La dimensión económica para aprovechar las oportunidades endógenas del territorio, a través del desarrollo de procesos productivos y su articulación a las cadenas de valor, que es parte de la estrategia de desarrollo productivo de los territorios y en la cual las organizaciones sociales son el centro del trabajo que se realiza en el territorio.

También es importante considerar que el enfoque del trabajo en los territorios para el desarrollo de las cadenas de valor debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Desarrollo de las cadenas de valor como proceso
- Estímulo a la participación de los actores locales
- Participación activa de los gobiernos locales como ente responsable del proceso de desarrollo socioeconómico del territorio
- Fortalecimiento de la institucionalidad en los territorios
- Desarrollo de alianzas estratégicas en los ámbitos territorial, regional y nacional
- Gestión local, regional o nacional a través de instancias de concertación entre los actores presentes en estos ámbitos.
- Diversificación productiva en los territorios
- Desarrollo de sistemas productivos amigables

7.2 Aspectos claves para la articulación sostenida de la AF en las cadenas

Para lograr una articulación sostenida de la AF en las cadenas de valor, se necesita de un trabajo integral en los siguientes aspectos:

7.2.1 El desarrollo de políticas públicas

Producto de la crisis de los alimentos se ha generado un cambio en el enfoque con que los gobiernos enfrentan la agricultura en distintos países, el cual parte en reconocer el papel estratégico de la agricultura familiar en la seguridad alimentaria, y en la necesidad de contar con políticas públicas específicas y diferenciadas que tienen cuatro ejes fundamentales: a) dinamización del mercado interno de alimentos básicos; b) estímulo productivo a la pequeña producción; c) búsqueda de mercados agroalimentarios más competitivos, eficientes y equitativos, y d) desarrollo de instrumentos para la gestión y el manejo de riesgos. Este conjunto de medidas articula un nuevo programa de políticas en que la agricultura familiar tiene un rol fundamental, incrementando la producción local de alimentos y promoviendo el desarrollo rural.¹²

¹² FAO, (2010).

Las políticas son herramientas básicas para impulsar estrategias de desarrollo rural y deben facilitar a la agricultura familiar el aprovechar las oportunidades de los mercados locales y externos, que les permita un crecimiento económico, sin descuidar la conservación de los recursos naturales de que disponen.

Las políticas públicas deben a su vez derivar en medidas e instrumentos específicos que promuevan una estrategia integrada para el desarrollo de la AF, con el fin de crear un ambiente favorable, facilitar, dinamizar e insertarla a las cadenas de valor; que se adecuen a las situaciones particulares de la agricultura familiar local y que den respuestas a las limitaciones y problemas de que es objeto.

Incorporar la AF en las cadenas de valor significa, mejorar su desempeño en materia de competitividad, la cual debe sustentarse en el logro de un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales. Para ello, se necesita de una claridad de la política de fomento para facilitar la inserción de la AF en las cadenas de valor.

Hay que tener en cuenta que el logro de una mayor competitividad de la AF, no constituye un fin en sí mismo, sino un objetivo intermedio que permite contribuir al fin superior de lograr más desarrollo humano sustentable y niveles de bienestar creciente¹³. Asimismo, es importante que en la construcción de políticas públicas se debe tomar en cuenta las experiencias y lecciones aprendidas desarrolladas en el ámbito de la agricultura familiar en el país, así como la realidad y entorno en que se desenvuelve.

Resulta crucial, que el marco de políticas para la reactivación de la AF y su incorporación a las cadenas, *sean integrales*, en cuanto a contar con la intervención y el fomento en todos aquellos servicios requeridos para el desarrollo e inserción en las cadenas, así por ejemplo, servicios de financiamiento, gestión empresarial, capacitación, mercados, asistencia técnica, entre otros. Para ello, es indispensable el *desarrollo de alianzas y la coordinación interinstitucional*, para poder brindar los servicios a la cadena en forma integrada y contar con los *incentivos estratégicos* para promover el proceso de cambio para lograr mayor eficiencia productiva y su incorporación a las cadenas.

También, resulta estratégico que los programas que se derivan producto de las políticas, sean de *largo plazo* con el objeto de desarrollar cambios sostenibles y poder aspirar a lograr una permanencia en el mercado. A la vez, es importante reconocer, que la AF en el país es *vulnerable a distintos tipos de riesgos*, como el funcionamiento de los mercados de alimentos, el costo de los insumos agrícolas y eventos climáticos extremos.

Las principales áreas de política en que los gobiernos están tomando medidas para el apoyo a la Agricultura Familiar son el impulso a la producción de alimentos básicos y la gestión de los mercados agroalimentarios con una mayor participación del Estado¹⁵

En resumen, **las políticas de desarrollo rural deben de facilitar la inserción sostenida de la AF en las cadenas de valor. No es posible el desarrollo rural sin la incorporación de la agricultura familiar en las cadenas ó negocios agrícolas. Por lo tanto, es una necesidad contar con un marco de políticas, programas y su financiamiento, que apoye el desarrollo y la articulación de la agricultura familiar a las cadenas.**

¹³ Gutiérrez, A (2007)

7.2.2 Cambios institucionales

El desarrollo de la institucionalidad, como apoyo al desarrollo de la agricultura familiar, tiene que ver con las decisiones que el sector público adopta respecto al modo cómo organizar los recursos para un sector social o económico determinado. Por lo tanto, la institucionalidad es un medio para lograr un fin.¹⁴

Durante las últimas décadas, en la mayoría de los países de la región latinoamericana se ha debilitado la institucionalidad agropecuaria y rural. Pocos países han desarrollado las transformaciones institucionales necesarias para enfrentar los nuevos desafíos y pocos tienen las instituciones públicas necesarias para implementar las políticas requeridas¹⁵

Para la implementación de las cadenas de valor en los territorios, se debe de contar con instituciones que faciliten su desarrollo, lo cual exige transformaciones institucionales para brindar los servicios que las cadenas demandan. Para ello, las instituciones públicas de asistencia técnica, capacitación, financieras y que poseen incentivos a las cadenas, deben de repensar la forma de proporcionar sus servicios; así por ejemplo, las instituciones de investigación deberían brindar sus servicios más orientados a solucionar los problemas para el desarrollo de la competitividad de la cadena y brindar una asistencia técnica mucho más especializada. El caso de las instituciones financieras debería de renovarse para poder ofrecer a las cadenas servicios financieros innovadores, ajustados a su realidad, tomando como base las limitaciones para el acceso al financiamiento por parte de productores(as) que practican la agricultura familiar en el País.

En los últimos años, ha habido avances en la aplicación de innovaciones financieras en las cadenas de valor. Sin embargo, mientras han avanzado las estructuras de financiamiento, las políticas públicas han quedado rezagadas, así por ejemplo, la estructura de la burocracia oficial provoca una individualización de los esfuerzos gubernamentales y cada institución responde a los intereses de su clientela y no de la cadena.¹⁶ Este es el caso de las instituciones públicas del sector agropecuario en El Salvador, cada una enfocada en esfuerzos particulares y divorciadas de los esfuerzos por articular cadenas, ya que se enfocan por atender una clientela propia.

