

Cadenas de valor, pequeños productores y CAFTA: el caso de El Salvador



Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

International Food Policy Research Institute

PRIMER BORRADOR DE AVANCE – noviembre 2005

II. REVISIÓN DE LITERATURA DE ESTUDIOS DE CADENAS

Este capítulo proporciona una breve revisión de la literatura de estudios de cadenas de valor que se han realizado en El Salvador para productos agropecuarios y agroindustriales. También se incluyen los estudios de “cluster” en estos productos, así como una descripción de los diferentes esfuerzos y proyectos que han auspiciado estos análisis. Las citas bibliográficas completas de los estudios están disponibles en la sección de referencias de este documento.

A. Estudios individuales de cadenas

Carne de res. Alfaro Castillo (1994) elaboró el documento “Estudio de cadena de la ganadería de carne en El Salvador”. Describe la importancia económica y social del sector, y el ambiente de la cadena, en términos de las políticas macroeconómicas y el marco institucional. Luego, caracteriza a la cadena, sus agentes, su ubicación geográfica, el sistema de producción primaria, la comercialización de ganado en pie, y la industrialización y sistema de distribución y ventas de la carne.

El documento destaca los efectos de la reforma agraria realizada en el país, y las dificultades de los pequeños productores de doble propósito, quienes sufren por la baja productividad. Otras dificultades son la falta de estadísticas confiables, y la comercialización ineficiente, que se refleja en los altos márgenes en los últimos eslabones de la cadena. En el momento de la realización del estudio, los precios reales al ganadero habían decaído en forma significativa. En los rastros, aparte de la pobre higiene, las tasas subsidiadas de los centros municipales desincentivaban la inversión privada en estos servicios.

Como recomendaciones, menciona la importancia del buen manejo de pastos, la posibilidad de arrendar tierras de las cooperativas, mejorar información de precios de ganado en pie, estudio la factibilidad para reanudar la exportación de carne de res, combatir el contrabando de ganado en pie, hacer inspecciones más amplias de la carne y la leche, y construir rastros diferentes según el estrato del mercado al cual la carne estaría destinada.

Ganadería bovina. Otro documento relacionado es el “Plan de desarrollo ganadero”, elaborado por el MAG (2003) y tomando en cuenta un proceso participativo de consultas con las organizaciones de productores de carne bovina y productos lácteos. El estudio inicia con un diagnóstico del sector; una evaluación de las condiciones del entorno internacional y regional; y las perspectivas en el consumo, la producción y el comercio.

Los enfoques estratégicos del plan son la innovación y competitividad en la producción primaria, la modernización de las industrias, el desarrollo de los mercados y una mayor participación nacional, y la modernización de los servicios a los agronegocios ganaderos. Concluye con un marco de políticas para la ganadería e industrias afines, y compromisos específicos por parte de los sectores público y privado.

El plan propuso la creación de la oficina técnica del programa de desarrollo ganadero dentro del MAG, el fortalecimiento de la capacidad gremial, y la modernización de los servicios del sector público.

Ajonjolí, marigold, melón, hortalizas y marañón. En su estudio “Las cadenas agroindustriales y la diversificación agrícola en El Salvador”, Ortega (1996) analiza varias cadenas de productos no tradicionales para los cuales existían muchas expectativas para su desarrollo y expansión en las exportaciones del país, el ajonjolí, el marigold, el melón, las hortalizas en general y el marañón. Su objetivo fue aportar antecedentes útiles para la elaboración de políticas y proyectos específicos en los sectores estudiados.

En el caso del ajonjolí, determinó que los pequeños productores se dedican a este cultivo porque los costos de producción son relativamente bajos y porque se puede sembrar en asocio con el maíz de autoconsumo. El mayor problema que enfrentan es la comercialización, ya que perciben que su margen de ganancia es bajo al vender a intermediarios. Sugiere programas para promover la asociatividad de los productores para la venta.

La flor del marigold, una vez procesada, sirve como un colorante natural. Se introdujo en El Salvador hace 25 años. Su comercialización en el país fue bajo el esquema de contratos entre los agricultores y las empresas, las cuales procesaban y exportaban el producto. Debido a problemas de competencia por parte de otros países productores, el cultivo efectivamente desapareció en El Salvador hace 10 años.

