



Royal Tropical Institute

***Informe del Proceso de Aprendizaje del P4P/PMA
Pilotaje El Salvador
Julio del 2011***

La contribución del P4P para insertar a los pequeños agricultores y sus organizaciones a mercados remunerativos



***Documento elaborado por:
Alessia De Caterina oficina PMA-P4P
Marcial López H .Consultor KIT Centroamérica.***

Agradecimientos

Los autores quisieran agradecer a las muchas personas e instituciones que contribuyeron y participaron en la investigación y en el proceso detrás de este informe. En primer lugar, nuestro reconocimiento va a los agricultores socios y los líderes de las organizaciones que dieron su tiempo valioso y compartieron con nosotros sus experiencias de los cambios percibidos desde que empezó el programa *Compras para el Progreso* (P4P) del PMA. En este respeto, un agradecimiento especial va a los socios y líderes de ACALESE, de AGROTROPICAL y de AGRISAL. También al comerciante de S. Lorenzo que dio su tiempo y fue abierto a nuestras preguntas, así como a los oficiales de campo de CENTA y PREMODER/FIDA que compartieron su perspectiva.

En fin, los autores quisieran agradecer en particular modo a todo el equipo P4P del PMA El Salvador que oferto una ayuda valiosa en toda la organización y logística de las misiones, participo en las mismas, y contribuyo durante muchísimas horas sus perspectivas sobre el funcionamiento del P4P en El Salvador.

INTRODUCCION

El Programa Mundial de Alimentos (PMA) compra grandes cantidades de comida internacionalmente, para distribuirla en sus programas de emergencia, de recuperación y de desarrollo en 80 países. En las últimas dos décadas, el PMA realizo una porción creciente de sus compras directamente en los países en desarrollo, y particularmente en los países donde lleva a cabo sus programas (compras locales). En 2010, el PMA compro un total de 3.2 millones de toneladas métricas por un valor de US\$ 1,250 millones. De esta cantidad, 44% fue comprada en países de bajos ingresos, 34% en países de ingresos medios, y 22% en países industrializados. En África se compro casi un millón de toneladas métricas, en América central y latina 87,016 toneladas.¹

“Compras para el Progreso” (P4P de su acrónimo ingles) es un programa piloto del PMA de cinco años (2009-2013), que se está implementando en 20 países². Es un programa piloto para el PMA, porque se propone averiguar como la organización puede adaptar sus sistemas de compras locales para maximizar el impacto de las mismas en el desarrollo de los mercados, insertar a los pequeños agricultores en los mercados formales y de calidad, y así mejorar sus ingresos y el bienestar de sus familias. El P4P quiere aprender como el PMA puede usar mejor su capacidad de compra para catalizar y potenciar las intervenciones de todos los socios institucionales que ya intervienen para mejorar la producción de los pequeños agricultores, y remover los obstáculos que les impiden acceder a los mercados más formales y remunerativos.

Uno de los pilares del P4P es el de “Aprender y Compartir”. **Aprender** de las distintas experiencias en 21 países, **documentar** las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, y **compartirlas** para informar tanto al PMA (sobre como modificar sus sistemas de compra y modalidades de intervención) cuanto a los agricultores y sus Cooperativas (sobre cómo mejorar sus capacidades de acceso a mercado) cuanto a otros actores (Gobiernos, otras organizaciones de desarrollo y ONGs) que quieran usar las compras como una herramienta de desarrollo.

¹ Consultar <http://www.wfp.org/procurement/food-procurement-map>

² Hay 21 países pilotos: 15 en África (Burkina Faso, Mali, Ghana, Liberia, Sierra Leona, Sudan del Sur, Kenia, Etiopia, Tanzania, Uganda, Ruanda, Malawi, Mozambique, Zambia, Republica Democrática del Congo), 4 en Centro América (El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua), y 2 en Asia (Afganistán y Laos). Laos no está financiado, y no empezó aun su implementación así que solo 20 están implementando P4P.