Generalmente, tales servicios se han caracterizado por su reducida cobertura, no ofrecer respuestas oportunas a los productores, están desvinculados en muchos de los casos de las necesidades de los usuarios, carecen de capacidad innovadora y no provienen de un esfuerzo articulado entre las distintas instituciones que los proveen.¹⁷ Por lo tanto, *el reto y éxito de un programa para el desarrollo de la AF pasa a la vez, por la capacidad de renovación de las instituciones públicas.*

Si bien, las fuerzas del mercado propician las oportunidades para el desarrollo económico de los pueblos, la agricultura familiar por sí sola, es difícil que pueda aprovecharlas. Para ello, se necesita de incentivos que estimulen su desarrollo y de un sistema institucional renovado que apoye los diferentes procesos que su desarrollo demanda.

¹⁴ Astorga, I.N (2009)

¹⁵ Piñero M (2009)

¹⁶ Rabobank (2010)

¹⁷ El Salvador (2010)

La transformación de las instituciones depende de tres tipos de factores: del cambio real de las estructuras mentales que se logre formar en el conjunto de sus recursos humanos, de la introducción de métodos y técnicas de gerencia y administración de carácter estratégico y de la relación que establezcan con el contexto y sus usuarios. Pero principalmente, de una definición clara del rol que debe cumplir el Estado en la orientación del desarrollo. La debilitación de este concepto en los últimos tiempos, ha conducido a la paralización de muchas de las instituciones públicas y al abandono de sus funciones vitales, de acuerdo a las realidades de los grupos económicos a quienes brindan los servicios.¹⁸

Si bien, se ha mencionado la necesidad de contar con instituciones renovadas para apoyar a la AF, resulta importante resaltar el contar con la institucionalidad pública que coordine los esfuerzos con otras entidades públicas de los mismos Ministerios de Agricultura y Ganadería y otros servicios que su desarrollo demanda. Además, de manejar el fomento que se estructure para el apoyo a la AF.

En resumen, debido a la diversidad de factores y variables que operan en los procesos de desarrollo territorial y a la complejidad de las problemáticas, es muy difícil que una sola entidad cuente con todas las capacidades y recursos necesarios para lograr impactos deseados. Las relaciones de colaboración y las alianzas entre instituciones públicas, y con entidades privadas, son necesarias para generar sinergia, coherencia y correspondencia en el desarrollo rural en los ámbitos nacional, regional o local.¹⁴

7.2.3 Asociatividad

Es un hecho, que a nivel de fincas individuales en que se desarrolla la AF en El Salvador, se tienen pocas o nulas posibilidades de lograr su desarrollo empresarial. La alternativa en este caso, pasa por el desarrollo de procesos asociativos, para contar con organizaciones de productores que puedan desarrollar economías de escala.

La asociatividad empresarial es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia proveniente de otras empresas del país y del exterior.

En particular, los productores y productoras perciben que la desfavorable relación entre los precios elevados de compra de los insumos y los bajos precios de venta de los productos representa una de las principales razones por las cuales la agricultura familiar presenta poca o nula rentabilidad. Ante estos problemas, la organización empresarial para acceder al mercado, surge como una necesidad práctica y estratégica ante la imposibilidad de enfrentar los problemas de forma individual, tanto a nivel de la producción, como de la gestión del negocio agrícola. En general, la asociatividad es un medio para aunar esfuerzos y poder encarar conjuntamente y con mayores posibilidades de éxito los problemas concretos y cotidianos que afectan la vida en las comunidades rurales.

Resulta estratégico en el desarrollo de la asociatividad para la articulación a las cadenas, el protagonismo de los productores, por lo que es conveniente enfatizar tres principios básicos para su desarrollo. Ellos son: la participación de los y las integrantes de las organizaciones en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones, la organización como una herramienta para emprender el reto y la responsabilidad para

¹⁸ González, H (1999).

cumplir con los compromisos contraídos. Es muy difícil lograr el éxito si falta uno de estos principios.¹⁹

Los procesos asociativos permiten a la AF transitar de una agricultura tradicional sin rentabilidad a una agricultura diversificada rentable con enfoque en el mercado. Esto supone una transformación de los pequeños productores, atomizados e ineficientes, en productores articulados y eficientes, comprometidos y con procedimientos empresariales en la dirección de sus organizaciones.²³

Resulta de vital importancia, el potencial que ofrece la organización como medio para acceder a servicios de asistencia técnica, capacitación, financiamiento, tecnologías, seguro agrícola, etc. La prestación de estos servicios se facilita y sus costos de transacción se reducen cuando los productores y productoras desarrollan asociaciones empresariales.

La participación de las organizaciones de productores en el desarrollo de las cadenas de valor, son estratégicas en la planificación del desarrollo local o regional; de esta manera, la asociatividad adquiere una dimensión sociopolítica, cuyo ejercicio es fundamental para el desarrollo de la democracia y la gobernabilidad de las cadenas y los territorios.²³

Es importante considerar, como el nivel de gestión de la organización empresarial se hace cada vez más complejo, según el mercado objetivo (figura 2). Este nivel de complejidad se relaciona con la logística de transporte, cobros, distribución productos, calidad de los productos, aspectos fiscales, entre otros. Estos aspectos tienen una relación con el nivel de madurez de las organizaciones para ir escalando y posicionándose en los negocios en los diferentes eslabones de la cadena.

Figura 2. Complejidad de la organización de productores de acuerdo al mercado objetivo



J.C. Escobar, 2007

¹⁹ Tobar, J y J.C. Escobar B. (2000)

En el desarrollo de las organizaciones es muy importante considerar que la organización es un medio no un fin, por lo tanto, el decidir entrar en un proceso de esta naturaleza debe de hacerse con objetivos claros como el aprovechar las oportunidades del mercado. Muchas organizaciones fracasan o entran en parálisis por no haber definido que quieren hacer y a donde quieren llegar.

Resulta estratégico que la calidad de la asistencia técnica requerida para el apoyo a los procesos de organización y articulación a las cadenas, exige que el técnico refuerce su conocimiento para poder ubicar y facilitar otros servicios claves, como son, la legalización de las organizaciones, la comercialización y la gestión empresarial, lo que implica que deberá realizar un esfuerzo orientado a reforzar y articular estos servicios a las organizaciones.

Con el objeto de ganar competitividad en el proceso de inserción en las cadenas de valor, el desarrollo de alianzas entre organizaciones sociales de un mismo territorio, y entre distintos territorios se vuelve trascendental para lograr economías de escala, mejorar las capacidades de negociación en los mercados de insumos, productos y servicios, disminuir costos de transacción y lograr entre estas redes territoriales e interterritoriales una mayor comunicación de conocimientos, intercambio de experiencias, lecciones aprendidas y herramientas.