El melón tiene una historia semejante en el país, con la producción por parte de cooperativas y pequeños productores, y la comercialización por parte de empresas exportadoras. Asimismo, el cultivo prácticamente ha desaparecido en el país; las causas más destacadas son problemas de pago por parte de algunos importadores o agentes comerciales, precios volátiles, y dificultades en coordinar la producción y la calidad entre un grupo numeroso de agricultores.

Las hortalizas son otro rubro con mucho potencial de expansión en el país, ya que existe una demanda nacional insatisfecha, así como oportunidades para la exportación. Sin embargo, la falta de infraestructura de riego, la fuerte incidencia de plagas, dificultades para el acopio de materia prima, limitantes en el financiamiento, y ausencia de estudios de mercado, restringieron el desarrollo de este subsector durante el período del estudio. A pesar de las

dificultades, una serie de productores pequeños habían logrado contratos de producción con empresas procesadoras, que generalmente congelaban el producto para la exportación. El sistema de contratos facilitaba la entrega de asistencia técnica e insumos por parte de las empresas, y les garantizaba el suministro.

El marañón fue un cultivo promocionado por parte del Estado como una opción en las zonas costeras del oriente del país, especialmente las cooperativas de la reforma agraria. La nuez es la única parte del producto que se procesa, desperdiciando el aceite de la concha y la pulpa del falso fruto. En el estudio, se apreciaba el atraso tecnológico en el subsector, en el cultivo así como en el procesamiento.

Loroco. Garza, et al (2004), elaboraron una “Propuesta para la formación de alianzas público-privadas para innovación en la agroindustria: caso del loroco en El Salvador”. Después de una discusión general sobre el concepto de alianzas público-privadas, se procede con una breve descripción de la cadena de loroco en El Salvador. El loroco es una flor aromática que se utiliza en la preparación de varios platos típicos en el país. Luego, expone los resultados de un taller consultivo para identificar opciones tecnológicas y determinar los puntos críticos de la cadena.

En el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la cadena, se nota las fortalezas del loroco como patrimonio cultural y adaptado a las condiciones climáticas de sus zonas de producción. Sin embargo, las debilidades incluyen el limitado tamaño del mercado nacional, el poco asesoramiento y difusión del conocimiento de manejo y postcosecha. Por otro lado, el mercado exterior proporciona oportunidades interesantes, ampliadas por los tratados de libre comercio y el interés público y privado para el desarrollo del sector productivo. Pero la excesiva promoción del cultivo y las regulaciones de calidad y sanidad para la exportación son consideradas como amenazas para la cadena.

Jugos de frutas y hortalizas; panadería. Ariz y Salcedo (2004) analizan varias cadenas para impulsar como actividades no agrícolas en las áreas rurales en “Modelo para seleccionar cadenas productivas y clusters potenciales en sectores no agrícolas”. Entre otras actividades, se incluyeron dos cadenas agroindustriales. El estudio inicia con una discusión de la competitividad general de las actividades no agrícolas en el país, y se desarrolla un análisis FODA de cada cadena.

Para los jugos de frutas y hortalizas, las fortalezas incluyen una demanda bien establecida, y la existencia de algunas inversiones a nivel primario de producción. Sus oportunidades son el mercado creciente en Estados Unidos, y la baja penetración de estos productos en el mercado de El Salvador y del resto de Centroamérica. Los desafíos son la falta de volumen y calidad en la materia

prima nacional y la poca competitividad en ciertas frutas en el país. Finalmente, las amenazas son las otras empresas centroamericanas que están fortaleciendo su potencial y la poca conciencia sobre la salud y la nutrición en El Salvador.

En la industria de la panadería, la competitividad del sector empresarial es percibida como una fortaleza, así como la alta demanda per cápita y la tradición de consumo de estos productos, la sofisticación de la oferta y la tecnificación de los proveedores de servicios y productores en el área rural. La demanda del mercado étnico en Estados Unidos es una oportunidad. Los desafíos notados son los limitantes nacionales en materias primas, la poca capacidad gerencial para el manejo de sucursales de las empresas, y la falta de técnicas para desarrollar franquicias del negocio. La regionalización de las empresas costarricenses es vista como una amenaza, así como la sustitución de pan tradicional por productos importados, como galletas.

