

## **TALLER REGIONAL DE LA UNCTAD EN COOPERACIÓN CON IICA Y CORECA-CAC**

### **El sector agroalimentario: Integración regional y vinculaciones internacionales para su desarrollo**

**San Isidro de Coronado, Costa Rica  
14 - 16 de marzo 2001**

### **LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES Y SU PARTICIPACIÓN EN LAS AGROEXPORTACIONES EN CENTROAMÉRICA**

**Dr. Carlos Pomareda**  
Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial s.a.

#### **1. Introducción**

El tema de la participación de los pequeños productores agropecuarios en el negocio de la agroexportación, es objeto de permanente preocupación y análisis. Sabiendo, o por lo menos asumiendo, que es una buena alternativa participar en los mercados externos, la pregunta es desde luego: Como lo pueden hacer los pequeños productores, para que esta alternativa sea mejor a seguir produciendo para el mercado interno?. La otra pregunta relacionada es desde luego. Que producir, que sea distinto a lo que ya se produce, de modo que sea mas rentable? o acaso si se debería producir lo mismo, pero de una calidad tal que sea exportable, y que permita recibir mejores precios y mejorar los ingresos netos. Por último está la pregunta: Que condiciones son necesarias para que el negocio de la exportación sea viable para los pequeños productores?.

En este breve documento se discuten estos aspectos a partir de dos elementos. Primero, un marco de referencia sobre quienes son y que producen los pequeños productores; lo cual permite apreciar su potencial y limitaciones. Y segundo, que revelan las experiencias de participación de los pequeños productores, bajo diferentes modalidades; lo cual permite valorar las posibilidades reales en distintos escenarios, en función de las diferencias en capacidades de las personas y las organizaciones. A partir de estas apreciaciones se ofrecen sugerencias sobre posibles acciones a desarrollar para una participación exitosa de los pequeños productores en la exportación.

Es importante reconocer que para hacer factible la participación exitosa de los pequeños productores en la exportación, puede haber un papel para el Estado, las organizaciones gremiales y las ONGs. Ellos han participado en innumerables experiencias, algunas fallidas y otras exitosas. En algunos casos se partió de ilusiones y buenas intenciones por parte de funcionarios públicos, técnicos de ONGs y dirigentes de organizaciones gremiales, que entusiasmaron a los pequeños productores en carreras cortas que terminaron con el endeudamiento y la frustración de los actores centrales, quienes poco tuvieron que ver con las decisiones centrales para el éxito o el fracaso. Por otro lado se conoce también algunos casos

en los que se afrontó el desafío con realismo, había una actitud pragmática de no esperar regalos y concesiones, sino tener capacidad para negociar. En estos casos poco a poco se fue construyendo las bases para negocios exitosos y perdurables. Ambos dejan lecciones importantes.

En el documento se ofrece una breve referencia a las características de los pequeños productores en Centroamérica; la exportación de productos de la agricultura, con atención especial a los productos no tradicionales; las formas alternativas de participación de los productores en el negocio de la exportación y algunas experiencias de exportación, las cuales dejan algunas lecciones. Se hace referencia también a los beneficios que se generan de la exportación de productos de la agricultura y se refieren las organizaciones que apoyan este tipo de actividades.

## **2. Los Pequeños Productores en Centroamérica**

La denominación de pequeños productores agropecuarios, se aplica con gran variabilidad de criterios, entre los cuales pesa considerablemente el de tamaño de la propiedad. Sin pretender que se haya logrado “la” definición más acertada al respecto, es oportuno rescatar las siguientes características que hacen a este segmento de la población rural.

- Propiedad de tamaño reducido (menor de 10 hectáreas) y usualmente en zonas degradadas, altamente expuestas a los daños por desastres climáticos y sin riego.
- Inventario de capital (equipos, herramientas y animales) muy limitados y que no llegan al 20% del valor de la tierra.
- Dependencia básica de la mano de obra personal y familiar y que, muy ocasionalmente contratan algún asalariado o intercambian fuerza laboral con otros pequeños productores;
- Limitación de educación, cultura, capacidad de gestión, conocimiento tecnológico y aversión al riesgo; todo lo cual los inhibe de involucrarse en actividades más exigentes y más rentables, pero también más riesgosas.
- Los ingresos por la venta de cultivos y productos pecuarios, no son suficientes para sostener a la familia y por lo tanto, el productor y otros miembros de la familia usualmente trabajan como asalariados temporales y reciben remesas.
- Pertenencia a organizaciones asociativas, usualmente creadas por el gobierno u ONG´s en las que la visión corporativa es débil.
- Confrontación de altos costos de transacción para obtener servicios e insumos y para comercializar los productos; lo cual reduce sus márgenes de utilidad en relación a otros productores más grandes y o con mayor capacidad operativa.

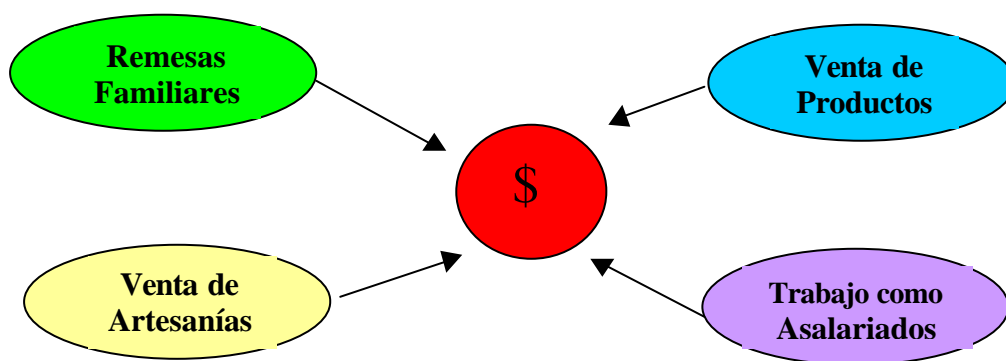
Hecha esta caracterización sintética, valen dos observaciones. La primera es que estas condiciones no siempre se dan en forma simultánea y cuando se diesen, se estaría confrontando el caso de los pequeños productores con mayores limitaciones. La segunda es que cuanto menos de estas características se encuentren en forma simultánea, mayor será el

potencial de producir para exportación en forma exitosa. De hecho, el análisis de casos exitosos que se muestra más adelante, revela esto último. Mas aún, la mayor parte de casos exitosos se da entre productores que están en el límite superior de la categoría de “pequeños productores”.

En cuanto a los rubros agropecuarios más comunes entre los productores más pequeños, destacan los que constituyen la dieta básica familiar, y aquellos productos que tienen mercados más o menos establecidos y en los que aunque hay fluctuaciones de precios; siempre hay quien compre. Por ejemplo, en cuanto a los rubros en la dieta familiar en Centroamérica son infalibles el maíz y los frijoles; mientras que en la zona Andina los cultivos son la papa, la cebada y el maíz. En cuanto a los rubros con mercados establecidos en Centroamérica, destacan el café y la leche y; en los países andinos, café cacao, coca y papa. La posesión de animales menores de bajo costo de manutención (cabra, cuyes, ovejas), es común entre las familias pobres andinas; mientras que por lo menos una vaca y un cerdo son comunes entre los pequeños campesinos en Centroamérica. En ambos casos, se retienen como fuente de alimento; y como activos de capital de alta liquidez.

En cuanto a las fuentes de ingresos, para la mayor parte de los pequeños productores, la venta de productos de la agricultura y la ganadería es una proporción decreciente del total de ingresos. En el caso de Centroamérica son particularmente importantes las remesas familiares desde las ciudades en cada país y desde el extranjero. Además, hay una cantidad importante de ingresos aportados por miembros de la familia que trabajan en otras fincas, o en otros negocios cercanos a las fincas o en las ciudades. Este aspecto es importante por cuanto, la fuerza laboral familiar de las familias de pequeños productores, no siempre cuenta con la mejor calidad de recursos humanos. En la Figura 1 se presentan las principales fuentes de ingresos de las familias campesinas

**Figura 1. Fuentes de Ingresos de las Familias Campesinas**



Fuente: (Pomareda, 1997)

La importancia relativa de las distintas fuentes de ingresos varía entre productores con unidades prediales de distinto tamaño y capacidad para generar ingresos. En el Cuadro 1 se ofrece una información que revela el promedio de varios países. Destaca el hecho de que los salarios y las remesas familiares pueden llegar a ser casi la totalidad de los ingresos de los productores más pequeños. Evidentemente su participación en la agroexportación en forma directa no es posible. Sin embargo, algunos han ido incorporándose a la producción de artesanías para exportación.