Existen diferentes tipos de asociatividad que las organizaciones empresariales pueden implementar, describiéndose las siguientes:²⁰

- **Las redes de cooperación** Es aquella en la cual un conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación y mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- **La articulación comercial:** Es una relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios
- **Alianza en cadenas productivas:** Se desarrollan en base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
- **Alianza en clúster:** Se desarrollan de manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.
- **Joint venture:** Constituye una nueva sociedad creada por dos más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

²⁰ Arce S (2006).

- **Consortios:** Es aquél en el cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

También existen diferentes tipos de acuerdos que se pueden desarrollar entre las empresas:

- **De Cooperación vertical,** que vincula a empresas que operan en industrias separadas que se encuentran verticalmente integradas en la misma cadena productiva. El objetivo es de complementación.
- **De Cooperación horizontal,** se desarrolla entre empresas competidoras que operan en la misma actividad productiva. El objetivo es lograr economías de escala.

7.2.4 La Gestión Empresarial

Es un hecho, que la única vía viable que posee la pequeña AF, para ser competitiva e insertarse en las cadenas de valor, es contar con organizaciones empresariales, fuertes, con buena capacidad de gestión, que les permita moverse en el ámbito de los negocios. Se trata por lo tanto, de organizaciones de productores que deben asumir una serie de competencias y liderazgo para cumplir con su papel de ser gestora de los negocios de sus asociados. Lo que requiere, el desarrollar sus capacidades para la gestión empresarial.

En este proceso, se busca que las organizaciones de productores crezcan empresarialmente, para que puedan transitar de ser simples asociaciones de productores, con pocas capacidades para manejar negocios, a organizaciones con una cultura empresarial. Solo de esta forma, podrá insertarse la AF en forma sostenida en las cadenas de valor.

También es importante la modernización en cuanto a la gestión de la parcela, ya que es aquí donde la familia, como ejemplo, aplica tecnologías, ejecuta los planes de siembra y desarrolla la calidad de los productos. Por lo tanto, la gestión empresarial asociativa y la gestión de la parcela son parte de un mismo proceso que debe de realizarse en forma simultánea.

La transformación de las asociaciones de productores y productoras en asociaciones empresariales, debe realizarse con gradualidad y enfocarse en el desarrollo de habilidades, capacidades y liderazgo de las personas. Resulta difícil, consolidar empresarialmente las asociaciones en el corto plazo, ya que su fortalecimiento significa el desarrollo de una variedad de roles en materia administrativa, finanzas, relaciones comerciales, tecnología que le permita coordinar e integrar diversos elementos que determinan la competitividad de la AF, así como el manejo de los negocios. Por tanto, contar con organizaciones fortalecidas empresarialmente es un requisito indispensable para la articulación de la AF en las cadenas.

Con el desarrollo de la gestión empresarial, las actividades agrícolas son definidas, en función de los negocios de la empresa. En este enfoque, se planifican las opciones productivas con un claro y definido horizonte de mercado, esto es, con el propósito de

generar y poder ofertar productos que demandan los consumidores. En otras palabras, es producir lo que se vende y deja ganancias, en un marco de relaciones establecidas con el mercado que tengan, en lo posible, grados crecientes de formalidad.

7.2.5 Proceso de innovación y modernización tecnológica y productiva

En El Salvador, la AF está marcada por un rezago educativo, tecnológico, productivo y de acceso al mercado, por lo tanto, su desarrollo está condicionado por la implementación de un proceso de modernización de sus sistemas productivos, que implica la gestión de tecnologías apropiadas a las realidades de la AF, que permitan desarrollar competitividad.

Otras tareas prioritarias y relacionadas a la AF, es tratar de desarrollar en forma permanente innovaciones tecnológicas en los procesos productivos, organizacionales, financieros y de acceso al mercado. Para su desarrollo, la innovación aprovecha la generación del conocimiento, y así, aplicar tecnologías en actividades productivas rentables, que le generen riqueza y mejoras en la calidad de vida de las familias.

El bajo nivel de desarrollo de las actividades productivas de la AF, le impone barreras que no le permite aumentar los niveles de productividad y competitividad para insertarse en los mercados. Lo anterior, es producto del bajo nivel de conocimiento, falta de financiamiento, escasa infraestructura productiva, baja calidad de los productos, bajos volúmenes producidos, altos costos de transacción y la producción estacionaria. Por lo tanto, la posibilidad de la AF para insertarse a las cadenas de valor está dada por la capacidad para superar dichas limitaciones que le impiden aumentar su competitividad y alcanzar los estándares de calidad que exige el mercado.

Es importante resaltar, que para impulsar un proceso de modernización tecnológica con la AF se requiere un esfuerzo nacional y contar con los instrumentos apropiados para su fomento y el apoyo coordinado de los actores públicos y privados. Ejemplo de ello son, el uso de innovaciones financieras, organizacionales, de mercado, entre otras; que exigen respuestas creativas, por ejemplo, en la forma de acceder al financiamiento, producir, comercializar los productos, agregar valor y manejar el negocio agrícola.

En el proceso para desarrollar la AF tiene una alta importancia estratégica las innovaciones para el desarrollo de la agricultura bajo riego, lo cual permite el manejo de la estacionalidad, mejorar la productividad, desarrollar una producción más intensiva, reduce los riesgos producto del cambio climático y mejora la seguridad alimentaria y nutricional

7.2.6 Desarrollo de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas se definen como acuerdos o arreglos, vínculos o compromisos, principalmente, entre dos o más agentes económicos de la cadena productiva, para coordinar recursos humanos y financieros, técnicos y metodologías, así como esfuerzos y habilidades, con un objetivo estratégico común: lograr beneficios mutuos²¹.

²¹ Álvarez, M; H, Riberos y M, Rojas (2005)

Aunque las organizaciones de productores son el motor de su propio desarrollo y deben ser los artífices de todos los procesos para su inserción en las cadenas de valor, requiere de apoyos para su logro, lo que pasa por un proceso de desarrollo de alianzas estrechas en los territorios con las instituciones públicas-privadas, ONGs y los gobiernos locales; por lo que las Alianzas son una herramienta para mejorar la utilización de los recursos y fortalezas de otros actores, facilitar el acceso a servicios y los incentivos disponible para el desarrollo de las cadenas.

Así, las alianzas estratégicas constituyen uno de los principales instrumentos a utilizar por las organizaciones para superar exitosamente los desafíos planteados en el desarrollo de negocios articulados a las cadenas y que pueden ponerse en práctica con todas las personas naturales o jurídicas que intervienen en los territorios, como también, con instituciones y/o proyecto que operan a nivel regional o nacional.

Para el desarrollo de alianzas, las organizaciones de productores deben de contar con el apoyo de instituciones que *faciliten la identificación y su puesta en marcha*, que están representadas por proyectos que intervienen en los territorios, ONG, Gobiernos Locales, instituciones de Gobiernos, Organismos internacionales y otros.