Maíz, sorgo, algodón, porcinos, caña de azúcar, forestales, lácteos, henequén, arroz, frutales, café, hortalizas y avicultura. La FAO financió el estudio “Alternativas de fomento, fortalecimiento y relaciones de articulación de los agronegocios en El Salvador”, elaborado por la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (2004). El estudio inicia con un diagnóstico general de los agronegocios en El Salvador, incluyendo las instituciones relacionadas con el desarrollo de los agronegocios, el marco regulatorio existente, y el comportamiento y descripción de los subsectores analizados. Luego, se incluye un breve análisis de cada cadena agroproductiva, con una descripción de los actores y las relaciones entre ellos, el marco regulatorio, la infraestructura disponible, las fortalezas y debilidades de la cadena, la problemática identificada y los mecanismos y acciones recomendadas.

En los mecanismos y acciones recomendados para el sector agrícola en general, el documento enfatiza los siguientes ejes prioritarios: acceso a tecnología y capacitación, financiamiento, articulación de cadenas, generación y acceso a información, legislación, infraestructura y equipo de apoyo, y contrabando y seguridad. Algunas de las acciones recomendadas son el fortalecimiento del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), la creación de fondos de inversión para la agricultura (*check-off*), la promoción de líneas de crédito preferenciales existentes, el uso de agricultura por contrato, la promoción de organización y asociatividad, fomentar el seguro agrícola, realización del censo agrícola, registro y legislación de intermediarios, y extender la cobertura de la policía rural.

Café gourmet, frijol rojo de seda, etanol, loroco, plantas y flores, limón pérsico, miel de abeja, quesos y camarón. Como complemento al estudio de CAMAGRO, el MAG coordinó varios “Estudios de casos de cadenas de valor agrícolas y no agrícolas” en 2004, como una parte de la preparación de la Estrategia de Crecimiento Económico Rural y Reducción de la Pobreza. Para cada cadena, se

incluye una descripción de su mercado, producción, tecnología, inversión y generación de negocios vinculados. Luego, se realiza un análisis FODA, y con base en ciertos supuestos públicos y privados, se detallan varias recomendaciones de política.

El objetivo del documento fue proporcionar los criterios para la selección de los grupos asociativos y clusters con potencial de desarrollo en el área rural. Por ende, se enfatizó el análisis del volumen y tendencias del mercado en términos de ventas, importaciones y exportaciones; el nivel de desarrollo de la competencia interna y regional; y el potencial de contribuir al desarrollo rural integral, incluyendo la creación de puestos de trabajo y el impacto en el medio ambiente.

B. Estudios de “clusters”

En 1997, el Ministerio de Economía, a través del Programa Nacional de Competitividad, contrató a Monitor Company para conducir el “Proyecto Nacional de Clusters”. Monitor trabajó con ocho clusters específicos, incluyendo varias agropecuarias y agroindustriales: café, apicultura, y plantas, flores y follajes. Luego, con el INCAE, se agregó el Grupo Asociativo de la Pesca Industrial en 1998. Finalmente, con la asesoría del Tecnológico de Monterrey, se agregó el Grupo Asociativo de Agroindustria al esfuerzo en 1999. El INCAE también ha realizado análisis de la cadena de la agroindustria del azúcar y una actualización sobre el conglomerado del café.

Apicultura. En el documento “Cluster de apicultura”, de Monitor Company (1998) se relatan las experiencias del cluster, incluyendo el desempeño histórico de la producción y las exportaciones. Uno de los retos futuros es la posible desaparición de las ventajas basadas en aranceles. Otra desventaja es la falta de economías de escala a nivel del país, lo cual resulta en un bajo poder de negociación a nivel internacional. Asimismo, se detectó una falta de coordinación entre los miembros del nuevo cluster.

La demanda local para la miel y otros productos apícolas se calificaba como débil, así como la infraestructura rural y el servicio portuario. Por otro lado, el apoyo gubernamental fue notable, y los costos de producción se favorecían por el clima y la mano de obra disponible. Sin embargo, la falta de diversificación de los productos, de laboratorios adecuados y de la integración hacia delante en la cadena, pesaba en la competitividad del sector. Para competir en el futuro, se recomendaba un mayor énfasis en la calidad.

Para consolidar la plataforma competitiva del sector, se enfocaba en una estrategia de diversificación de productos y segmentos de mercado; promoción del consumo local; mejorar calidad, empaque y distribución, desarrollar mejores capacidades de mercadeo y realizar proyectos de polinización con otros sectores agrícolas, entre otros.