La diversificación de ingresos tiene por lo menos tres explicaciones. Primero, con extensiones reducidas de tierra, sin riego y con limitaciones tecnológicas es imposible generar suficientes ingresos. Segundo, diversificar ingresos es una forma lógica de manejar los riesgos que caracterizan la agricultura. Y tercero, el trabajo fuera de las fincas y las remesas familiares son una característica común de las familias cuyos hijos ya no quieren quedarse en las fincas.

**Cuadro 1. Variación de la Importancia Relativa de las Fuentes de Ingresos de las Familias Campesinas (porcentaje del total).**

Fuente	Tamaño de la propiedad (has)	
	0.1 – 5.0	5.0 – 10.0
Venta de productos	25	55
Salarios	50	30
Otras Actividades	15	20
Remesas Familiares	50	20

Fuente: Jordan F.et.al. Promedio de varios estudios en México, Guatemala, El Salvador, Ecuador, Colombia y Perú.

### 3. Los Productos Agropecuarios de Exportación

En esta sección se ofrece una referencia a los principales productos de exportación y a aquellos en los que participan los pequeños productores. Con relación a este tema es importante anotar que distintos productos están dirigidos a distintos mercados. Por ello a continuación se hace referencia a las exportaciones de productos de la agricultura hacia los países desarrollados y hacia los de Centroamérica.

Los principales productos agropecuarios de exportación en Centroamérica son el café y el banano. Otros productos importantes como la carne bovina y el azúcar han disminuido en importancia. Otros están creciendo, como los productos no tradicionales, a los cuales se hace referencia a continuación. Todos estos productos están dirigidos especialmente hacia Estados Unidos y Europa. De estos productos, el café es producido especialmente por pequeños productores, sin embargo solo en casos de excepción, son ellos quienes lo exportan, pues esta actividad está controlada por un número reducido de transnacionales.

El resurgimiento del comercio intraregional ha dado pie a una recomposición de la cartera de productos comercializados en la región, destacándose los productos lácteos, la carne bovina y los productos agroindustriales. Los productos lácteos incluyen una gran variedad, destacando por ejemplo los quesos artesanales, remitidos desde Honduras y Nicaragua a El Salvador, y las leches UHT desde Costa Rica a todos los países de la región, especialmente Guatemala. La producción de leche para elaborar quesos en Honduras y Nicaragua se da en su totalidad en fincas pequeñas.

Los productos agrícolas tradicionales han sido sustituidos parcialmente por los llamados Productos Agrícolas No tradicionales (PANT's). En términos generales en Centroamérica se definen como PANT's aquellos que no califiquen como uno de los productos con trayectoria histórica en lo que a exportaciones se refiere (básicamente: azúcar, café, banano, carne de res)<sup>1</sup>. Se incluye también dentro de la categoría de PANT's a productos "Tradicionales" que incorporen algún grado de procesamiento o métodos novedosos de producción y/o elaboración que los diferencie del producto en su estado habitual de exportación (ej.: productos orgánicos, en conserva, etc)

La importancia de los PANT's en las exportaciones de los países Centroamericanos se ha incrementado en forma notable en los últimos años. Las cifras comparativas para 1990 y 1995 se pueden apreciar en el Cuadro 2.

**CUADRO 2 CA: Importancia relativa de exportaciones de PANTs respecto a totales (millones US\$ y porcentajes)**

año	1990					1995*				
	total	agrícolas	PANTs	% del total	% del total ag	total	agrícolas	PANTs	% del total	% del tot. ag
GUA	1,163.9	739.4	169.2	14.5	22.9	1,568.6	786.6	270.2	17.2	34.4
HON	831.0	727.3	111.3	13.4	15.3	1,092.0	993.8	340.3	31.2	34.2
ES	582.2	nd	42.5	7.3	nd	1,661.3	nd	66.1	4.0	nd
NIC	330.5	280.4	68.8	20.8	24.5	497.3	497.3	178.3	35.9	35.9
CR	1,725.6	872.2	205.6	11.9	23.6	3,285.4	1,566.1	444.0	13.5	28.4
PAN	445.0	nd	22.1	5.0	nd	540.0	nd	36.0	6.7	nd
<b>TOTAL</b>	<b>5,078.2</b>	<b>2,619.3</b>	<b>619.5</b>	<b>12.2</b>	<b>23.7</b>	<b>8,644.6</b>	<b>3,843.8</b>	<b>1,334.9</b>	<b>15.4</b>	<b>34.7</b>

\* el dato para PANTs corresponde a 1994.

Fuente: Pomareda C. y J.M. Villasuso, 1997.

El número de productos ha variado a través del tiempo en cada país. De acuerdo al comportamiento de la demanda y a los resultados en la producción aparecen y desaparecen

<sup>1</sup> El cacao y el algodón no son considerados como tradicionales en todos los países del Istmo.

productos de la lista de exportaciones. En 1995 fueron alrededor de 40<sup>2</sup> productos los que conformaron la oferta regional de PANTs, no todos igualmente significativos. Los productos del mar, piña, melón, flores y ornamentales, y frutas con algún grado de elaboración, tienden a ser los de mayor participación relativa.

Como productos nuevos se pueden destacar las diversas hortalizas (zanahoria, remolacha, ejote, ajo espárrago, col de Bruselas, repollo, hortalizas, tomate, lechuga, y otras), los mini vegetales, las raíces y tubérculos, las flores y plantas ornamentales, los aceites esenciales, las frutas "mayores" (mango, piña, melón, cítricos, aguacate) y "menores" (mora, fresa, frambuesa, y otras), productos del mar (camarón como el más significativo de la región, pescado seco y ahumado, filetes de pescado, aletas de tiburón), productos forestales, y otros como sencillas de ajonjolí, cardamomo y miel de abeja. Asimismo, los productos orgánicos (incluido el café) han recibido una satisfactoria respuesta en los mercados internacionales.

En la producción de todos estos rubros participan los pequeños productores, en distintas modalidades que son referidas mas adelante. Como observación general, se debe recordar que el producto dominante en la cartera de exportaciones es el café y que este es producido fundamentalmente por pequeños productores. En casi todos los casos venden su producto a terceros; debiendo reconocerse además la fuerte estructura oligopólica en la comercialización internacional del café. Sin embargo, en los últimos años se han desarrollado varias iniciativas de exportación de café en forma directa por parte de las organizaciones de pequeños productores.

En cuanto a la participación por país en el total de las exportaciones regionales, Guatemala fue el mayor exportador en 1985 (52,5%) y conservó esta posición hasta 1987. A partir de 1987 Costa Rica ha crecido en forma muy acelerada y es el país con mayor peso relativo dentro de las exportaciones regionales. Así mismo, Guatemala es desplazada del segundo lugar en importancia por Honduras a partir de 1993. El Salvador mantiene una participación menor al 10% desde 1988, al igual que Panamá. Nicaragua muestra un crecimiento acelerado en su participación desde principios de la década de los 90.

---

<sup>2</sup> De estos, al menos 15 dentro de la categoría verduras y hortalizas, 10 en la de productos del mar y 15 en la de frutas frescas o con algún grado de elaboración.

**CUADRO 3 CA: Evolución de las exportaciones de PANTs, por país, periodo 1985-1995. (millones US\$ y porcentajes)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>GUA</b>	83.4	86.1	120.6	133.4	149.5	169.2	192.8	222.3	225.1	236.5	270.4
<b>HON</b>				129.6	123.1	111.3	145.4	198.6	280.3	317.5	340.3
<b>ES</b>		34.3	41.4	35.0	29.1	42.5	56.7	52.8	55.7	57.3	66.0
<b>NIC*</b>				34.3	56.8	68.8	60.6	51.6	87.0	129.7	178.3
<b>CR</b>	75.4	91.0	111.7	155.6	188.3	205.6	220.4	287.3	389.6	382.3	444.0
<b>PAN</b>		20.6	24.3	25.9	21.5	22.1	22.8	25.1	32.4	36.0	
<b>TOTAL CA</b>	<b>158.8</b>	<b>232.0</b>	<b>298.0</b>	<b>513.8</b>	<b>568.3</b>	<b>619.5</b>	<b>698.7</b>	<b>837.7</b>	<b>1070.1</b>	<b>1159.3</b>	<b>1299.0</b>
<b>GUA</b>	52.5	37.1	40.5	26.0	26.3	25.3	25.8	25.9	20.2	20.1	20.2
<b>HON</b>	0.0	0.0	0.0	25.2	21.7	16.6	19.4	23.2	25.2	26.9	25.4
<b>ES</b>	0.0	14.8	13.9	6.8	5.1	6.4	7.6	6.2	5.0	4.9	4.9
<b>NIC*</b>	0.0	0.0	0.0	6.7	10.0	10.3	8.1	6.0	7.8	11.0	13.3
<b>CR</b>	47.5	39.2	37.5	30.3	33.1	30.8	29.5	33.5	35.0	32.4	33.1
<b>PAN</b>	0.0	8.9	8.2	5.0	3.8	3.3	3.0	2.9	2.9	3.1	0.0
<b>Total %</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