METODOLOGIA

Hay muchas temáticas que el P4P está interesado en documentar. El proceso que se presenta a continuación pretende documentar lecciones y buenas prácticas alrededor de un tema específico: "**Como las organizaciones de pequeños agricultores aprenden y fortalecen sus capacidades de acceder a los mercados a través del P4P**". Este estudio presenta los resultados y reflexiones del caso de El Salvador, tras una misión de dos semanas que incluye trabajo de campo (visitas a tres Cooperativas y sus agricultores en la primera semana), y un taller nacional de validación (segunda semana).

Esta temática está siendo investigada simultáneamente y con la misma metodología en seis de los 20 países pilotos (Burkina Faso, Mali, Kenia, Tanzania, Nicaragua y El Salvador) durante el periodo Junio-Julio 2011. En cada uno de estos países, se seleccionaron 3 Cooperativas que cuentan con 3 o más contratos con el PMA, para reflexionar sobre cambios y capacidades creadas y fortalecidas a través del P4P. Estas Cooperativas no son necesariamente representativas del conjunto de las Cooperativas P4P del país, ya que son las que se han quedado en el programa y han logrado 3 o más contratos con el PMA. Por este mismo motivo, puede que sean las más "fuertes", aunque los 6 países hicieron un esfuerzo para incluir tanto a las Cooperativas que consideran "más fuertes" como a las que consideran "más débiles". En el caso de El Salvador, las tres seleccionadas (ACALESE, AGROPTROPICAL y AGRISAL) pertenecen tanto a la categoría "medio-alta" como a la "medio-baja" [ver pagina 10-34].

Estos 6 estudios de caso se documentan en un "informe país" como este que se presenta a continuación, y estos seis "informes países" alimentaran a tres "writeshops" regionales (talleres regionales de redacción) que se llevaran a cabo en Kenia, El Salvador y Mali a finales de Agosto y Septiembre 2011, facilitados por el **Royal Tropical Institute de Holanda (KIT)**.³

Este estudio no es una evaluación del P4P: se focaliza en extraer lecciones a través de las historias y testimonios de actores claves. Pregunta el "**porque**" de los cambios (así como percibidos por distintos actores) y "**que significa esto para ustedes**", y no pretende coleccionar ni validar datos cuantitativos.⁴

El proceso investigativo, que es **cualitativo**, pretende recoger las **percepciones** de los distintos actores involucrados, en particular las percepciones de los agricultores, de los líderes de las Cooperativas, de los socios clave que prestan apoyo a estas Cooperativas, de los comerciantes que han comprado a estas Cooperativas, y del personal P4P/PMA que implementa el programa. Para esto, durante el trabajo en campo, se han usado distintas herramientas de investigación desarrolladas por KIT en colaboración con la Unidad de Coordinación P4P del PMA:

- mapa de las cadenas de valor de las Cooperativas (antes de P4P/ahora);
- grupos focales de discusiones (entrevistas semi-estructuradas) separadamente con agricultores socios que participan en P4P, líderes de las Cooperativas P4P, socios institucionales que brindan apoyo técnico y capacitación a las Cooperativas, el personal PMA/P4P, y entrevistas individuales con comerciantes;
- historias de vida y "cambios más significativos".

³ El writeshop es una metodología que consiste en poner juntas distintas perspectivas, contextos y experiencias de distintos actores alrededor de un tema pre-establecido, para asegurar su validación y extracción de lecciones aprendidas comunes. Los writeshops regionales, que estarán facilitados por el **Royal Tropical Institute de Holanda (KIT)**, se proponen de extraer lecciones aprendidas regionales alrededor de esta misma temática investigada a nivel nacional. Esto es particularmente relevante a mitad camino en la implementación del P4P.

⁴ El P4P ya dispone de un sistema complejo y exhaustivo de monitoreo y evaluación que recoge datos cuantitativos sobre ingresos, gastos, rendimientos ect... a través de encuestas a agricultores beneficiarios y no beneficiarios de P4P, encuestas a organizaciones (P4P y no P4P), y a comerciantes. El presente estudio se focaliza más en entender el porqué de los cambios percibidos, y los "cambios más significativos".