En 2003, se realizó una “Evaluación de las estrategias del cluster de apicultura de El Salvador y su impacto económico en relación con la apertura comercial” (Reyes Melara). El estudio incluye una encuesta a los apicultores participantes en el cluster, quienes señalaron que se sentían bien informados, por medio de boletines, charlas, congresos y promotores de campo. Se evaluaron como más competitivos debido a los mejores rendimientos, y la mejor calidad y sanidad de sus productos, así como por la reducción de riesgo. Los encuestados destacaron la diversificación hacia cinco nuevos productos: propóleos, cosméticos, alimenticios, veterinarios y medicinas alternativas. Mencionaron como laudables los esfuerzos de la cooperativa de apicultores, sus procesos de aprendizaje, la comunicación y la organización.

Por el lado negativo, señalaron que sus relaciones con la industria azucarera, de transporte y de seguro no son óptimas, pero la relación con la industria de vidrios y envases estaba en mejores condiciones. Otro avance fue la formación del grupo técnico con el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT) para formular y hacer cumplir la norma nacional de calidad para la miel y sus subproductos. También se notaron la tecnificación de sus empleados. Sienten optimismo por las oportunidades de nuevos mercados, pero confirmaron que algunos de las recomendaciones del diagnóstico de Monitor Company, no han sido cumplidas, por ejemplo, el establecimiento de un sitio web, la promoción en el mercado nacional, la compra de barriles en bloque, y gestiones para mejorar las condiciones de almacenamiento en el puerto.

Plantas, flores y follajes. En otro esfuerzo del Programa Nacional de Competitividad, se realizaron varios análisis por parte de Monitor Company, incluyendo el documento “Cluster de plantas, flores y follajes” (1998). El sector producía un amplio rango de plantas ornamentales, pero la mayoría estaban en plantas cortadas, plantas en maceta y plantas no terminadas y material de propagación. La producción y empleo en la industria de plantas habían crecido en forma importante en los años anteriores, con un aumento notable en las exportaciones. El cluster estableció una meta de exportar US\$15 millones al llegar al año 2003, comparado con US\$4.3 millones en 1998.

En el ámbito mundial, la industria experimenta una sobreproducción, y las tendencias de integración vertical en la cadena son notables. Estas tendencias han llevado al sector a un estancamiento o reducción en los precios reales de las plantas. En el ámbito nacional, la falta de un sistema de bodegas privadas para manejo de carga, crea problemas de control de calidad para los productos en el aeropuerto, lo cual reduce la rentabilidad de la actividad. El cluster tenía algún grado de organización pero pocos mecanismos para la capacitación. El nivel de apoyo tecnológico y sofisticación de laboratorios fueron calificados como débiles. Finalmente, la seguridad en las fincas fue señalada como deficiente.

Los puntos estratégicos para el sector de plantas y flores incluyeron mayor consistencia en la calidad y tamaño de los productos, mayor diversificación de productos con disponibilidad constante, fortalecimiento de las relaciones con los compradores, mejorar la publicidad sobre nuevas variedades existentes, e invertir en el conocimiento técnico y del mercado.

Café. El cluster de café se benefició del mismo esfuerzo con Monitor Company, experiencia capturada en “Construyendo las ventajas comparativas de El Salvador: cluster café” (1997). El sector pudo fortalecer su organización y coordinación a nivel de productores, proveedores de insumos y servicios y de beneficiadores y exportadores. Notables fueron los mayores conocimientos de nichos de mercado y en los beneficios ecológicos. La estrategia buscaba una rentabilidad “sostenida y justa” orientada a nichos de mercados de cafés especializados. Efectivamente, en el país, se están desarrollando cafés para otros segmentos de mercado, como orgánico, comercio justo, amigable con la biodiversidad y gourmet.

En 2002, Zúñiga y Rodríguez actualizaron el análisis de este sector para el INCAE, en “El conglomerado de café en El Salvador: diagnóstico competitivo y recomendaciones”. Después de utilizar el marco conceptual tradicional del diamante competitivo del cluster, concluyen que la división entre productores y beneficiadores/exportadores es evidente, y que el conglomerado en general no es competitivo debido a que varias etapas son incipientes, como la torrefacción y la producción de cafés especiales, y que existen estructuras oligopsónicas en la comercialización, debido al poder de negociación que ejercen los comercializadores tradicionales.