. el documento base de este país no se especifica si los datos se refieren únicamente a NT del agro

. **Fuente: Pomareda C y J.M Villasuso, 1997.**

La importancia relativa por grupo o categoría de productos dentro de los PANT's varía según el país y el periodo<sup>3</sup>. Así, por ejemplo, en Guatemala la categoría de verduras y legumbres pasó de un 12,3% en 1985, a 16,1% en 1990 y a 16,8% en 1995. Los productos del mar (camarón, langosta y pescado) han variado su peso relativo dentro del total de exportaciones de PANT's de un 10,9% en 1985, a 8,7% en 1990 y a un 9,6% en 1995. Por su parte, en Honduras, donde han desaparecido las exportaciones de almidones y féculas, de cítricos y plátano, el camarón ha disminuido ligeramente su importancia relativa dentro del total de exportaciones de PANT's, de un 38,2% en 1988, pasó a un 26,1% en 1990 y a un 27,6% en 1995; manteniéndose sin embargo como principal producto de exportación agrícola no tradicional. En El Salvador es la categoría de productos del mar (específicamente: camarones) la que ha mantenido una participación oscilante entre el 50% y el 35% del total de exportaciones de PANT's en el periodo 1985-1995.

<sup>3</sup> La cartera de cada uno de los países está en constante diversificación, y si bien hay dos o tres categorías o productos que se mantienen relativamente constantes, hay productos que vienen a desplazar a otros según las oportunidades de mercado o como respuesta a otros factores.

**CUADRO 4 CA: Evolución de la cartera de principales PANT's de exportación.  
1988\*, 1990, 1992 y 1995\*\*, millones US\$.**

Producto	1988		1990		1992*		1995**	
	mill US\$	% del total	mill US\$	% del total	mill US\$	% del total	mill US\$	% del total
verduras y hortalizas	17.8	3.5	27.5	4.4	34.9	4.2	46.9	3.6
raíces y tubérculos	5.7	1.1	47.9	7.7	13.1	1.6	24.3	1.9
productos del mar	100.2	19.5	103.1	16.6	120.4	14.4	283.6	21.8
frutas y preparados	43.7	8.5	66.2	10.7	101.8	12.1	185.5	14.3
aceites esenciales	11.7	2.3	4.5	0.7	7.4	0.9	6.7	0.5
flores, plantas, bulbos	29.6	5.8	72.8	11.8	58.5	7.0	141.9	10.9
tabaco (elaborado y en rama)	59.0	11.5	66.4	10.7	132.5	15.8	213.6	16.4
Madera y manuf.	12.6	2.5	10.1	1.6	15.4	1.8	26.0	2.0
Ajonjolí	18.1	3.5	38.8	6.3	29.5	3.5	41.6	3.2
Productos alimenticios	9.1	1.8	12.9	2.1	18.2	2.2	27.4	2.1
Caucho natural	8.3	1.6	9.5	1.5	14.2	1.7	26.3	2.0
Macadamia	-	-	-	-	-	-	23.7	1.8
<b>Subtotal</b>	<b>315.7</b>	<b>61.4</b>	<b>459.7</b>	<b>74.2</b>	<b>545.9</b>	<b>65.2</b>	<b>1,047.4</b>	<b>80.6</b>
<b>Otros</b>	<b>198.1</b>	<b>38.6</b>	<b>159.8</b>	<b>25.8</b>	<b>291.9</b>	<b>34.8</b>	<b>251.6</b>	<b>19.4</b>
<b>Total regional XagNT</b>	<b>513.8</b>	<b>100.0</b>	<b>619.5</b>	<b>100.0</b>	<b>837.7</b>	<b>100.0</b>	<b>1,299.0</b>	<b>100.0</b>

\* se parte de 1988 debido a datos disponibles en los informes de cada país

\*\* datos de PAN corresponden a 1994

NOTA: informe de NIC desglosa sus exportaciones no tradicionales únicamente para 1995.

Fuente: Pomareda, C y J.M Villasuso, 1997

#### 4. Formas de participación de los pequeños productores en la exportación

Al inicio de esta sección es oportuno hacer una aclaración entre dos conceptos: El primero es “producir para exportación”; lo cual quiere decir que el productor cumple con las exigencias de calidad de producto y las condiciones logísticas establecidas en los contratos, en cuanto a volúmenes, fechas, etc., suscritos con terceros. Este último puede ser una agroindustria que transforma y luego exporta el producto, o directamente una empresa exportadora. El segundo concepto es “exportar”, lo cual exige además asumir la responsabilidad por todos los procesos que implica la exportación; incluyendo el empaque, consolidación de oferta, transporte internacional, etc. Esta exportación puede hacerla en forma directa el productor (usualmente con la ayuda de un broker) o por medio de sus organizaciones.

Las formas de participación de los pequeños y medianos productores organizados y de empresas nacionales y transnacionales de mayor dimensión, varía mucho según los productos y países.

En Guatemala existe una clara especialización en la producción y agroindustria para exportación: por un lado se tiene los cultivos desarrollados en su mayoría por pequeños

productores, como arveja china, brócoli, ajonjolí, cardamomo. Por otro lado cultivos como melones, flores y ornamentales se asocian con productores más grandes y especializados. A menudo, los productores de estos cultivos son también exportadores, o poseen arreglos bien definidos con exportadores específicos. Se estima la participación de 104,230 productores (51,360 de hortalizas, 1,400 de flores y plantas, 10,650 de frutas mayores, 140 de frutas menores y 40,410 de otros productos).

En Honduras el sector agroexportador no tradicional está formado principalmente por pocas empresas de tamaño mediano a grande, con escasa participación de empresas transnacionales. Esto ha limitado la prestación de servicios ya que, además de que los recursos que poseen estos agroexportadores son limitados, la demanda también es limitada por el escaso número de actores y la especialización de los mismos. Algunos sectores como el camarón y la industria de puros tienen relaciones bien definidas para la provisión de servicios especializados.

Costa Rica presenta una situación similar a la de Guatemala. En general, los pequeños productores se dedican al cultivo de verduras y hortalizas (raíces y tubérculos también), mientras que productos como piña, cítricos (y jugo concentrado) y melón están en manos de grandes productores o transnacionales, lo mismo que la producción de flores y follajes.

La participación de los pequeños productores en el negocio de la exportación en Centroamérica es abundante y se ha dado bajo distintas modalidades que se pueden agrupar en distinta forma.

De acuerdo al **grado de involucramiento de los productores**, se tiene casos de:

- productores que entregan su producto (a veces bajo contratos de siembra) a empresas procesadoras/exportadoras.
- Productores asociados en cooperativas, en los que la producción y exportación es hecha en forma asociativa;
- Productores que producen individualmente y le entregan el producto a una empresa procesadora/exportadora en la cual cada uno de ellos es accionista.

Desde el punto de vista del **número de productos que exportan** y sus particularidades, hay también muchas variantes;

- Empresas que exportan solamente un producto; aunque podría darse el caso de que el producto primario básico (ej. Café) se presenta en varias formas o productos finales para mercados específicos.
- Empresas que exportan varios productos (ej. minivegetales)

- Empresas que exportan productos orgánicos certificados.

Respecto al grado de procesamiento de los productos estos pueden ser

- Primarios perecibles
- Primarios no perecibles
- Procesados perecibles
- Procesados no perecibles

Respecto a la dinámica de la agroexportación; se puede distinguir también algunas variaciones como por ejemplo:

- Empresas que a través del tiempo se han ido diversificando en productos;
- Empresas que han ido expandiéndose a varios mercados;
- Empresas que se han mantenido en el mismo producto (s) y mercado, pero han ganado espacio en dicho mercado.