Existen múltiples formas de arreglos y de alianzas estratégicas, las que se pueden desarrollar durante las diferentes etapas del desarrollo de las cadenas, a la vez, pueden ser formales o informales y desarrollarse a tres niveles:

- a. Alianzas con las instituciones que intervienen en los territorios, en este nivel las organizaciones empresariales desarrollan las alianzas con las instituciones que desarrollan un trabajo local, como proyectos, instituciones públicas como el CENTA, ONG y los Gobiernos Locales. También se pueden desarrollar las alianzas entre Asociaciones de productores con el fin de ganar competitividad que en forma individual difícilmente lograrían y aumentar el poder de negociación de las partes.
- b. Alianzas con instituciones que operan a nivel regional o nacional, en este nivel se pueden identificar universidades, instituciones que manejan fomento para el desarrollo de las cadenas, entre otras.
- c. Alianzas con los actores del mercado, la alianza con actores del mercado está dirigida a fortalecer la vinculación comercial entre pequeños productores(as) agrícolas y sus agentes compradores. Como producto de estas alianzas se construyen planes productivos que se desarrollan producto de la demanda.

Como ejemplo de arreglos entre agentes de diferentes eslabones de una cadena se tienen: acuerdos de suministros que se pacten con supermercados, ventas a futuro para el caso del cultivo del café y la agricultura por contrato con la agroindustria. Esta última, se concreta a través de un contrato o documento, en el que se establecen las obligaciones y responsabilidades de las partes en aspectos referidos a volúmenes, financiamiento, calidad, épocas y lugares de entrega, plazos y precios.

7.2.7 Sistemas productivos amigables

Dentro del proceso productivo de la AF, es necesario enfatizar un cambio en la forma de cómo se viene practicando la agricultura, la que ha estado marcada por procesos de degradación de los suelos, contaminación ambiental y la destrucción de la biodiversidad; lo que pone en riesgo la sostenibilidad de la agricultura, ya que de nada

sirve producir de manera rentable, cuando se degradan los recursos de que se disponen. El objetivo por lo tanto debe de ser, el producir y conservar, a través de un tipo de agricultura que permita un equilibrio entre el desarrollo económico, social y ambiental. Este tipo de agricultura es la *Agricultura Sostenible*

La *Agricultura Sostenible* es el proceso de producción agrícola capaz de satisfacer las necesidades básicas de alimentación de la población creciente, rural y urbana y posibilitar a la población rural tener acceso a los bienes y servicios disponibles en la sociedad (vestido, vivienda, energía, educación, salud, entre otros). Todo lo anterior, sin que exista la degradación de los recursos naturales en niveles que pueda comprometer estas mismas metas en el futuro.²²

En este tipo de agricultura, para el manejo de los recursos naturales se adopta un enfoque que considera al ser humano como el centro para su intervención (figura 3), ya que son las decisiones de los productores y productoras que llevan a un uso y un manejo inadecuado del suelo, el agua y los insumos agrícolas. Bajo este enfoque se deben de reforzar las capacidades de las familias, para hacer una buena gestión del uso y manejo de la tierra, el agua y los insumos agrícolas y poder potenciar la rentabilidad de los sistemas productivos, que permita satisfacer las necesidades de la familia y el mercado.

Figura 3. Enfoque para el uso y manejo de los recursos naturales



Vieira, M, 1997

Por lo anterior, es importante balancear las necesidades de corto plazo de las familias, que obedecen a mejorar en forma inmediata sus niveles de ingreso, con las de mediano y largo plazo que apuntan a la sustentabilidad de los sistemas de producción.

El manejo sustentable de los sistemas de producción de la Agricultura Familiar, pasa por la necesidad de revertir los procesos de deterioro de los recursos naturales,

²² Vieira, M (1997)

principalmente, el suelo y el agua, lo que obedece a un proceso de largo plazo. Sin embargo, en el corto plazo es posible implementar medidas orientadas a revertir estos procesos mediante la eliminación de prácticas que deterioran los recursos naturales, por la utilización de prácticas que promueven el buen manejo y conservación del suelo y la disminución de la contaminación ambiental en las fincas y las comunidades, a través de un buen manejo y uso de los insumos. Todo ello, dentro de un proceso que fomente la educación ambiental de las familias y las comunidades.

7.2.8 Fomento para el desarrollo de la AF

Debido a que uno de los problemas que debe enfrentar la AF está relacionada con la dotación de recursos, resulta estratégico que el Estado incorpore como una de sus políticas con la AF el fomento.

La política de fomento para el desarrollo de la AF debe de estructurarse sobre la base de los grandes desafíos que limitan su inserción en las cadenas de valor. Por lo tanto, su objetivo debe de ser facilitar el encadenamiento o articulación sustentable en los mercados tradicionales o potenciales, con el fin de mejorar la competitiva. Para lograrlo, el fomento debe de facilitar el acceso al financiamiento de créditos e incentivos, las tecnologías de producción, manejo del riego, gestión de negocios y de mercado, como también, tecnologías que mejoren la productividad y calidad de productos o que reduzcan los costos de producción.

Es importante considerar como parte de las políticas de fomento el apoyo al desarrollo de procesos que fomenten la asociatividad y el desarrollo de alianzas productivas, como también, apoyar el desarrollo de nuevos emprendimientos entre los productores(as) que tengan condiciones y ostenten actitudes emprendedoras, facilitando su tránsito a la competitividad en mercados más especializados.

Para la aplicación de la política de fomento es importante un modelo para organizar y gestionar los incentivos, que considere:

- La institucionalidad para atender las demandas de los usuarios, que podría considerar, rubros a atender, territorios, herramientas de intervención, entre otros;
- Menú de servicios que se brindarán que consideren los diversos instrumentos para el acceso al fomento, y
- (iii) Las herramientas de información para dar a conocer los servicios y que el modelo pueda operar.²³

7.2.9 Equidad de Género

Estudios a nivel nacional sobre la población económicamente activa femenina indican que la participación de la mujer en la agricultura es de alrededor del 30%. En algunos rubros, como el café, llega al 40% de la fuerza laboral. Sin embargo, la presunción generalizada de que su papel fundamental es el de ama de casa genera su exclusión debido a que se identifica sólo al hombre como productor y sujeto económico por excelencia.²³

²³ INDAP (2007)

Las mujeres rurales tienen una doble responsabilidad de trabajo: por un lado, las actividades doméstico-reproductivas y, por otro, las actividades productivas, ambas relacionadas estrechamente. Esta doble responsabilidad invisibiliza el rol productivo de las mujeres. Estudios del IICA y el BID en El Salvador revelan que la jornada de trabajo de la mujer rural tiene un promedio de 16 horas diarias. La jornada de trabajo en el caso de las mujeres rurales jefas de hogar (27% a nivel nacional) es todavía mayor.