- en el caso de El Salvador en particular: se construyeron “flujigramas” de los sistemas de vida de los agricultores

En la segunda semana de la misión se organizó un taller de validación, donde los entrevistados y otros socios claves han revisado y validado los resultados del trabajo de campo, y han ahondado en su reflexión sobre cuáles son las capacidades más importantes para acceder a mercados formales y remunerativos, cual ha sido el aporte del P4P, y donde tienen que focalizar su atención para fortalecer estas capacidades. Llevaron la reflexión un paso más adelante, reflexionando en donde se ubican en una senda de crecimiento donde el punto de llegada es la inserción sostenible en mercados remunerativos.

P4P en El Salvador

El contexto

La mayoría de los pequeños productores de granos básicos en El Salvador cultivan menos de 5 manzanas, en aldea, sin irrigación, y la mayoría alquila buena parte de las tierras que cosecha. Sus rendimientos se han mantenido hasta hace poco bajos, principalmente debido a un acceso insuficiente y/o a un uso impropio de insumos, semillas y fertilizantes, así como a prácticas agrícolas tradicionales. El limitado acceso a crédito es la principal razón de la poca utilización de los insumos y fertilizantes, y la ineficacia y limitada cobertura de los servicios de extensión una de las razones de su uso inapropiado.

Las organizaciones de pequeños productores de granos básicos tienen una capacidad de comercialización muy baja, ya que históricamente han funcionado más como agro servicios que como organizaciones que acopian y comercializan los granos básicos de sus miembros. Por consiguiente, la mayoría no cuenta con infraestructura y equipamientos para clasificar y almacenar granos [P4P El Salvador Country Programme Profile, octubre 2010].

Este negocio nunca se considero rentable, por la fragmentación de las tierras que no permitía economías de escala, por la dispersión de los agricultores que aumenta los costos de transacción, y por la estructura rígida del mercado: *productor-intermediario-mayorista-minorista-consumidor* que mantiene al agricultor al inicio de la cadena, y le da pocos márgenes de poder “saltar” un eslabón. Tanto los agricultores individuales como sus asociaciones venden casi exclusivamente a los intermediarios del primer nivel, que controlan el mercado. Por consiguiente los ingresos al productor de granos básicos se han mantenido bajos, lo que le da pocos incentivos para invertir en su producción. Su falta de rentabilidad y la disponibilidad de productos importados más baratos explicaban la falta de atención del gobierno salvadoreño hacia los granos básicos hasta hace poco.

El aumento de los precios de los granos básicos a nivel internacional supuso un giro en las políticas del gobierno: desde 2007, los rendimientos agrícolas del maíz han ido aumentando constantemente, gracias al programa gubernamental de **Promoción de la Producción de Granos Básicos** (que distribuye paquetes tecnológicos con semillas certificadas de maíz, fertilizantes y pesticidas para 0.7 hectáreas). Estos paquetes se distribuyeron gratuitamente a 250,000 pequeños productores en 2007 y a 390,000 en 2008, y sigue hoy en día [Plan de Implementación del P4P 2010-2013, PMA El Salvador].

“El Salvador destaca como el país que utiliza en mayor proporción semilla certificada [de maíz], a la vez que tiene el mayor programa gubernamental de distribución de semilla y el único que utiliza solamente híbridos. A esta alta utilización de híbridos, parece deberse el hecho que El Salvador tenga los rendimientos

más altos de la región, con un crecimiento interanual constante” [Estudio Red SICTA-IIICA, Octubre 2009: Mapeo de Producción de Semillas en Centroamérica].

Además del programa gubernamental de distribución de paquetes de insumos que continua, el gobierno se inspiró al programa “Compras para el Progreso” (P4P) para diseñar su nuevo “**Plan de Agricultura Familiar**” (PAF), “*un proyecto pionero que tiene un enfoque radicalmente distinto hacia el productor agrícola. Está basado en atender la demanda del mercado y buscar así la viabilidad económica para crear una base empresarial agraria amplia y sustentable... Por primera vez, a la familia productora campesina se le va a tratar como a un empresario agrícola*”. La contribución del PMA en la formulación de la estrategia del PAF fue de suma importancia. Tres de sus cuatro componentes en particular están muy alineados con los objetivos del P4P:

1. su **Programa de Abastecimiento Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional** (PAN), a través del cual se está creando la Dirección Nacional de Abastecimiento, la cual será responsable de la compra de granos básicos para ser distribuidos a familias vulnerables, a través de una red de pequeños minoristas y tiendas. Esto puede constituir un importante mercado para las asociaciones de productores de granos básicos, ya que pueden vender directamente a la Dirección Nacional de Abastecimiento, y el P4P se propone relacionar a sus asociaciones de productores con este mercado, y estudiar formas de empaquetamiento de los granos adaptados por la venta minorista en las tiendas.
2. su **Programa de Agricultura Familiar para el encadenamiento productivo** (PAF), dirigido a 70,000 familias rurales que ya están produciendo algún excedente para el mercado, que “*brindará servicios de apoyo que incluyen asistencia técnica para producir y vender, organización para consolidar la oferta con conexiones a más y mejores mercados, así como líneas de crédito y seguro agropecuario*”. Este componente en particular fue directamente adoptado del P4P.
3. su **Programa de Enlace con la Industria y el Comercio** (PEIC), que “*tendrá como objetivo establecer los mecanismos de coordinación con las empresas del sector privado y la demanda internacional. El fin es fomentar los negocios entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas asociaciones de agricultores familiares*”. [Resumen Programa Agricultura Familiar]

Los recientes aumentos de los precios, y los aumentos en los rendimientos hacen el negocio de los granos básicos potencialmente más rentable, pero esto no se ha traducido aun en un cambio en las prácticas de la mayoría de los agricultores, en las relaciones de mercado, y en la capacidad de comercialización de las organizaciones de productores. El Programa de Agricultura Familiar, cuya implementación empezó en Febrero 2011, podría contribuir a esto.

Objetivos y modalidades de intervención

El programa “Compras para el Progreso” (P4P) en el Salvador se implementa en los departamentos de Santa Ana, Ahuachapán, La Libertad, Morazán, Sonsonate, San Vicente y La Unión (ver mapa), con socios institucionales clave como el CENTA (Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal), el Ministerio de Agricultura, La Cámara de Comercio de El Salvador (CCIE), programas FIDA como PREMODER y PROMEDORO, FAO, CRS y World Vision, y socios comerciales como DISAGRO, FERTICA, BAYER, MASECA.

Empezó con una fase piloto en 2009, con 13 Organizaciones. Estas mismas 13 organizaciones se mantuvieron en la segunda fase del proyecto P4P (2010-2013), siendo el plan aumentar su número hasta 20 (en un periodo de 4 años). En Julio 2011, el P4P trabaja con 14 organizaciones y tres más se están incorporando.

El programa "Compras para el Progreso" (P4P) en El Salvador se propone mejorar el **acceso a insumos y fertilizantes** de los pequeños productores.

Para esto, en el primer año de implementación del proyecto (2009), se entregó un "**paquete tecnológico**" (fertilizantes y herbicidas – para complementar los paquetes del gobierno que entrega semillas y pesticidas) a 13 asociaciones de productores. Las asociaciones establecieron un "fondo rotatorio" (y el P4P estableció y capacitó "comités de crédito" para la gestión del fondo rotatorio). Las asociaciones entregan los paquetes a los agricultores a crédito al momento de la siembra (Mayo), y estos últimos los devuelven a la hora de la cosecha (Diciembre) en producto o en efectivo, pagando un interés de 10% en promedio. El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), socio institucional clave del programa P4P, capacita a los agricultores (a través de sus asociaciones) en el buen uso del paquete y en manejo post-cosecha, con el objetivo de reducir las pérdidas post-cosecha.

A partir del segundo año (2010), las asociaciones de productores negocian directamente con los proveedores de insumos (DISAGRO, FERTICA) y compran los paquetes en términos comerciales, logrando sin embargo mejores precios ya que compran en volumen. El P4P facilitó al principio rondas de negociaciones y encuentros con los proveedores de insumo, pero ahora la mayoría de las organizaciones negocia y compra paquetes con poca intercesión del P4P. La limitante de este esquema es la erosión de los paquetes por impago (que se mantuvo bajo), y por el aumento de los precios de los fertilizantes.