En cuanto a los mercados de destino también hay variaciones:

- Empresas que producen para el mercado nacional y para el mercado de exportación;
- Empresas que para exportar a varios países o las que lo hacen para uno solo;
- Empresas que exportan a mercados menos exigentes (Centroamérica) y las que lo hacen a los más exigentes (Europa, Japón).

De los casos que se refieren en la próxima sección, se puede apreciar que de acuerdo a estos cuatro criterios, hay varias combinaciones posibles. Además, no es posible concluir en recetas sobre cual es la mejor opción. Cada caso requiere ser analizado en su propio mérito y cada proyecto potencial requiere valorar cuales son las mejores opciones de organización y alianzas que se desee establecer con otros actores.

## **5. Experiencias de Productores Exitosos**

### **Transformación Agroindustrial y Precios por calidad**

La estrategia empresarial para la exportación es particular a cada negocio en función del producto (s) y el mercado. Para muchos de los productos agropecuarios, la industrialización es un paso indispensable (ej, palma aceitera, carne de ganado bovino, cerdo, aves, lácteos, etc.). Esta industrialización, también en la mayor parte de los casos, solo puede hacerse a ciertas escalas de operación, con el propósito de lograr la capacidad necesaria para generar un número variado de productos a partir de un producto primario (por ejemplo, ganado para generar productos cárnicos; y leche cruda para generar productos lácteos).

En estos casos los pequeños productores a título individual, tiene muchas limitaciones desarrollar la industria con suficiente capacidad. Y en otros casos aunque estando unidos tuviesen el volumen, podría irles mejor si establecen una relación contractual con una agroindustria. Este es el caso de Carnes de Coclé en Panamá. La empresa compra ganado a un número definido de productores (45) en base a estándares de calidad y un sistema de precios que premia esa calidad. La calidad de los animales se refleja en la calidad de la canal y de la carne y se define en función de la relación peso/edad de los animales; con los mejores precios pagados por los animales de mayor peso a la edad óptima de 16-18 meses.

La empresa ha desarrollado su tecnología de producción de modo de generar un amplio abanico de productos cárnicos frescos y congelados (no se producen embutidos) los cuales se venden en varios países de Centroamérica, EUA y Asia. Las bases del éxito para el crecimiento de la empresa han sido las siguientes: buena relación con los ganaderos, quienes proveen la materia prima, especialmente para el pago por calidad de los animales; innovación tecnológica en la planta industrial (para el desarrollo de productos y; búsqueda agresiva de mercados para productos diferenciados. La empresa no exporta carne industrial para hamburguesas; sino productos de valor agregado en base a un manejo detallado de las distintas partes de la canal; logrando en esta forma precios que en algunos casos triplican el recio promedio de la carne industrial.

### **Expansión y Consolidación:**

La estrategia de una empresa respecto al mercado puede llevarla a diversificar sus mercados a través del tiempo, o a concentrarse en uno en el cual tiene perspectivas para hacerse más competitiva. El caso que se refiere a continuación no es el de un productor pequeño, pero se presenta debido a las importantes lecciones que genera.

Flores Garcés, en Costa Rica, es una empresa está ubicada en el Valle de Coris, a 25 km de San José, a una altitud de 1400 msnm. La finca tiene 18 hectáreas; de las cuales 5 hectáreas se dedican a la producción de crisantemos (un producto) en green houses. La producción es continua todo el año. Se inicio en 1984 en 3 hectáreas de green houses y se producían 10.000 cajas/año. Esta era entonces una empresa pequeña. Quince años después continúa produciendo solo crisantemos, ha expandido el área en 70% y ha logrado incrementar la producción en 350%. El valor anual de ventas es de algo mas de un millón de Dólares, comparado con cien mil por año en los primeros tres años.

La decisión es de continuar produciendo solo crisantemos y solo para el mercado de los EUA aprovechando los siguientes factores:

- El mercado americano de flores, es muy diversificado (25 especies y cientos de variedades), los crisantemos ocupan el 6% de ese mercado y Flores Garcés tiene solo el 1% de ese 6%.

- Flores Garcés ha logrado un dominio de la tecnología de producción; produce 48 variedades y colores y ha adquirido conocimiento del mercado en cuanto a fechas (San Valentín, Día de las Madres, Navidad) y preferencias de los consumidores.

En la producción ha logrado, conocer y desarrollar tecnología; reducir los ciclos de producción, empaque y despacho aéreo; establecer una relación muy fructífera con proveedores de insumos y servicios y una relación muy armónica, con todos los empleados de la empresa (181 en el año 2000) para asegurar condiciones adecuadas de trabajo, responsabilidad y salarios. En las relaciones con el mercado, después de muchos años de entregar producto genérico a los brokers ha logrado con su colaboración mercadear directamente su propia marca.

Uno de los factores determinantes del éxito ha sido el manejo de personal; desde la selección, disciplina, la motivación y los incentivos. Se ha destacado que los detalles son tan importantes como la estrategia global.

### **Apoyo Gremial y Responsabilidades Claras**

El tema de la participación directa de los productores en la exportación es objeto de la atención de las ONG's, los gremios y los Ministerios de Agricultura. La idea central es que "al inicio es necesario apoyarlos, para que vayan desarrollando la capacidad para desempeñarse solos". Las experiencias son muy variadas y permiten apreciar casos de grupos que en forma rápida adquieren independencia y son exitosos; y los que nunca logran el destete y se mantienen gracias a un subsidio otorgado por el Estado y o la ONG, para la gestión y la asistencia técnica.

La Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT) apoya a un conglomerado de empresas de propiedad de grupos de pequeños productores de frambuesas y moras. AGEXPRONT tiene su sede en Ciudad de Guatemala y cuenta con un programa especial de apoyo a los sistemas de gestión de calidad, denominado Programa Integral de Protección Agrícola (PIPAA). Las empresas asociadas se ubican en el Altiplano central, Altiplano occidental y Oriente del País.

Cada empresa cuenta con un responsable técnico acreditado ante el PIPAA; el cual por su lado cuenta con un equipo técnico modesto, dirigido por un ingeniero agrónomo. El PIPAA promueve Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y Certificación de inocuidad. En el corto plazo, se pretende promover los SGA y el acceso a la certificación ambiental. El PIPAA, que garantiza los SGC es financiado en un 90% por los socios de las empresas y el 10% restante es financiado por un programa de apoyo con recursos financieros del BID y por el MAGA.

El conglomerado incluye 350 fincas productoras de berries, en un área cultivada de 500 ha (70% de mora y 30% de frambuesa). La exportación es realizada por 14 empresas, las cuales deben ser certificadas por el FDA-USA cuando el producto se destina al mercado americano. Entre 1995 y 1998 la producción vario entre 2.000 y 2.500 toneladas métricas anuales. La producción se destina en un 100% a la exportación y representa un ingreso de divisas de unos US\$ 20 millones.

El éxito logrado en este caso está dado por muchos factores, pero destaca el concepto explícito de que es un proyecto de los productores y que la organización gremial y el Estado ofrecen apoyo en aspectos específicos. La motivación grupal y la recepción directa de los beneficios por parte de los productores es otro factor importante.

### **El Esfuerzo Cooperativo:**

Las posibilidades de lograr proyectos exitosos en organizaciones asociativas y cooperativas; depende en gran medida de la fortaleza de la organización. Una gran cantidad de proyectos que podían haber sido exitosos no lo fueron debido a que fueron ejecutados por organizaciones sin la capacidad necesaria. Sin embargo, también hay experiencias muy valiosas.

La Cooperativa Gaspar García, está ubicada en el Municipio de Telpaneca, San Juan de Río Coco, Comarca Santo Domingo, Madriz, Nicaragua y está conformada por 269 socios: 181 hombres y 88 mujeres. La Cooperativa tiene un área total de producción de café orgánico de 127 has. Este café se destina al mercado norteamericano, con compradores contactados a través de Trading S.A. Actualmente se ha obtenido certificación para 42 has. El resto del área (85 ha.) está comprometida a exportarse a través de otra institución para solventar algunas deudas que asumió la cooperativa, con el fin de adquirir algunos bienes materiales.

Existe un contrato firmado y plenamente comprendido entre los productores y Trading S.A., con el fin de formalizar los compromisos de ambas partes. También existe un contrato con el beneficio de café "La Esperanza", propiedad de Asisclo Laguna, que brindará servicios exclusivos a Trading S.A. para el café de la Cooperativa Gaspar García y un grupo comunitario de Santo Domingo.