La división sexual del trabajo en la familia, la falta de servicios y tecnologías para reducir el tiempo dedicado al cuidado de los hijos e hijas son factores, entre otros, que limitan la participación de las mujeres en organizaciones y proyectos productivos. Igualmente, las mujeres tienen un limitado acceso a las cooperativas agrícolas y organizaciones campesinas. Sin embargo, difícilmente una sociedad podrá alcanzar el desarrollo sin la incorporación plena de las mujeres.²³

Se ha expresado, que la AF por sí sola, tiene escasa o nulas posibilidades para insertarse en las cadenas de valor, lo que demanda de procesos asociativos para desarrollar economías de escala. En este proceso, resulta prioritario estimular la participación de la mujer para ser parte de las organizaciones, como a la vez, integrantes de sus cuerpos directivos. Por lo tanto, la mujer debe de gozar de los beneficios que implica las oportunidades de insertarse a cadenas de valor, para lo cual, es importante facilitarle la participación para el desarrollo de sus capacidades, la toma de decisiones y el acceso a los recursos, que le genere bienestar.

Dentro de este marco, es de importancia analizar la situación del empleo en cada eslabón de la cadena de valor con una perspectiva de género, lo que permite rastrear las contribuciones de ambos géneros a lo largo de todo el proceso productivo y de mercado, entender cómo los beneficios están siendo distribuidos y como el aprendizaje está siendo difundido.²⁴ El propósito, en definitiva, es una participación real de las mujeres en los proyectos productivos, como integrantes plenas de la organización agroempresarial, para mejorar su condición económica y social.

7.3 Proceso para la inserción de la AF en las cadenas de valor

La inserción de la AF en las cadenas de valor se lleva a cabo a través de un proceso que debe contar con un apoyo de facilitación. Se desarrolla en distintas etapas en las que se aprovechan las potencialidades del territorio por parte de las organizaciones empresariales, sobre la base de las demandas del mercado (figura 4). En este proceso el desarrollo de alianzas estratégicas y de capacidades para la gestión empresarial son elementos esenciales para lograr una articulación sostenida en las cadenas.

Las etapas no son lineales, algunas podrían realizarse simultáneamente y pasos posteriores pueden retroalimentar los pasos iniciales. También, por las mismas limitaciones que tipifican la AF, es necesario contar con un fuerte apoyo de asistencia técnica a las organizaciones de productores y productoras en las diferentes etapas que demanda su desarrollo para lograr su inserción en las cadenas. A la vez, se requiere de una alta participación de los miembros de las organizaciones para el desarrollo de las capacidades en diferentes campos empresariales.

A continuación se describen las diferentes etapas para la inserción de la AF en las cadenas de valor.

²⁴ Lindo Jerez, P (2009)

7.3.1 Facilitación del proceso de articulación de la AF a las cadenas de valor

Resulta extremadamente difícil que la AF por sí sola pueda articularse a las cadenas de valor, ya que su inserción requiere de la conducción de un proceso que demanda servicios e incentivos de diferente tipo para su desarrollo, necesitando por lo tanto, del apoyo y asistencia técnica de ONGs, programas, instituciones o proyectos de gobierno para que la AF pueda incursionar en una relación comercial con empresas del sector.

La facilitación es un papel que se asume para animar y apoyar a las organizaciones de productores y productoras interesadas en asumir el reto para insertarse en las cadenas de valor. Los facilitadores ayudan a las organizaciones empresariales a conducir su propia experiencia de aprendizaje.

En este proceso de facilitación se comparte información y se construye conocimientos en forma colectiva, con el fin de desarrollar las capacidades y conocimientos en diferentes campos que son esenciales para que la AF pueda lograr competencias para su inserción en los mercados.

Las personas facilitadoras deben mostrar habilidades para el acompañamiento y el manejo de herramientas participativas fundamentadas en el diálogo y el respeto a los participantes, la reflexión y la capacidad de analizar, proponer y organizar el trabajo, en este caso, para el fomento de cadenas de valor. Con este fin, necesitan conocimiento sobre el desarrollo de las cadenas de valor y de los diferentes actores locales, regionales o nacionales que pueden apoyar la vinculación.

Como resultado del trabajo de facilitación se levanta información de mercado, diagnóstico de las organizaciones, desarrollo de capacidades y el apoyo a la elaboración y ejecución de una estrategia de mejora que oriente a las organizaciones en su inserción a las cadenas de valor, la implementación de acciones conjuntas y la coordinación de actividades de apoyo.

7.3.2 Creación y fortalecimiento de la organización para la producción y comercialización

En el desarrollo de procesos de diversificación de los sistemas productivos de la AF, los productores y productoras conforman grupos de interés que se van especializando en la producción de diversos rubros y comienzan un proceso de acercamiento al mercado a través de diversas formas de intermediación.

Lo anterior no les permite insertarse en las cadenas en forma ventajosa, principalmente por no producir los volúmenes suficientes y calidades que los mercados demandan, ni cumplir con los aspectos tributarios requeridos por no contar con instrumentos legales (registro fiscal) que les permita la facturación en los mercados institucionales.

Por lo tanto, el desarrollo de la organización es una necesidad que obedece a un proceso participativo en el que productores y productoras deciden en forma colectiva enfrentar los grandes problemas que les aquejan y que se resumen en que: *“trabajan mucho, producen poco, compran insumos caros y venden los productos a precios bajos”*. Todo ello se traduce en baja o nula rentabilidad.

Tanto con los grupos de interés como con las organizaciones existentes es necesario desarrollar las siguientes tareas cuando se decide la inserción en las cadenas de valor:

- I. **Promoción con las organizaciones:** tiene como objetivo informar, discutir y lograr acuerdos para participar y asumir los retos que implica la inserción a las cadenas de valor. Ello comprende las siguientes actividades:
 - Reunión con las juntas directivas de las organizaciones.
 - Si las juntas directivas logran consenso para su participación en el proyecto, se planifica una reunión con la membrecía
 - Reunión con la membrecía para presentar el proyecto y buscar consensos en la participación
 - Reunión de junta directiva de la organización para buscar acuerdo de punto de acta que oficialice la participación de la organización en el proyecto
- II. **Reunión de las organizaciones de productores y productoras con los gobiernos locales,** con el objetivo de buscar su apoyo en el desarrollo de las cadenas en los territorios.
- III. **Diagnostico de las organizaciones participantes,** con la finalidad conocer sus fortalezas y debilidades en cuanto al nivel de funcionamiento, organización, desarrollo de sus funciones, mapeo de la producción, estado de su legalización, liderazgos y el desarrollo de las capacidades para la elaboración de planes de trabajo y la gestión de los negocios en general. En resumen, se necesita conocer todo lo relativo a su nivel organizacional, administración, manejo productivo, manejo financiero y sus relaciones del mercado

La información que surge del mapeo de la experiencia de la organización, se utiliza para elaborar el Plan de Mejora con el fin de desarrollar sus capacidades empresariales para facilitar su inserción al mercado.

Como parte de los retos para enfrentar el mercado, también se pueden formar alianzas entre organizaciones empresariales afines, lo cual permite fortalecer la capacidad de negociación en el mercado, reducir costos de transacción y compartir riesgos, lo que hace posible que las empresas desarrollen más competitividad y mayor rentabilidad. En este caso, el respeto a las normas convenidas y a los compromisos adquiridos es fundamental para el funcionamiento de las alianzas.