Las cuatro acciones prioritarias recomendadas son el desarrollo de un plan de promoción, mercadeo y ventas interno y externo del café salvadoreño; la exportación de café procesado; la modificación de las instituciones cuasi públicas al servicio del sector; y el establecimiento de mecanismos de financiamiento, incluyendo un fondo ambiental y un fondo de estabilización de precios.

Pesca. Para el esfuerzo de análisis del sector pesquero, los mismos sectores productivos aportaron elementos claves y tuvieron una alta participación, con el apoyo del INCAE. En 1997, se publicó el “Diagnóstico de su sostenibilidad y competitividad”, analizando la pesca de grandes pelágicos, cultivo de camarón y pesca de camarón a través de barcos de arrastre. Entre sus fortalezas, se señalan la disponibilidad del recurso, la eficiencia de la industria, la calidad del producto, y la asistencia brindada por la institución gubernamental encargada del tema, entre otros. Las oportunidades presentadas incluyen el potencial para aumentar el consumo nacional, la subexplotación del recurso de los pelágicos, y consumo mundial creciente. Las debilidades son la dependencia en un solo mercado de destino para las exportaciones y dependencia en insumos importados. Como amenazas, el documento destaca la falta de

seguridad en el mar, la extracción por parte de barcos extranjeros, la tala de manglares y la contaminación ambiental que afecta la reproducción del recurso.

Como recomendaciones iniciales, se enfatiza el fortalecimiento de la institución normativa de la actividad pesquera, en cuanto a su capacidad investigativa y de control y vigilancia de las actividades del sector. Por el lado privado, es importante la generación de mayor valor agregado, así como el cumplimiento de las leyes que velen por la protección de los recursos pesqueros.

Luego, en 1998, el INCAE publicó un documento sobre la “Etapa de benchmarking” para la pesca salvadoreña. Los temas explorados son el financiamiento, la piratería, la tecnología sobre captura y procesamiento de los grandes pelágicos, las condiciones de los recursos naturales y el manejo de los recursos costeros-marinos.

Azúcar. Otro esfuerzo del INCAE en 1998 fue el “Análisis de la competitividad del sistema agroindustrial del azúcar en El Salvador” (Figueroa y Brenes). Después de una descripción de la situación del azúcar en el ámbito mundial y regional, el documento detalla la importancia del sector en el país y las políticas existentes que les afecta.

Para analizar las ventajas del sector, se utiliza el diamante de la competitividad. En las condiciones de los factores, se destaca que los suelos y clima son aptos para el cultivo, que el sistema de pago por la caña de azúcar por su calidad es beneficioso, y los agricultores se han beneficiado de mucha capacitación técnica y la investigación, pero como factores negativos se observan problemas en la viabilidad rural, las tierras de relativo alto precio y la práctica de quema de la caña para la zafra. Por el lado de la demanda, existe una demanda externa altamente exigente, pero el mercado local es pequeño y muy sensible al precio. Asimismo, existen pocos esfuerzos por agregarle mayor valor en la cadena nacional.

En cuanto a las industrias relacionadas y de apoyo, se nota el acceso a insumos, maquinaria y equipo; el crédito disponible para ampliar el cluster; y la buena coordinación entre cañeros e ingenios. Sin embargo, se detectaron problemas de coordinación entre los ingenios y los usuarios industriales del azúcar, una alta dependencia en maquinaria importada, y deficiencias en el servicio de transporte. Sobre la rivalidad, estructura y estrategia de las empresas, el documento señala un alto número de productores primarios, así como la alta utilización interna de la melaza. Pero la estrategia se enfoca solo en la exportación de azúcar cruda y los ingenios nacionales están protegidos por la prohibición *de facto* de importación de azúcar, aunque esta situación refleja la estructura de políticas en casi todos los países del mundo y el mercado internacional sumamente distorsionado.

C. Otros esfuerzos institucionales de estudio de cadenas

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) organizó unos estudios sobre hortalizas, patrocinado por un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), al final de los años noventa.