Se contrató a Servicios Orgánicos S.A. para que ayude a la cooperativa en la organización de la información de las fincas y el seguimiento de sistemas de auditoría de trayectoria. Así mismo se inició una capacitación acerca del proceso de certificación y sus requisitos. En años anteriores la cooperativa ha solicitado y obtenido certificación de OCIA Internacional, pasando por las debidas inspecciones (Nº de productor certificado: 30011 G023-93). La certificación se solicitó a través de un miembro corporativo por razones económicas, pues no se contaba con la liquidez suficiente para pagar los honorarios de todo el proceso de certificación. Además, este año se contrató a Servicios Orgánicos S.A. para que ayudara en el control externo (Nº de miembro de Trading SA: 13716).

Es necesario aclarar que la cooperativa se dedica a la producción comercial de café orgánico certificado; sin embargo, en las áreas individuales los socios siembran otros cultivos, que no están directamente relacionados con la producción de la cooperativa. Estas áreas individuales no son responsabilidad de la cooperativa, ya que se han asignado de manera personal. No obstante, se ha planificado que los productores individuales soliciten certificación de sus áreas orgánicas de café, formando para ello una asociación de productores individuales llamada Orgánicos de Santo Domingo.

La cooperativa es beneficiaria del proyecto CLUSA, que les brinda asistencia técnica directa. Reciben la visita regulada de un equipo de agrónomos (2 o 3 veces al mes, dependiendo de la necesidad), que orientan acerca de las prácticas orgánicas. Las capacitaciones son grupales y las recomendaciones se dejan en manos del encargado de producción de la cooperativa, quien también responsable de velar por el cumplimiento de las mismas. Las recomendaciones se dejan por escrito y tanto el encargado de producción, como el técnico responsable firman dicha recomendación para dejar constancia de su entrega. Esto también permite dar seguimiento a las labores recomendadas.

Los factores determinantes del éxito de la Cooperativa son la solidez de su organización interna y las responsabilidades adquiridas por cada productor a título individual. Con relación a lo primero, destaca la calidad de la gerencia, la rotación de los productores en la junta directiva, y el manejo financiero transparente. En el segundo caso destacan el esfuerzo para cumplir las normas de producción orgánica.

### **Exportación con Certificación:**

El tema de la certificación de los productos, procesos y empresas para la exportación está captando creciente atención, ante la evidencia de los beneficios que generan. Al respecto se han documentado muchas experiencias exitosas (SIDE, 2000).

La Finca Casa Blanca está ubicada en el cantón San José, Municipio de San Sebastián Santa Ana en El Salvador. Tiene una extensión de 40 manzanas, y su producto principal es el café ecológico. Se exporta 85% de la producción y se destina el 15% para consumo local, se facturan anualmente 400.000.00 colones, tiene la finca 10 empleados fijos. La empresa tiene 10 años de existir y no recibe ni un subsidio.

En 1998 la empresa logró la certificación ambiental. Entre las innovaciones que se han incorporado para la certificación están: Elaboración de un estudio de impacto ambiental; Cobertura componente social; todas las casas de los trabajadores tienen piso, agua potable, luz eléctrica e inodoros; Retención del uso de agroquímicos, la certificación permite únicamente el uso de abono químico.; Protección de fauna y flora del lugar, (se tiene una granja de cusucos y diversas variedades de árboles en peligro de extinción); Se han construido tanques de captación de agua lluvia, los cuales abastecen toda la plantación y las viviendas cuando estas no tienen acceso a agua potable); Hay mucha inversión en capacitación del personal, sobre el porque se debe proteger el medio ambiente y sobre lo prohibitivo de la Ley del Ambiente.

La certificación está supervisada por Rainforest Alliance, el sello que la respalda es EKO – OK y está supervisada nacionalmente por SalvaNATURA. Esta certificación garantiza la producción de un café de baja toxicidad. La certificación exige el cumplimiento de la legislación nacional, la formulación de un política ambiental y auditorías ambientales. Estas se realizan cada año y pueden ser sin previo aviso. La certificación sólo es válida para una cosecha por esto cada año hay que renovarla. La empresa se preocupa porque sus

empleados estén por enterados, de todos los aspectos de la certificación e incluso durante las auditorías ellos son los que tienen trato directo con los auditores.

Entre los beneficios obtenidos con la certificación se tiene la obtención de mejores precios. En la cosecha del año 2000 se obtuvo US \$ 10.00 por encima del precio del café sin certificación; se ha logrado promocionar mejor el producto utilizando el logotipo y esto les ha abierto nuevos mercados como Japón . Taiwán y recientemente Canadá. Se tiene como meta vender en el mercado europeo y estadounidense. Entre los principales obstáculos encontrados para la certificación, está primero la actitud de la comunidad debido a que no existe una cultura ambientalista. Los vecinos matan aves, mamíferos, hay talas nocturnas, etc. Por esto se ha cercado la propiedad para proteger el esfuerzo que se está haciendo en ella para preservar el medio ambiente. Luego otro obstáculo los montos requeridos de inversión ya que no existe financiamiento especializado y el proceso de certificación es caro.

El factor mas importante a destacar en este caso es la voluntad para conducir el proceso productivo en base a normas estrictas. Este aspecto se ha considerado indispensable para mantener la calidad y así obtener un mejor precio.

### **Distribución de los Beneficios:**

Uno de los factores que más ha motivado para que se apoye la participación directa de los pequeños productores agropecuarios en la exportación de lo que ellos producen, es la apreciación de que ellos al final de la cadena; corriendo los mayores riesgos y desarrollando el trabajo más duro, reciben en la mayor parte de los casos, una proporción ínfima de los ingresos que al final de la cadena, paga el consumidor. Esta es una regla general, por cuanto al producto primario pasa por largos procesos de manejo y transformación y en algunos casos recibe más valor agregado. Las frutas y hortalizas frescas no adquieren ese valor agregado pero si la leche que se transforma en quesos, las hojas de tabaco que se transforman en puros, etc.

En la zona de Estelí en Nicaragua, operan 17 empresas que producen puros para exportación. Ellas se abastecen de hojas de tabaco en la región, producidas por agricultores que siembran entre 1 y 20 hectáreas. En total se siembran unas 2000 ha. El tabaco producido localmente se usa para la tripa (el centro del puro); mientras que la banda y la capa usualmente se construyen con hojas de tabaco importadas.

La producción de tabaco es muy intensiva en mano de obra, requiriendo unos 175 jornaleros; y entre el 50 y 60% de ello es en la cosecha. El costo total por ha fluctúa entre 2500 y 3000 US\$/ha. El salario de un peón es 2 US\$/día. La producción de puros en las fábricas es altamente intensiva en mano de obra y en el rendimiento de los trabajadores (as) es también elevado; fluctuando entre 100 y 200 unidades por día, según tipo y tamaño del puro. Como el trabajo es pagado por unidad, un trabajador de capacidad media gana entre 20 y 30 US\$ /día. En la producción de puros se usa además, el celofán, sello, cajas de madera, embalaje, etc, además de infraestructura especial para almacenaje.

A partir de las fábricas los puros pasan por varias manos en el proceso de comercialización hasta llegar a los consumidores, en tiendas especializadas los de mejor calidad y en centros de despacho los otros. Algunos se producen por encargo de personas y empresas que los usan para obsequios. Cada uno de los actores en la cadena incurre en costos para registros de marcas, publicidad, almacenamiento en condiciones especiales, etc.

En las fábricas de Estelí se producen unos 70 tipos de puros; para unas 27 marcas. Existen unas 500 marcas de puros; y registrar una de ellas tiene un costo de US \$ 250.000. Una página de publicidad en la revista especializada Cigar Aficionado, cuesta US\$ 14.000.

En el Cuadro 5 se muestra la distribución del valor agregado a lo largo del proceso de producción y comercialización. Como se ha explicado antes, los responsables de la comercialización incurren en responsabilidades y costos considerables. Ello, sin embargo no puede tomarse como explicación para la ínfima proporción de los beneficios que reciben los productores de tabaco en Nicaragua.

**Cuadro 5. Formación de Valor de una caja de 25 puros (US\$)**

Etapa	Valor Agregado		Valor Acumulado	
	US\$	%	US\$	%
Materia prima	7.4	8.4	7.4	8.4
Tripa	4.4			
Capa	3.0			
Manufactura	10.9	12.4	18.3	20.9
Caja	4.0			
MO y otros materiales	4.0			
Margen bruto	4.0			
Comercialización hasta venta final	69.3	79.1	87.5	100

SIDE: Estudios de Competitividad en la Agricultura de Centroamérica. Realizado para el INCAE

Este ejemplo pone de manifiesto uno de los problemas mas serios que se confrontan para motivar la participación de los pequeños productores en la exportación. Si la relación entre los actores en la cadena no es mas equitativa, pretender un neocolonialismo a la luz de la ilusión de la exportación no tiene mucho sentido.