El P4P también se propone mejorar la capacidad de las asociaciones de productores de **acopiar y comercializar** esta producción incrementada por el uso del paquete tecnológico y la asistencia técnica, y relacionar esta producción acopiada y clasificada con la demanda de mercados formales, tanto comerciales como institucionales, que piden y pagan calidad, como por ejemplo:

- la demanda del PMA para sus programas de emergencia y para el programa nacional de alimentación escolar (financiado por el gobierno y administrado por el PMA por lo que concierne las compras de alimentos)
- la demanda de mercados institucionales (hospitales, ejército)
- la demanda de la agro-industria (MASECA, S. Francisco)

Para permitir este acercamiento a la demanda de los mercados formales e institucionales que piden calidad, el PMA y sus socios capacitan a las organizaciones de productores en control de calidad, técnicas de almacenamiento, ventas por contrato, gestión del fondo (PMA); en manejo post-cosecha (CENTA, CENPOSCO y FAO); en fortalecimiento institucional, organizacional y empresarial (Programa de Desarrollo de Proveedores/PNUD, PREMODER/FIDA, PRODEMORO/FIDA).

Las organizaciones que cumplen con determinados requisitos organizacionales reciben equipamientos (maquinas clasificadoras, equipo de laboratorio) y apoyo para ampliación de su infraestructura de acopio. Al día de hoy:

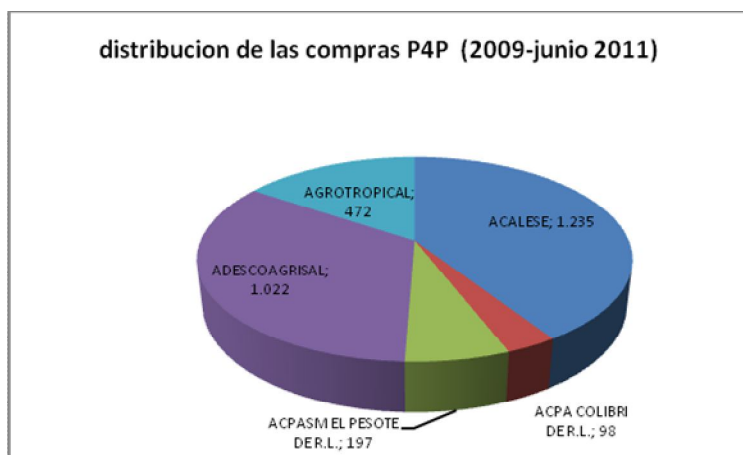
- ✓ 7 Organizaciones de productores poseen centro de acopio, con una capacidad total de almacenamiento de 44,500 Quintales.
- ✓ 5 organizaciones poseen maquinaria y equipo para limpieza, clasificación y pulido de granos.
- ✓ 10 organizaciones cuentan con equipo de laboratorio para análisis de la calidad de los granos.

La perspectiva del mercado PMA, de los mercados institucionales y de la industria, junto con el paquete tecnológico, las maquinas, los silos y la capacitación, deberían dar suficientes incentivos – se espera – a los

pequeños productores para que aumenten la cantidad y calidad de su producción (y así aumentar sus ingresos de la comercialización de los granos básicos), y a las Cooperativas para que aumenten su capacidad de acopio y comercialización de un maíz de calidad.

La experiencia de compras de P4P en El Salvador

P4P/El Salvador compro más de 3,000 toneladas métricas (principalmente maíz) a través de 5 de las 13 organizaciones que empezaron con P4P en 2009 (ver grafico) al día 30 de junio 2011. Los contratos se firmaron solo con estas 5 organizaciones que son las que estaban legalmente y fiscalmente establecidas y podían ser registradas en la lista de proveedores del PMA, pero se le compro también a 6 organizaciones mas⁵, las cuales, por no estar todavía fiscalmente establecidas, vendieron a través de ACALESE y AGRISAL.