Hortalizas. Lechevallier (1997) elaboró el documento “Análisis de las cadenas agroalimentarias del tomate, repollo y cebolla en El Salvador”, con un enfoque de “Cadenas y Diálogo para la Acción” (CADIAC). Destaca la inestabilidad de tierras, las pequeñas áreas de cada productor, los altos precios para insumos, las pocas áreas de riego, el suelo erosionado, dificultades con plagas, el limitado acceso al crédito e insuficiente información de precios. También señala la pobre infraestructura del mercado mayorista “La Tiendona”, que padece de insalubridad, inseguridad y hacinamiento.

Para cada cadena, se realizó una estimación del porcentaje del consumo que procedía de cada fuente, así como los márgenes en cada eslabón de la cadena. Para el tomate, aproximadamente 58% de la oferta nacional originaba en la producción doméstica, y 42% de las exportaciones. En la comercialización, los mayoristas transportistas controlaban el 52% del producto, 42% los mayoristas de La Tiendona, y 6% se vendía en los otros mercados del país. En cuanto a márgenes, se estimaba 22% para el productor, 14 a 27% para el transportista, 30% en los supermercados y 25 a 50% para los detallistas. El tomate sufre de problemas agronómicos, y su manejo postcosecha es especialmente difícil en el país.

Para el repollo, 65% de la oferta nacional venía de la producción interna, y 35% importado. Los transportistas mayoristas controlaban el 49% del producto, 10% en el mercado La Tiendona y 41% en otros mercados. Los márgenes estimados fueron de 12% para el productor, 16 a 36% para el transportista mayorista, 30% en los supermercados y 71 a 87% para los detallistas.

En el caso de la cebolla, casi la totalidad de la oferta provenía de las importaciones desde países como Guatemala y México. El 79% se canalizaba por medio de los mayoristas, y 21% directamente a industrias para utilización en sus productos. Los márgenes a nivel de productor fueron estimados en 15%, 14 a 33% para el transportista mayorista, 30% en el supermercado, y 62 a 114% para el detallista.

En 1998, Tenehuic publicó otro análisis para el proyecto del IICA, “Estudio de cadena agroalimentaria de tres hortalizas de El Salvador: el pipián, el loroco y el ayote”. El estudio se basa en una encuesta a los productores de estos cultivos, con el apoyo del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), y una encuesta a los agentes de comercialización.

En el caso del loroco, los productores gozan de poca información, carecen de recursos financieros, y no utilizan las mejores prácticas de cultivo, aunque con frecuencia utilizan materiales nativos, como bambú, para las ramadas y espalderas de la viña. Para el pipián, las técnicas de cultivo son muy conocidas, pero requieren pesticidas y agua abundante. El ayote producido en el país es consumido por las familias de los productores o utilizado como alimento para el ganado. Sin embargo, había una demanda reciente para el ayote tierno en el mercado nacional. Su cultivo es relativamente artesanal. En el caso de los tres productos, la gran mayoría de agricultores cultivaban menos de 1 mz.

Para el pipián, su venta usualmente se realiza en el vecindario o el mercado departamental. En el caso del loroco, la venta es al intermediario o en el mercado departamental. Para el ayote que no se destine al autoconsumo, su venta se realiza a un intermediario, al mercado departamental o al mercado municipal.

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), un banco de segundo piso, ha trabajado en varios análisis de cadenas agroproductivas en el país, con el fin de desarrollar mecanismos de financiamiento integral para los subsectores. Aparte de los estudios ya publicados sobre lácteos y sobre hortalizas, bajo este proyecto, también se están elaborando análisis sobre las cadenas de algodón y forestales, así como una actualización del estudio del sector lácteo.

Lácteos. TechnoServe realizó el primer estudio de cadena para el BMI en 2003, sobre la “Situación, tendencias y oportunidades de la cadena de valor de lácteos en El Salvador”. El documento analiza el mercado mundial de lácteos; la situación en Centroamérica; el sector lácteo de El Salvador a nivel de productor, procesador y consumidor; la red de valor de lácteos en el país, y la política gubernamental.

En el análisis FODA, se nota la debilidad por el nivel tecnológico en la producción, relacionada con la limitada disponibilidad de financiamiento, el reducido número de intermediarios y las prácticas ilegales de comercio, especialmente el contrabando. El reto es especialmente grande para los procesadores artesanales, con la implementación de sistemas de pasteurización como una prioridad. Los procesadores industriales tienen el desafío de aumentar su producción para alcanzar mayores economías de escala y así competir regionalmente.