## 6. Factores que Favorecen y Limitan la Participación de los Pequeños Productores

Los factores a considerar para el éxito de las empresas dedicadas a la exportación con la participación de pequeños productores, incluyen los esfuerzos de innovación tecnológica y desarrollo de productos; la estrategia de corto y mediano plazo para el crecimiento y la consolidación de relaciones con actores en el sistema de distribución. Además de ello, en

todos los casos son fundamentales las relaciones armónicas entre todas las partes. De particular importancia son las relaciones entre las empresas exportadoras y los productores.

Con relación al tema tecnológico, este incluye muchos aspectos para lograr costos de producción y calidad de productos que permitan ser competitivos. Lamentablemente se ha tratado de justificar la poca participación de los pequeños productores aduciendo que no existen "tecnologías adecuadas". En la mayor parte de los casos las tecnologías están disponibles en el mercado y no puede pretenderse una tecnología ad hoc para cada productor. Ello no resta que todos y cada uno de los productores este comprometido en un proceso continuo de innovación tecnológica.

Los incentivos económicos y financieros juegan un papel importante para motivar la exportación, especialmente para motivar a asumir los riesgos. En Centroamérica estos incentivos se han usado con algunas variaciones de las modalidades entre países., su magnitud y período de vigencia han variado considerablemente entre países.

En Guatemala estos incentivos se dieron a partir de la emisión del decreto 29-89 "Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportación y de Maquila" y decreto 65-89 de "Zonas Francas"<sup>4</sup>, que ofrece reducciones en los aranceles de importación para maquinaria, equipo e insumos para la producción y exportación y libera a los exportadores del pago del impuesto sobre la renta por un periodo de 10 años.

En El Salvador la Ley de Reactivación de las exportaciones (1990), otorga una devolución del 6% del valor FOB de exportación como compensación sobre los impuestos indirectos generados por la actividad exportadora, para los exportadores de bienes y servicios fuera del área centroamericana. La Ley del Régimen de Zonas Francas y Recintos Fiscales (1990) provee la exención total de impuestos para la importación de maquinaria y del impuesto de la renta (10 años) y municipales.

En Nicaragua la Ley de Promoción de Exportaciones (1991) tiene como objetivo fomentar las exportaciones de tradicionales y no tradicionales fuera del área centroamericana. El incentivo a las exportaciones incluye la exoneración de Impuestos sobre la maquinaria y repuestos, materias primas, insumos, artículos semi-elaborados, material de empaque. Exonera también del pago de impuesto general de ventas para las compras de insumos o materias primas nacionales. A los exportadores de mercancías no tradicionales que suscriban un contrato de exportación con la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones, gozan de exención del Impuesto sobre la Renta, hasta por un periodo de 6 años a partir de 1992, beneficio que se va reduciendo cada año hasta la expiración de la ley. De igual manera la legislación concede derecho al Certificado de Beneficio Tributario (CBT) equivalente a un porcentaje del valor FOB a los bienes exportados. Este se otorga por un periodo de seis años, empezando en un 15% (% del CBT) y reduciéndose hasta un 5%.

---

<sup>4</sup> Parte de las políticas que desde mediados de la década de los 80 se implementan en el país.

En Costa Rica en 1984 se amplia la cobertura de la Ley de Fomento a las exportaciones de 1972, llamándosele Ley de Incentivos a las Exportaciones, por la que se crean los Contratos de Exportación. Se exonera de impuestos a las importaciones de materias primas, bienes de capital, pago de impuestos sobre utilidades. Así mismo se otorga un subsidio que oscila entre un 15% y un 25% sobre el valor FOB de las exportaciones no tradicionales<sup>5</sup>.

En todos los casos se ha señalado que los principales beneficiarios de estos incentivos no han sido los productores mas pequeños, sino por el contrario los que exportan los mayores volúmenes. También se han señalado casos de corrupción en la administración de estos incentivos.

Uno de los factores a destacar como limitante para la participación de los pequeños productores, es la dispersión de la producción en una o mas regiones en cada país. En el caso de Guatemala la producción se ubica en la zona del Altiplano para las hortalizas y verduras. En Honduras la producción se concentra en la costa atlántica y Yojoa en el caso de la piña, en el Golfo de Fonseca para el camarón, y en el Suroriente para la industria de puros de tabaco. Por su parte, en Costa Rica la producción está dispersa, aunque hay cierta concentración de productos en las distintas regiones: melones en Guanacaste, piña en San Carlos y Zona Sur, follaje y flores en el Valle Central.

Tanto el tipo de productores como la dispersión de la producción también tienen implicaciones para la demanda y la provisión de servicios. Los servicios se han considerado indispensables para lograr la competitividad. Cuando los demandantes son especialmente pequeños productores, su acceso a algunos servicios esta limitado por su pertenencia a organizaciones con capacidad de contratar o de ofrecer directamente el servicio; y en general tienen menor capacidad de negociación con las empresas oferentes de servicios. En el caso de las empresas más grandes usualmente se ofrecen ellas mismas el servicio o crean empresas subsidiarias para cumplir tal función. Y cuando ese no es el caso contratan el servicio con evidente capacidad negociadora dado el volumen de producción y la usualmente aludida mayor seriedad de las empresas más grandes.

Desde el punto de vista de la dispersión geográfica, ello usualmente no es un atractivo para las empresas oferentes de insumos y servicios, ya que tienen que movilizar equipos y/o técnicos entre varios lugares. La dispersión puede ser sin embargo, una ventaja si la producción se da en diferentes épocas entre regiones. La concentración de la producción de un producto en determinada región y a una escala razonable, se constituye en un incentivo para que todos los productores en dicha región establezcan sus empresas de servicios o que sean suficientemente atractivas para que los atienda una empresa especializada.

---

<sup>5</sup> El Certificado de Abono Tributario, al expandirse la oferta exportable de no tradicionales del país a finales de los 80 y principios de los 90, tuvo que ser replanteado por el efecto negativo sobre el Estado.

## 7. Beneficios de la Agroexportación

En términos generales se le adscriben muchos beneficios a la agroexportación, especialmente derivados de la generación de empleo y mayores ingresos para los productores, sean estos pequeños, medianos o grandes. Un análisis minucioso de los beneficios de esta actividad solo puede hacerse en la medida que se trate de casos concretos, para los cuales se tenga información generada a través del tiempo; pero es posible hacer referencia a algunos beneficios conocidos en distintos casos.

La magnitud de los beneficios es muy variable entre proyectos y empresas, y en todo caso el impacto de los beneficios generados depende de la magnitud del proyecto y su durabilidad. Es necesario valorar también los efectos directos sobre los ingresos de los productores y los trabajadores y los indirectos, a raíz del desarrollo de otras empresas. Desde luego que no todos son beneficios, pues también surgen costos, como los ambientales, cuando las empresas no internalizan la gestión ambiental. Y por último algunos impactos son transitorios y otros son duraderos.

Para analizar los beneficios, resulta de utilidad entender como es el proceso de establecimiento de una iniciativa de exportación de productos de la agricultura. El establecimiento de una iniciativa pionera, en muchos casos da origen a una empresa líder en la actividad. Esta puede ser una empresa transnacional, una empresa privada, un productor progresista o un grupo de productores. Otras empresas imitan el proceso, surgen empresas que ofrecen insumos, equipos y servicios y con el tiempo se va conformando un conglomerado, en un ámbito geográfico definido. Algunas partes del conglomerado pueden extenderse fuera de la región como parte del proceso de comercialización.