La gran mayoría de estas compras se hicieron en 2010, ya que las organizaciones de productores se incorporaron a mitad del 2009 y no empezaron a vender hasta la época de cosecha a finales del 2009. La cosecha 2009-2010 fue buena: hubo producción y buena calidad, lo que mantuvo los precios del maíz local por debajo de los precios del maíz importado, y permitió al PMA comprar localmente. En 2010, el PMA compro unas 15,700 toneladas métricas a través de 64 contratos. De estos, 17 fueron contratos con organizaciones P4P, por casi 3,000 toneladas (19% de las compras totales PMA en 2010).

Al contrario, la cosecha 2010-2011 fue afectada por el exceso de lluvias: mucha se perdió, y la calidad de la que se cosecho' fue muy mala. Por consiguiente, el PMA no pudo comprar localmente maíz de la cosecha 2010-2011. Por este motivo, muchas de las organizaciones P4P llevan casi un año sin vender al PMA.

Además de los factores climatológicos y de precios que limitaron las compras locales en la campaña 2010-2011, en general las compras P4P en El Salvador son bajas e irregulares por una serie de factores:

- De no tener un Programa País, el PMA El Salvador no puede tener un "Plan de Compras", lo que daría más certeza y más estabilidad a las compras PMA.
- Para su programa de nutrición infantil, el PMA compra arroz, frijol, aceite y CSB.
- Para su programa de emergencia, el PMA compra maíz, frijol, arroz y aceite. Este es el único programa actualmente que puede usar compras P4P (maíz).
- El programa nacional de alimentación escolar solo tiene frijol, arroz y aceite.

El programa de emergencia es el único que tiene maíz en su canasta, mientras que los altos precios del frijol no han permitido realizar compras locales, lo que restringe mucho la demanda del PMA para las

⁵ San Marcos Las Pozas, El Pezote, Garuchos, Torogoz, Tabudoz y Turin

organizaciones P4P que acopian y venden granos básicos. Por consiguiente se puede decir que el mercado PMA no constituya necesariamente un mercado estable ni seguro para las organizaciones P4P.

Tabla 1. Contratos P4P con las 3 organizaciones estudiadas

Supplier Name	Approval Date	Actual Start Delivery Date	Actual End Delivery Date	Commodity name	P4P Activities	Quantity contracted (mt)	US\$/mt	Quantity Delivered (mt)
ACALESE	02/06/09	19/06/2009	04/12/2009	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	178	353	178
	18/02/10	25/02/2010	11/03/2010	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	497	375	497
	29/06/10	25/05/2010	24/06/2010	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	300	386	300
	29/06/10	07/07/2010	10/08/2010	Maize	P4P - Activity 1 (Competitive Tendering)	260	386	260
ACALESE Total					1,235	375	1,235	
AGRISAL	02/06/09	23/06/2009	31/08/2009	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	45	358	45
	17/12/09	08/01/2010	01/02/2010	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	234	375	234
	18/02/10	01/03/2010	12/03/2010	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	322	375	322
	29/06/10	31/05/2010	22/06/2010	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	107	380	107
	29/06/10	19/07/2010	09/08/2010	Maize	P4P - Activity 1 (Competitive Tendering)	150	380	150
	13/09/10	27/09/2010	19/10/2010	Maize	P4P - Activity 1 (Competitive Tendering)	100	397	100
	26/01/10	10/02/2010	10/02/2010	Beans	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	49	992	49
	14/04/11	29/04/2011	29/04/2011	Beans	P4P - Activity 1 (Competitive Tendering)	14	2,402	14
AGRISAL Total					1,022	707	1,022	
AGROTROPICAL	18/02/10	11/03/2010	30/04/2010	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	222	375	222
	29/06/10	23/06/2010	01/10/2010	Maize	P4P - Activity 2 (Direct Purchasing)	100	381	100
	29/06/10	22/07/2010	30/07/2010	Maize	P4P - Activity 1 (Competitive Tendering)	150	381	150
AGROTROPICAL Total					472	379	472	
Grand Total					2,729	553	2,728	

Fuente: Procurement Tracking Database, WFP. Data extracted 10 July 2011

Aunque no hubo incumplimientos en los contratos (ver tabla 1), el proceso no fue fácil para las organizaciones de productores: la mayoría no habían comercializado granos antes de P4P, o nunca habían vendido bajo contrato. Los parámetros de calidad del PMA era algo nuevo para todas. Al principio hubo muchos rechazos por motivos de calidad, lo que significa que las organizaciones de productores tienen que pagar los gastos de transporte para reenviar su producción de vuelta del PMA a su almacén, reclasificar e limpiar su grano, y reenviarlo al almacén del PMA. Muchas organizaciones tuvieron que limpiar y clasificar hasta 2 o 3 veces antes de cumplir con los parámetros del PMA, y hasta incurrieron en pérdidas en algunos contratos.