Los autores recomiendan aumentar la demanda por lácteos producidos en El Salvador por medio del incentivo al consumo de lácteos higiénicos en el mercado nacional y la promoción en mercados extranjeros; aumentar la oferta de leche de calidad, bajando los costos de producción, al tecnificar a los ganaderos y realizar compras conjuntas de insumos a mayor escala. También

se recomienda aumentar la competitividad del sector procesador con mayores inversiones para ganar ventajas competitivas, el combate a prácticas ilegales de comercio, y apoyo a los artesanales para transformarse en industriales.

Hortalizas. En el mismo programa del BMI, el otro estudio realizado por TechnoServe es sobre la “Situación, tendencias y oportunidades de la cadena de valor de hortalizas en El Salvador” (2004). Después de una descripción de la cadena nacional, se detallan las condiciones de la demanda interna y externa, las condiciones de la producción y de las industrias relacionadas, seguido por un análisis del entorno competitivo de la red de hortalizas.

En el análisis FODA, el estudio concluye que los productores tienen muchas oportunidades por la fuerte demanda en los mercados municipales, así como el mercado estadounidense, pero los productos están amenazados por las barreras no arancelarias (sanidad), el mayor nivel tecnológico en otros países productores, y la presencia de plagas y enfermedades. Como fortalezas, se notan las condiciones naturales favorables y los casos exitosos de inserción de pequeños productores hortícolas en el mercado nacional; pero por el lado de las debilidades, existe poca organización de la producción, que es a pequeña escala y muchas veces en laderas.

A nivel de procesadores, las fortalezas incluyen el canal de distribución en los supermercados y empresas alimenticias, el uso del sistema de agricultura por contrato por parte de varias empresas, y la cercanía de los centros de aprovisionamiento. Como amenazas, el documento señala la apertura comercial que implica una mayor competencia.

Las recomendaciones del estudio son fortalecer la organización de la cadena, mejorar la provisión de insumos, fortalecer la innovación y transferencia tecnológica, formalizar la comercialización, fomentar el sector agroindustrial, y buscar inversión extranjera directa en las actividades de producción y procesamiento.

Finalmente, la Cooperación Técnica Alemana (GTZ, por sus siglas en alemán), por medio de su Programa FORTALECE, ha apoyado en los análisis de cadenas con talleres para varios subsectores, aunque sus resultados no se publican en documentos formales. Los grupos asociativos que han participado son la Asociación de Añileros de El Salvador (AZULES), la Asociación de Deshidratadores con Energía Solar y Limpia (ADESOL), y AGRONATURA, un grupo asociado a la agricultura orgánica en el país.

Productos orgánicos. González y Pohl (2005) recopilan los resultados del “Taller de análisis de la cadena de valor de productos orgánicos en El Salvador”. Se construyó un mapeo de la cadena del valor para productos orgánicos, con sus vínculos entre actores, y se identifican las organizaciones, instituciones y empresas que prestan servicios al sector. Luego se realiza un análisis GAP o de

brechas, para esquematizar la problemática del sector en términos de su desempeño. Luego, se construye una tabla de soluciones y actores principales.

Las debilidades de la cadena en su competitividad y organización incluyen el alto costo de certificación, el poco uso de subproductos, y los bajos volúmenes destinados al mercado externo. Hacen falta herramientas de inteligencia de mercados y conocimiento de políticas fitosanitarias de los mercados extranjeros. Los programas de asistencia técnica en elaboración de insumos y capacitación en las etapas de la producción y postcosecha también son muy limitados, así como la difusión de las bondades de los productos orgánicos para los consumidores locales. Existe muy poca tecnología adaptada a la producción orgánica versus la convencional, los laboratorios carecen de certificados necesarios para aumentar la utilidad de sus resultados, y el control de plagas es dificultoso.

Las mayores brechas identificadas son en la información e investigación tecnológica, los servicios de asistencia técnica para cultivos orgánicos, la certificación orgánica, y la falta de incentivos, financiamiento y promoción.

Las soluciones recomendadas incluyen la creación de un banco de datos de productores, certificadores y compradores nacionales; el establecimiento de alianzas con certificadores internacionales para reducir costos; asistencia a ferias en el ámbito internacional para lograr nuevos contactos; promoción de productos orgánicos en los supermercados; y esfuerzos de capacitación para aumentar rendimientos y mejorar calidad.