Otra modalidad de integración la constituyen los organismos de segundo grado que se establecen para brindar servicios de apoyo a las organizaciones en aspectos de búsqueda de mercados, comercialización, divulgación tecnológica, asistencia gerencial y administrativa.

7.3.3 Análisis de las oportunidades del mercado y selección de la cadena de valor

Tradicionalmente los productores y productoras producen sin tomar en cuenta debidamente las demandas del mercado. De esta manera, actúan con la lógica de vender lo que producen.

En una agricultura de tipo empresarial articulada a las cadenas de valor, por el contrario, se parte del mercado, que da la pauta de qué producir con la lógica de producir lo que se vende.

En el caso de El Salvador, como producto de los procesos de diversificación de los sistemas de producción de la AF, se desarrollan rubros específicos que poseen alta demanda en el mercado (ejemplo, frutas y hortalizas). En estos casos, los productores y productoras con el desarrollo de la experiencia, comienzan por colocar sus productos al mercado a través de diversas formas de intermediación. Por lo tanto, como parte del crecimiento de su negocio, aspiran a colocar sus productos en mercados donde se logre mejoras en los precios de venta, lo que está relacionado, principalmente, con la inserción en las cadenas de valor.

En estos casos, cuando se decide participar en un esfuerzo de inserción en las cadenas de valor, ya poseen experiencia en la producción de determinados cultivos, por lo tanto, el análisis de las oportunidades del mercado se realiza para conocer en detalle las cadenas de valor de estos rubros.

Como producto del proceso de facilitación, las organizaciones son apoyadas en los estudios y análisis de las oportunidades del mercado. Los sondeos ó estudios de mercado aportan información para conocer las demandas de los rubros y seleccionar la cadena de valor sobre la base de la identificación del potencial de mercado y las oportunidades específicas del mismo.

Los sondeos de mercado son estudios rápidos que arrojan información inmediata de los productos a investigar. El estudio del mercado es más profundo, utiliza más técnicas y requiere de más tiempo para su realización.

El sondeo de mercado consiste en realizar visitas a los mercados formales e informales con la finalidad de explorar varias opciones de mercado de mayoreo, supermercados, hospitales, agroindustrias y exportadores. Es una forma directa y rápida de levantar información para detectar las intenciones presentes o futuras de compra de los potenciales clientes en los mercados posibles de abastecer.

El sondeo de mercado es un proceso que debe realizarse, idealmente, con la participación de los propios productores y productoras que han tomado la decisión de buscar alternativas para mejorar el negocio agrícola.

Del mercado, es necesario contar con información de los productos que se demandan, precios, condiciones de pago, volumen demandado, forma de abastecimiento y lo relativo a las condiciones requeridas por los compradores en cuanto a las normas de calidad, inocuidad, etiquetado y empaque del producto. Se necesita contar por lo tanto, con el mapeo de los canales para comercializar un producto, lo cual forma parte del análisis de una cadena. A la vez, es necesario saber a cerca de los competidores e información del entorno del mercado.

La selección de una cadena de valor es una de las decisiones más importantes en la articulación de la AF al mercado. En este sentido, la demanda del mercado y el interés de los compradores para formalizar acuerdos para su abastecimiento son criterios importantes para la selección.

Cuando se cuenta con producción que posee demanda insatisfecha y se carece de una inserción ventajosa al mercado, la selección de la cadena ya está definida,

necesitándose de un mapeo donde se puedan identificar los actores económicos a lo largo de la cadena, con sus actividades ó funciones que realizan y las relaciones entre ellos. De esta forma se conocerá en detalles todos los eslabones de la cadena hasta llegar a los consumidores. Con esta información, se conocerán los canales que existen para comercializar un producto y poder formular propuestas para articularse al mercado.

Con los canales de comercialización identificados se desarrollan contactos directos para definir acuerdos de entregas. A la vez se hace un análisis de las debilidades ó cuellos de botella, que constituyen las causas del porque una cadena se rompe, y con ello, establecer donde se pondrá énfasis en un proceso de mejora.

En El Salvador, las experiencias realizadas indican, que en un buen porcentaje los cuellos de botella están en la producción primaria, por la escasa organización para la producción y la débil capacidad empresarial de productores y productoras que practican agricultura familiar, para satisfacer las demandas con la calidad requerida, en los volúmenes que facilite su acceso y de forma permanente.

En la selección de una cadena, se debe de tomar en cuenta la inversión de recursos públicos invertidos en los procesos de promoción y desarrollo, por lo cual se deben de escoger aquellas cadenas que ofrecen el mayor potencial para el logro de mayores impactos. En tal sentido, la selección de los sub-sectores y de la cadena de valor específica, determina en gran medida las posibilidades de tener mayor o menor impacto. Así por ejemplo, un mayor impacto se tendría al seleccionar cadenas como maíz, arroz ó frijol, por la cantidad de familias que se podrían incorporar con su desarrollo; sin embargo, cadenas como las hortalizas pueden favorecer menos familias, pero podría generarles mayores beneficios económicos.

A la vez, en la selección de una cadena tiene que tomarse en consideración si se toma un solo producto, como el tomate de mesa ó una categoría de productos, así por ejemplo, grupos de hortalizas ó grupo de productos derivados de la miel de abeja.

Seleccionado el producto y empresa compradora, se comienza un trabajo más directo con los actores del mercado, con el fin de establecer relaciones comerciales concretas sobre la producción de productos específicos, desarrollar una comunicación periódica y crear un ambiente confianza en el desarrollo de la cadena.

Como resultado de este trabajo se identifican los mercados, empresas compradoras y se establecen acuerdos sobre los productos para abastecer el mercado.

a. Definición de la estrategia para el mejoramiento de la cadena

Producto de los hallazgos del estado actual de las organizaciones y la cadena seleccionada, se definen los desafíos que es necesario superar. Para ello, se elabora una estrategia de mejora para desarrollar las competencias de las organizaciones y los actores del mercado.

La estrategia de mejoramiento de la cadena de valor posee dos dimensiones:

- I. La primera se refiere al papel de los actores de la cadena, sobre lo que deben hacer para volverse más competitivos y darle respuesta a los desafíos y aspectos que limitan la eficiencia en el desarrollo de la cadena.

Por un lado, los actores del mercado con sus políticas para proveerse de productos de calidad a precios competitivos y por parte de las asociaciones empresariales, su quehacer para desarrollar sus competencias para satisfacer las demandas del mercado con calidad y los volúmenes requeridos, que les permita insertarse en la cadena de valor.

- II. La segunda se refiere al rol de los facilitadores en el desarrollo de la cadena, quienes apoyan el proceso de mejoramiento y brindan asistencia y asesoría.

Sobre la base de los resultados del diagnóstico, las fortalezas, debilidades y los factores críticos identificados para la competitividad de la cadena, se elabora la estrategia de mejora, donde todos los actores asumen las responsabilidades, para lo cual se consideran tareas para realizar inversiones, desarrollar capacidades organizacionales, administración del negocio, finanzas, desarrollo productivo y relaciones con el mercado.