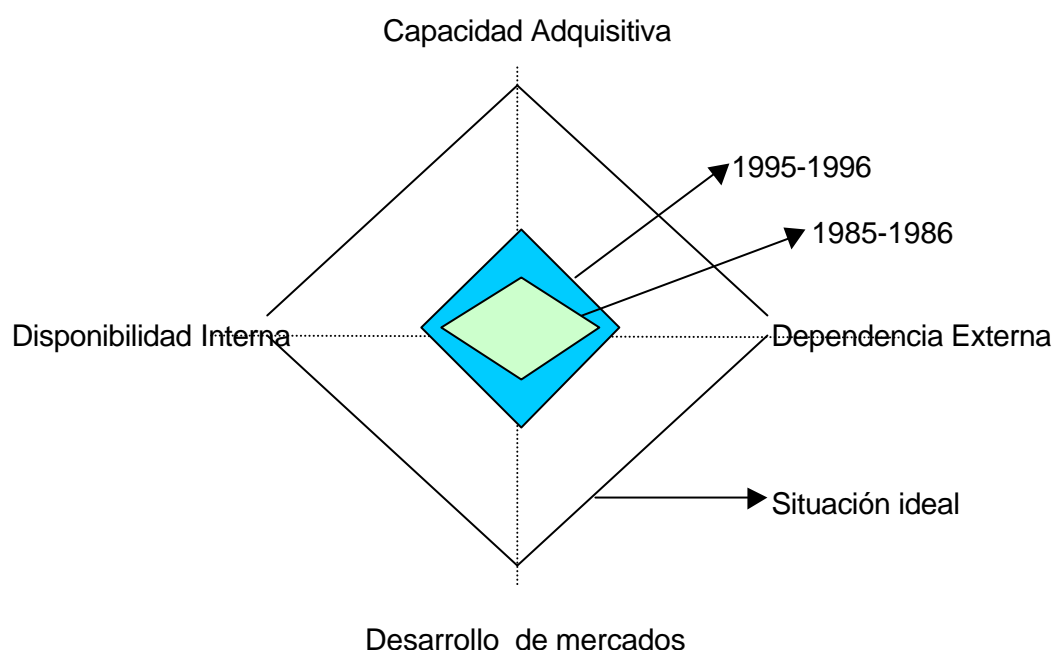
En el caso de Centroamérica hay varios de estos conglomerados en espacios geográficos definidos, alrededor de proyectos y empresas que producen y exportan. Algunos de ellos incluyen los camarones en la zona del Golfo de Fonseca en Honduras; los puros en Estelí en Nicaragua; la piña en San Carlos en Costa Rica; el conglomerado azucarero en la costa de El Salvador, entre otros. En todos estos casos, los conglomerados se convierten en una fuerza dinamizadora de la economía regional. En ella los pequeños productores son parte del engranaje que funciona cuando todos los actores privados encuentran una posición adecuada a sus intereses. En otros casos el proceso de incorporación de otros actores, además de la empresa líder, no ocurre y una vez establecida una empresa, ella queda aislada y tiene poco efecto multiplicador.

El desarrollo de los conglomerados permite que se generen efectos positivos directos en el ingreso de todas las empresas participantes y de sus trabajadores y también efectos indirectos. Cuando cada una de las partes no asume responsabilidad sobre el medio ambiente, ocurre que los efectos negativos se hacen claramente notorios, a través del manejo inadecuado de desechos sólidos y aguas residuales, olores, polvo, etc. Ello es agravado cuando aumenta la densidad de las operaciones y cada quien concentra la atención en "su" negocio. Otro aspecto negativo del desarrollo no planificado de los conglomerados es la escasez de mano de obra. Ello da origen por una lado a la mejora de los salarios, lo cual es

positivo; pero por otro lado se elevan los costos de producción. La competencia entre empresas por los mejores trabajadores es un aspecto benéfico, sin embargo también surgen las fricciones entre las empresas.

Se ha señalado con frecuencia que existe un trade off entre la mayor generación de ingresos de los pequeños productores por la vía de la exportación de rubros no tradicionales y la disminución de la producción de los alimentos básicos. Se aduce además que el mercado para los primeros es más riesgoso y ello hace que el ingreso sea más inestable. La inquietud es válida tanto a nivel del productor como a nivel nacional. En el contexto nacional, la exportación genera divisas y con ellas se puede comprar los granos básicos, cuya producción no genera suficientes ingresos para quienes los producen. En este último plano se añade la noción que quienes exportan y ganan más, no son quienes producen los granos básicos, y por lo tanto estos últimos no mejoran su situación económica.

Es necesario valorar el beneficio que el cambio del patrón de productos tiene sobre la seguridad alimentaria, considerando varios factores. En Centroamérica, como se ha visto antes, la disminución de los granos básicos ha sido sustantiva, al mismo tiempo que las exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales aumentaron en forma considerable. Para analizar el efecto que sobre la seguridad alimentaria tuvo el cambio en el patrón de cultivos en Centroamérica entre 1985 y 1995, se desarrollaron y midieron varios indicadores, incluidos como componentes en cuatro criterios. Los resultados se muestran en la Figura 2. Es posible apreciar que si bien la región está bastante lejos de haber logrado condiciones óptimas de seguridad alimentaria (definida por el borde del rombo externo), los indicadores revelan que se ha mejorado las condiciones de seguridad alimentaria, especialmente debido al desarrollo de los mercados y la mayor capacidad adquisitiva promedio de la población. Por ello no se deja de reconocer el agravamiento de la pobreza.



**Figura 2. Avance hacia la Seguridad Alimentaria en Centroamérica, 1985-1995.**

Fuente. Pomareda Carlos. Seguridad Alimentaria en Centroamérica. IFPRI/BID, 1998.

Otro factor a considerar al hacer un análisis de los beneficios de la agroexportación entre los pequeños productores, es el riesgo asociado a los rubros exportados. El riesgo en la agricultura tiene usualmente tres componentes: a) la inestabilidad de los rendimientos y la calidad de los productos, por efecto de plagas, enfermedades y desastres climáticos; b) la variación en los costos de producción asociada a las medidas tomadas para controlar los hechos anteriores y; c) la inestabilidad de los precios de los productos. Todos estos riesgos son casi siempre mayores en los rubros dedicados a la exportación, que en los rubros tradicionales; aunque se debe hacer una excepción con el frijol.

Aunado a estos riesgos se encuentra el hecho de que al requerir los rubros de exportación, mayores inversiones y costos variables, también es mayor el endeudamiento en el que incurre el producto. El riesgo de pérdida del patrimonio es un factor importante a valorar. Las experiencias abundan sobre proyectos que surgieron con muchas ilusiones y terminaron en deudas impagables. Tan malo como ello son los casos de los proyectos apoyados por el Estado y que más tarde al fracasar permitían que los productores exigieran que se les condonasen las deudas.

Si bien el éxito o fracaso de un proyecto de agroexportación es de responsabilidad de quienes lo ejecutan, es importante reconocer los factores que explican que se logren o no beneficios y la magnitud de los mismos. En cuanto a los factores internos a la empresa u organización,

destacan. El compromiso con el proyecto que se realiza; capacidad de gestión de la empresa; utilización de personal calificado y disciplinado; conocimiento de la tecnología de producción, empaque y distribución; cumplimiento de las normas sobre sanidad, inocuidad y ambiente; conocimiento del mercado y capacidad para negociar con otros actores.

Al interior del conglomerado, se puede esperar que el negocio sea exitoso y que se generen beneficios, si todos los actores ejercen los principios de la competencia honesta, basada en el respeto mutuo. A ello se suma la disponibilidad de empresas de servicios para todas aquellas acciones que los productores requieren contratar. Ello incluye la asistencia técnica y gerencial, información, servicios de laboratorios de aguas, suelos, tejidos y productos; transporte refrigerado y en atmósfera controlada, etc. En un estudio realizado en 1997 (Pomareda y Villasuso, 1997) se encontró que los negocios de agroexportación habían prosperado mas cuanto mejor se había desarrollado el sector de servicios conexos y cuanto mayor era la participación del sector privado en la oferta de estos servicios.

El papel del Estado es fundamental como promotor del mercado de servicios, pero también ofreciendo algunos servicios, especialmente en cuanto a la sanidad, la información y los trámites ágiles para la exportación. Su mayor contribución para que prospere la agroexportación y los beneficios lleguen a los pequeños productores, es la reducción sistemática de los costos de transacción. Estos suelen ser mayores para los productores con mayores limitaciones. En los tiempos actuales las garantías que el Estado pueda ofrecer sobre la seguridad y la ausencia de delincuencia, han cobrado un espacio muy importante para favorecer un ambiente propicio para la inversión externa y las de los propios productores.

## **8. Organizaciones para el Fomento de la agroexportación**

Es oportuno reconocer que un factor importante para que en Centroamérica se incrementara la exportación de productos de la agricultura ha sido la creación de una base institucional público-privada que fomentó el proceso.

Puede apreciarse un gran número de organizaciones que apoyan la agroexportación (Cuadro 6) y casi todas tienen en su mandato la atención de las microempresas, y entre ellas las de pequeños agricultores; sin embargo son notorios dos elementos característicos. Por un lado, la insuficiente cooperación público-privada (gremial) entre ellas a nivel de cada país; y por otro la ausencia de programas regionales de cooperación interinstitucional. Considerando lo reducido de la región y la necesidad de la integración, esta situación requeriría cambiar.