Referencias

- Alfaro Castillo, Rafael. *Estudio de la cadena de la ganadería de carne en El Salvador*. 1994. CIRAD/Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San Salvador.
- Ariz, Ricardo, y Diego Salcedo. 2004. *Modelo para seleccionar cadenas productivas y clusters potenciales en sectores no agrícolas*. Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), San Salvador, marzo 2004.
- Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO). 2004. *Alternativas de fomento, fortalecimiento y relaciones de articulación de los agronegocios en El Salvador*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), agosto.
- Figueroa, Luis, y Esteban Brenes. 1998. *Análisis de la competitividad del sistema agroindustrial del azúcar en El Salvador*. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), enero. <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/pdf/cen520.pdf>
- Garza, Jorge A., Miguel R. Paniagua y José L. Villacorta. 2004. Propuesta para la formación de alianzas público-privadas para innovación en la agroindustria: caso del loroco en El Salvador. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), San Salvador, El Salvador, marzo. http://www.isnar.cgiar.org/ppp/es/pdf/Informe_El_Salvador_2003.pdf
- González, Ana Estela, y Frank Pohl. 2005. Taller de análisis de la cadena de valor de productos orgánicos en El Salvador. FORTALECE, Ministerio de Economía, Cooperación Técnica Alemana (GTZ), febrero.
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). 1997. *El cluster de la pesca en El Salvador: diagnóstico de su sostenibilidad y competitividad*. San Salvador.
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). 1998. *El cluster de la pesca en El Salvador: etapa de benchmarking*. San Salvador, mayo.

- Lechevallier, Carole. 1997. *Análisis de las cadenas agroalimentarias del tomate, repollo y cebolla en El Salvador*. Proyecto CRECER, United States Agency for International Development (USAID)/ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), diciembre.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). 2003. *Plan de desarrollo ganadero*. San Salvador, enero.
http://www.mag.gob.sv/admin/publicaciones/upload_file/1119891404_67.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). 2004. *Tomo II: estudios de casos de cadenas de valor agrícolas y no agrícolas*. Estrategia de Crecimiento Económico Rural y Reducción de la Pobreza, Comité Interinstitucional, Santa Tecla, El Salvador, noviembre.
http://www.mag.gob.sv/admin/publicaciones/upload_file/1119890883_84.pdf
- Monitor Company. 1997. *Construyendo las ventajas comparativas de El Salvador: cluster café*. Programa Nacional de Competitividad, Fase II, San Salvador, octubre.
- Monitor Company. 1998. *Cluster de apicultura*. Programa Nacional de Competitividad, Fase V, San Salvador, noviembre.
- Monitor Company. 1998. *Cluster de plantas, flores y follajes*. Programa Nacional de Competitividad, Fase V, San Salvador, noviembre.
- Ortega, Liudmila. 1996. *Las cadenas agroindustriales y la diversificación agrícola en El Salvador*. CEPAL, LC/L.983, México, agosto.
- Reyes Melara, Nancy Beatriz. 2003. *Evaluación de las estrategias del cluster de apicultura de El Salvador y su impacto económico en relación con la apertura comercial*. Tesis para licenciatura en economía. Universidad Dr. José Matías Delgado, Facultad de Economía, Antiguo Cuscatlán, mayo.
- TechnoServe. 2003. *Situación, tendencias y oportunidades de la cadena de valor de lácteos en El Salvador*. Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).
https://www.bmi.gob.sv/portal/page?_pageid=38,57877&_dad=portal&_schema=PORTAL
- TechnoServe. 2004. *Situación, tendencias y oportunidades de la cadena de valor de hortalizas en El Salvador*. Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), octubre.
https://www.bmi.gob.sv/portal/page?_pageid=38,57895&_dad=portal&_schema=PORTAL

Tenehuic, Anne Le. 1998. *Estudio de la cadena agroalimentaria de tres hortalizas de El Salvador: el pipián, el loroco y el ayote*. Proyecto CRECER, United States Agency for International Development (USAID)/ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), diciembre.

Zúñiga, Roy, y Wendy Rodríguez. 2002. *El conglomerado de café en El Salvador: diagnóstico competitivo y recomendaciones*. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), diciembre.
<http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/pdf/cen562.pdf>