La estrategia de mejora debe de ser coherente, con los intereses de los actores del mercado, como ejemplo, producir con la calidad que se demanda, los tiempos y cantidades pactadas. Es necesario por lo tanto, saber identificar el interés común de los diferentes actores de la cadena.

La estrategia se debe de plasmar en un Plan de Trabajo, que lleva implícito el proceso de mejora. El plan de trabajo es un instrumento de planificación que define los objetivos estratégicos, metas, actividades, responsables y presupuesto; lo que permite un marco claro para la acción. Solo de esta forma podrá haber un proceso de mejora importante en las organizaciones que necesitan desarrollarse empresarialmente.

El plan de trabajo se refiere a un período de tiempo determinado, generalmente un año y debe de construirse a través de un proceso participativo, donde participan los miembros de las organizaciones empresariales e instituciones de apoyo, formándose para ellos diferentes comités en la parte administrativa-financiera, producción y comercialización.

En resumen, el plan de trabajo debe de retomar las acciones a realizar para poder poner en funcionamiento el negocio y satisfacer las necesidades de los clientes y considera un mejoramiento en la parte de la organización, comercialización, finanzas, administración y la producción (tecnologías, insumos, mano de obra requerida, planificación de la producción, costos de los productos, entre otros).

b. Implementación de la estrategia para su inserción en la cadena

Para la ejecución de las actividades contempladas en el Plan de Trabajo es muy importante contar con un grupo de persona e instituciones que apoyen su puesta en marcha; lo que requiere de la participación y organización de los actores locales, prestadores de servicios empresariales del mercado y agentes de desarrollo que intervienen en el territorio; con quienes se desarrollan alianzas estratégicas para enfrentar los desafíos que este esfuerzo requiere. A la vez, es clave la participación activa y protagonismo de los Gobiernos Locales

A continuación se describe a modo de ejemplo, la organización de los principales actores para la implementación de una estrategia de mejora, con las áreas de su responsabilidad, en el desarrollo de la cadena de granos en el departamento de Ahuachapán:

Actores involucrados	Responsabilidades
Gobiernos Locales	Facilita el desarrollo de cadenas en los territorios. Apoya la agregación de valor a través de ceder en comodato predios para la construcción de centros de acopio, acompaña las gestiones de las asociaciones de productores.
MAG-CENTA	Proporciona capacitación, asistencia técnica e incentivos a la producción
FAO	Facilita el desarrollo de la cadena, brinda asistencia técnica y asesoría para el desarrollo de la cadena, proporciona incentivos
PMA	Proporciona asesoría, asistencia técnica, inversiones en infraestructura y equipo, mercado.
Programa de Proveedores PDP (PNUD-Cámara de comercio e industria)	Proporciona asesoría para la inserción en el mercado, gestión empresarial y elaboración de planes de mejora
Asociaciones de productores	Planificar la producción, aplicar BPA y BPM, producir con calidad, respetar los compromisos, desarrollar herramientas administrativas, financieras y organizacionales
Actores del mercado	Proporcionar normas de calidad, respetar los acuerdos comerciales, asistencia técnica, pagos oportunos

Con la ejecución de las actividades de la estrategia de mejora se pone a prueba la organización, sus mecanismos de funcionamiento y la voluntad de sus miembros de trabajar juntos para mejorar el negocio agrícola. Es una fase difícil por la falta de experiencia en los aspectos organizativos, el manejo administrativo-financiero, atención al mercado y la planificación de la producción para cumplir sus compromisos. Un fracaso en el arranque sería difícil de remontar. Por tal razón, es necesario un fuerte apoyo para contar con los servicios y la asesoría necesaria que favorezca un resultado positivo.

La asistencia técnica integral tiene por lo tanto, un rol decisivo en esta fase. Debe ser sistemática, puntual y oportuna. Los técnicos deben de asegurar un acompañamiento permanente a las labores productivas, administrativas, financieras y de mercado, mediante visitas periódicas a las organizaciones. Sin una asistencia técnica el riesgo de fracasar es alto.

La capacitación, igualmente, debe tener un carácter práctico y realizarse preferentemente en campo, de tal manera que los productores, productoras y sus organizaciones empresariales, aprendan haciendo y puedan desarrollar las habilidades requeridas para un buen manejo de los negocios y las prácticas para lograr la calidad



requerida por el mercado. Lo mismo en lo que se refiere al componente de comercialización, el que debe de tener un fuerte apoyo mediante asesoría directa a las personas de la organización responsables de esta actividad. Solamente así será posible obtener los resultados esperados y superar las barreras para que se desarrollen negocios rentables.

7.4 Seguimiento y evaluación

El desarrollo del trabajo por las organizaciones empresariales y los actores del mercado, requiere del seguimiento de las actividades realizadas y la evaluación de los resultados alcanzados.

El seguimiento es un componente clave de la gestión de la cadena y los negocios, pues permite obtener información sobre la marcha de las actividades, los costos de las mismas, los ingresos generados, las ganancias obtenidas, entre otros aspectos. En definitiva, permite conocer si se está ejecutando lo planificado y están alcanzando las metas y objetivos. De esta manera, el control permite la toma de decisiones relacionadas con el manejo, la marcha y el desarrollo de la cadena.

El seguimiento consiste en levantar información mediante registros sobre diversos aspectos que interesa conocer para evaluar el desarrollo de la cadena y la marcha del negocio.

El registro de ingresos y costos es indispensable. Este registro permite, con bastante aproximación, calcular la rentabilidad de la gestión del negocio. El manejo pormenorizado de costos hará posible que cualquier miembro del grupo organizado pueda saber cuál es el costo unitario de su producto y, en consecuencia, su utilidad o pérdida.

Los registros deben ser manejados por el encargado de la parte administrativa-financiera de las organizaciones empresariales, lo que requiere de asistencia técnica para verificar que sean llevados adecuadamente. Para el caso de los registros a nivel de parcela deben de ser llevados por cada productor o productora. Ambos niveles se complementan, ya que la información registrada a nivel individual y grupal deberá ser procesada para obtener los resultados.

Los registros no solamente permiten obtener los resultados de una actividad en cuanto a su rentabilidad. También hace posible detectar situaciones que modifican lo planificado; por ejemplo, un problema que impedirá alcanzar el volumen de oferta esperado. En este caso, las nuevas estimaciones que se hagan servirán para ajustar a tiempo el plan de mercadeo. Sin duda, un grupo bien informado podrá tomar decisiones más oportunas y acertadas.

Una vez que se ha completado un ciclo productivo siembra, cosecha y comercialización de un producto, si se trata de un rubro agrícola, es el momento de analizar los resultados alcanzados. Este momento corresponde a la evaluación por los actores de la cadena.

La experiencia enseña que la evaluación puede significar que, de una gama de cultivos implementados (hortalizas, por ejemplo), algunos resulten con una rentabilidad insuficiente y otros buena, por lo cual el grupo podrá decidir descartar los primeros y potenciar los segundos para potenciar la especialización, de acuerdo al mercado.