**Cuadro 6. Centroamérica, Número de Organizaciones  
Gremiales y Públicas, Vinculadas al Sector de PANT's**

<b>País</b>	<b>Públicas</b>	<b>Gremiales<sup>6</sup></b>	<b>Mixtas</b>	<b>Total</b>
Guat	2	2	2	6
Hond	2	1	1	4
El Salv	3	1	3	7
Nic	4	1	1	6
Cri	5	2	1	8
Pan	2	3	1	6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>37</b>

A continuación se ofrece una reseña de las principales organizaciones en cada país.

En Guatemala destacan el *Consejo Nacional de Promoción de Exportaciones (CONAPEX)* que constituye el primer nivel de coordinación entre los sectores público y privado. Su objetivo principal es "proponer al Presidente de la República la política nacional de promoción, diversificación e incremento de las exportaciones y velar por la instrumentación y ejecución de la misma". La *Comisión Nacional Coordinadora de Exportaciones (CONACOEEX)* es el segundo nivel de coordinación entre los sectores privado y público, creada en forma simultánea con CONAPEX. La *Ventanilla Única para las Exportaciones*, dependencia del Ministerio de Economía en coordinación con las delegaciones del sector público y el privado. Sus objetivos principales son: facilitar y agilizar trámites de exportación; centralizar a través de delegaciones las funciones específicas de las instituciones públicas y privadas que atienden trámites relacionados con la autorización de licencias, certificados y permisos de exportación; informar y orientar al usuario sobre legislación e instrumentos técnicos vigentes. La *Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (GEXPRONT)*: Su objetivo es fomentar las exportaciones del país y dar servicio a los exportadores. Inscribe sus actividades en tres áreas de acción: estrategias y políticas (con el CONAPEX como su instrumento operativo); apoyo y asesoría al empresario exportador (que apoya sus actividades en las Comisiones de Exportadores); y servicios colaterales (que opera mediante Entidades Especializadas).

En Honduras existen organizaciones gremiales tanto a nivel de productos específicos (Asociación de Meloneros, de Camaroneros, etc.), así como de agroexportadores (Federación de Agroexportadores de Honduras). No obstante, éstas no tienen el nivel de representatividad gremial que el nombre sugiere. Hay diversas ONG's que brindan apoyo al sector de PANT's por medio de numerosos mini - proyectos a pequeños productores, con el objetivo de convertirlos en agroexportadores. El problema es que al finalizar los proyectos se acaba también la prestación de servicios baratos para los pequeños productores. Un proyecto de la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola impulsa las exportaciones no tradicionales de pequeños productores o asociaciones de productores. Por primera vez se centra un proyecto

<sup>6</sup> Además en todos los países existen organizaciones gremiales especializadas por producto y/o región, las cuales no se han incluido en el texto

de apoyo a la agroexportación en aspectos meramente de mercadeo sin enfatizar en los agronómicos y tecnológicos como había sido la norma anteriormente.

En El Salvador el *Banco Central de Reserva de El Salvador*: Apoya directamente el fomento de las exportaciones mediante la administración del Centro de Trámites de Exportación (CENTREX), entidad a través de la cual se han centralizado los trámites de exportación del país. Al *Ministerio de Economía* le corresponde, entre otras funciones, promover acciones tendientes a la apertura o expansión de mercados para los productos y servicios del país, por medio de la *Dirección de Comercio e Inversión*. La Ley de Reactivación de las Exportaciones y Ley de Régimen de Zonas Francas y Recintos Fiscales proporcionan asesoría y apoyo a la inversión extranjera y al desarrollo de zonas francas y parques industriales; Promoción de Exportaciones e Inversiones, que brinda a los exportadores reales y potenciales el soporte para la colocación de sus productos en los mercados internacionales, funge además como contraparte directa de la asistencia técnica y económica que aporta la Unión Europea, mediante el Programa para el Desarrollo de Artesanías en las zonas menos desarrolladas. La *Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT)* tiene el objetivo de fomentar las exportaciones de productos salvadoreños y diversificar sus mercados de exportación; obtener y facilitar información concerniente a la exportación, ser órgano de consulta del Estado en todos aquellos asuntos relacionados a la exportación. Otras organizaciones en el Salvador son la *Cámara de Comercio e Industria de El Salvador*, *Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social (FUSADES)*, *Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)*.

En Nicaragua la base institucional para el apoyo a la Agroexportación es más nueva y cabe citar: La *Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE)*: Su función es administrar la Ley de Fomento a las Exportaciones. La *Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales (APENN)*: Promueve y fomenta la producción y exportación de productos no tradicionales. El *Centro de Trámites de las Exportaciones (CENTREX)*: Ventanilla única para la exportación. El *Centro de Exportaciones e Inversiones*: brinda apoyo técnico e información de mercados y fomenta la inversión extranjera y nacional.

En Costa Rica las principales organizaciones son PROCOMER (antes) *Centro de Promoción de las Exportaciones CENPRO*: Ofrece servicios profesionales para la exportación e información de mercados, se financia con presupuesto del Gobierno y ofrece servicios tanto a nivel nacional como internacional por medio de agregados comerciales. La *Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)*: Es una institución nacional que ofrece servicios profesionales para la producción, la exportación e información de mercados. Brinda servicios de inteligencia de mercados, apoyo a las exportaciones y atracción de inversión extranjera. La *Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO)*: Es una organización gremial que ofrece servicios de información al exportador, como precios de los productos en los mercados internacionales, trámites de exportación, ferias comerciales, alternativas para transporte de mercaderías, acuerdos y tratados comerciales, promoción de oferta exportable.

En Panamá la base institucional para el fomento de la exportación agropecuaria es más limitada que en los otros países: Se destacan la Unión de Cooperativistas Agropecuarios Panameños para la Exportación (UCAPE): Creada en sus inicios por la unión de cuatro

cooperativas Gremial de Agroexportadores No Tradicionales de Panamá (GANTRAP): Gremial líder de agroexportado y la Gremial de Exportadores No Tradicionales (GREXPAN), FUNDIPA (ONG), TECHNOSERVE (ONG), Federación de Servicios Múltiples (FECOSEM).

El conjunto de organizaciones identificadas podrían jugar un papel muy significativo en una estrategia futura orientada al desarrollo de la agroexportación, y en particular para procurar una mayor participación de los pequeños productores. En cada país es necesario un esfuerzo de motivación hacia estas organizaciones para que, siguiendo el mandato que ya tienen, definan en forma explícita las acciones que desarrollarán para que los pequeños productores tengan una mayor participación en cualquiera de las modalidades que permitan que mejoren sus condiciones actuales.

## **9. Bibliografía**

1. Annis, Sheldon and Contributors, 1992. Poverty, National Resources, and Public Policy in Central America. ODC. Transaction Publishers, Oxford. England.
2. Corrales Jorge y Ricardo Monge. 1990. Exportaciones No-Tradicionales de Costa Rica. ECONOFIN, San José, Costa Rica.
3. Fallas, Helio, 1993. Centroamérica: Pobreza y Desarrollo Rural ante la Liberalización Económica. IICA. Programa I. San José, Costa Rica.
4. Hernández, Carme y Rafael Urriola, 1993. Los Pequeños Productores Agropecuarios y la Apertura Comercial IICA-ILDIS. Quito, Ecuador.
5. Jordan, Fausto et. al. 1989. La Economía Campesina en la Reactivación y el Desarrollo Agropecuario. IICA. Serie de documentos de Programas # 10, San José, Costa Rica.
6. Pinstруп, Andersen and Rajul Pandya – Lorch, 1994. Alleviating Poverty, Intensifying Agriculture, and Effectively Managing Natural Resources. IFPRI. 2020 Vision. Washington. D.C.
7. Pomareda, Carlos y Juan Manuel Villasuso. 1997. Los Servicios para la Agroexportación en Centroamérica. RUTA. San José, Costa Rica.
8. Pomareda Carlos. 1997 La poca Viabilidad de Resolver la Pobreza Rural en Areas Degradadas. CATIE-RIMISP, Turrialba, Costa Rica,
9. SIDE, 2000. Producción Limpia y Certificable en Centroamérica. Informe para el Consejo Agropecuario Centroamericano. San José, Costa Rica.
10. USAID. 1994. Making Markets Work for the Rural Poor. USAID/Bureau for Latin America and the Caribbean. Washington, D.C.