En conclusión, la evaluación permite adoptar medidas correctivas, si fueran necesarias, para reorientar el trabajo. Si los resultados son alentadores, a partir de la información disponible se puede decidir el incremento de la producción en la siguiente fase de reprogramación.

La reprogramación no es más que la programación de nuevos ciclos de trabajo, en el que se repiten los pasos dados hasta ahora (planificación, ejecución, seguimiento y evaluación), aunque el contenido no sea el mismo, producto de la evolución del negocio. En la vida de una agroempresa, los pasos señalados se reproducen cíclicamente, como en una espiral, y en cada oportunidad se pueden introducir ajustes con el propósito de mejorar las actividades, tomando en cuenta los resultados de la evaluación y la información actualizada de mercado.

Nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, pueden derivar en acciones que pasarán a formar parte de la programación de trabajo para el período siguiente. Si ha habido ganancias alentadoras, los productores y productoras podrían comprometer recursos adicionales, como más área de terreno, con el fin de generar una oferta mayor del producto e incrementar sus ingresos. Otros productores y productoras querrán incorporarse a la organización y al trabajo. La oferta del grupo organizado, por lo tanto, tendrá otras dimensiones y esto se reflejará en los planes de suministro, producción y mercadeo.

La reprogramación, como toda decisión importante del negocio, dependerá, en gran medida, de lo que se negocie con los actores del mercado y de la capacidad del grupo organizado para responder a la demanda. Por lo tanto, reflejará una consolidación de lo avanzado o una expansión del negocio. Lo deseable, por supuesto, es que la organización y el negocio se fortalezcan.

Como producto de la evaluación se puede decidir: el aumento de la oferta, la especialización en los rubros que ofrecen mejores ganancias o agregarle valor a la producción, lo que exige mayores niveles de organización.

8. Bibliografía

Acosta, L.A (2006). *Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

Álvarez, M; H, Riberos y M, Rojas (2005) *Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas agroproductivas en el Perú*, Dirección General de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura. Lima, Perú

Astorga, I.N (2009) *Institucionalidad para el desarrollo de la agricultura familiar campesina*. Ministerio de Agricultura. ODEPA, Chile.

Arce S (2006). *Asociatividad empresarial y competitividad Prompex*

Bouma, J. (2000). *Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector*, Toma & Bouma Management Consultants, Alberta presentation, Canada.

Campion, A (2010) *Las Cadenas de Valor de Honduras & Nicaragua*. Seminario sobre financiamiento de cadenas agrícolas de valor, San José, Costa Rica.

Delgado, M. y Salgado, M. (2009). *Crisis y pobreza rural en América Latina: el caso de El Salvador*. Documento de Trabajo N° 44. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

ECADERT (2010) *Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030*. Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC)

Escobar, Betancourt, J.C (2010) *Informe sobre financiamiento de cadenas de valor*. FAO, San Salvador, El Salvador.

Escobar, Betancourt, J.C (2007) *Proceso de diversificación de los sistemas productivos*. Curso de capacitación de extensionistas. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. FAO, Ahuachapán, El Salvador.

Escobar Betancourt, J.C (2000) *Diversificación Agropecuaria con pequeños productores*, Manual para el capacitador, Proyecto Agricultura Sostenible en Zonas de Laderas. CENTA-FAO-Holanda, Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador.

Escobar, S.M (2006) *Desarrollo Territorial y Descentralización*, Universidad Católica del Norte, Centro Regional de Desarrollo humano. Antofagasta, Chile.

FAO, (2010). *Un programa de políticas para la agricultura familiar*, 31a conferencia regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Ciudad de Panamá, Panamá, 26 al 30 de abril de 2010.

Falck, M (2009) *Situación de la pequeña agricultura en Centroamérica*. Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas-UNOPS.

Galindo Ávila, R. (2010) *Cadena Productiva de la Quinua Bolivia*. Seminario sobre financiamiento de cadenas agrícolas de valor, San José, Costa Rica.

González, H (1999) *Situación actual, tendencias y retos del desarrollo rural en Costa Rica*. XI Congreso Nacional Agronómico y I Congreso Nacional de Extensión, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica.

Gutiérrez, A (2007) *El enfoque de cadenas agroproductivas ¿Cómo se viene aplicando en la enseñanza en la enseñanza universitaria?.* VIII Foro Regional Andino para el dialogo y la integración de la educación Agropecuaria y rural, Lima Perú

GTZ (2007) *Guía de fomento de cadenas de valor*, Programa Fortalecimiento de la Economía y el empleo, Fortalece, MINEC-GTZ.



GTZ (2009). Guía metodológica de facilitación de cadenas de valor. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) y Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS). Lima, Perú.

INDAP (2007) Política de fomento para la agricultura familiar campesina 2007-2010. Santiago, Chile.

León Plazas, A; Deysy, S.P y Luz, E.P (2009) Método de planeación tecnológica para agro cadenas de pequeña escala. Colciencias, Popayán,, Colombia.

Lindo Jerez, P (2009) Los conceptos que han guiado los primeros pasos en el trabajo con cadenas de valor y equidad de género en Centroamérica 2003 – 2008.

MAG (2003). Resumen de taller sobre enfoques metodológicos utilizados por los proyectos de Desarrollo Rural, ejecutados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Santa Tecla, El Salvador.

Manual *ValueLinks* (2007) Metodología para el Fomento de la Cadena de Valor © GTZ Eschborn.

Ministerio de Economía. IV Censo Agropecuario 2007-2008, Dirección General de Estadística y Censo, El Salvador.

Miller, C (2010) Lecciones aprendidas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Seminario sobre financiamiento de cadenas agrícolas de valor, San José, Costa Rica.

Tobar, J y J.C. Escobar B. (2007) Asociatividad para mejorar el negocio agrícola, Proyecto CENTA-FAO-Holanda, Proyecto Agricultura Sostenible en Zonas de Laderas, Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador.

Soto Baquero, F. (2009). Crisis financiera y financiamiento agropecuario y rural en América Latina: Una mirada más allá del corto plazo. Seminario Institucionalidad agropecuaria y Rural. Santiago, Chile.

Soto Baquero F, Rodríguez Fazzone M y Falconi C. (2007) Políticas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago, Chile.

Rabobank (2010) Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor, cuatro años más tarde. Seminario sobre financiamiento de cadenas agrícolas de valor, San José, Costa Rica.

Urquide A. (2010) Esquemas innovadores en el apoyo a las cadenas agrícolas de valor. Seminario sobre financiamiento de cadenas agrícolas de valor, San José, Costa Rica.

El Salvador (2010) Análisis de las políticas agropecuarias en El Salvador 1989-2009. Grupo 2030, San Salvador, El Salvador.

Van Der Hieden, D. y Camacho, P. (2004). Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas. RURALTER, SNV, CICDA e Intercooperation.

Viera, M (1997). Manejo integrado de tierras, un enfoque para producir y conservar. Proyecto Agricultura Sostenible en zonas de Laderas. CENTA-FAO-Holanda, El Salvador.