- En su primer contrato, AGROTROPICAL cumplió con los parámetros de calidad, pero al no tener maquina clasificadora y al hacer la clasificación a mano, se retrasaron mucho en el proceso y casi vencía el contrato. Para entregar a tiempo, decidieron alquilar el servicio de una maquina limpiadora, y decidieron comprar 250qq de maíz (a \$17/qq) para completar la cantidad del contrato, aunque el precio acordado en el contrato con el PMA era de \$16/qq. Esto les supuso una perdida, aunque la calidad entregada fue muy buena ya que ellos mismos hicieron la clasificación a mano de la mayoría de la cantidad. En su segundo contrato, tuvieron problemas con la calidad porque contrataron nuevo personal para la limpieza y clasificación que no era el que había sido originalmente capacitado... su lección es que la junta directiva debe de tener un compromiso fuerte y estar presente durante la selección y la clasificación.
- AGRISAL también tuvo problemas de calidad (plagas) en sus primeros contratos: estaban convencidos que su grano cumplía con los parámetros en su bodega y que no estaba infestado, pero fue rechazado en la bodega del PMA. ¿Tal vez se infesto en el camión? ¿tal vez se mezclaron las entregas a la hora de la descarga en la bodega del PMA? Al principio AGRISAL mandaba su grano

en camiones sin la presencia de alguien de la Cooperativa al punto de entrega. Desde estas experiencias, AGRISAL siempre controla el punto de carga, el camión y el punto de entrega.

- ACALESE cumplió sin problemas con los primeros contratos, pero la junta directiva tuvo que comprar ellos mismos de no socios para completar la cantidad (ya que la Cooperativa, al no tener capital de trabajo, no podía ella misma comprar a no socios)

Reunir las cantidades requeridas tampoco fue fácil. Tanto AGRISAL como ACALESE compran de no socios para reunir la cantidad. Tienen que “correr” a reunir las cantidades porque acopian solo en respuesta a un contrato.

Los aprendizajes de las Organizaciones:

- Aprendieron a almacenar, envasar, limpiar, clasificar y fumigar el grano (al principio iba la Unidad de Logística del PMA a las organizaciones a fumigar, ahora lo hacen ellas solas). Desarrollaron una cultura por la calidad
- Aprendieron a comprender, manejar y cumplir con contratos formales (la Unidad de Compras del PMA capacitó a las organizaciones sobre los puntos críticos de los contratos, como responder y presentar ofertas, los elementos que tenían que tomar en cuenta...)
- Aprendieron a negociar precios con proveedores de insumos, con transportistas, con el fabricante de sacos, con el PMA... y a presentar ofertas
- Hubo muchas reestructuraciones y cambios en las juntas directivas de las organizaciones, para responder mejor a las nuevas exigencias

Las dificultades encontradas y los cambios en los procesos de PMA para facilitar la compra a las organizaciones:

- Los rechazos por calidad significaron un alargamiento de los tiempos de entrega por parte de las organizaciones de productores P4P, lo que “pone nerviosos” a los responsables de los programas que necesitan estos alimentos para la distribución
- Las organizaciones que no tienen almacén acopian en distintos silos, lo que alarga el proceso de verificación de la calidad ya que hay que ir de silos en silos.
- ACALESE, que no tenía fax (hasta el día de la visita de campo cuando recibió su fax), recibía las notificaciones e invitaciones a licitar a través de la Policía Municipal o la oficina del CENTA municipal. Estas no siempre se preocupaban de transmitir la información a tiempo, y esto supuso por ejemplo que ACALESE no recibió la invitación a la última licitación a tiempo, y no pudo licitar.
- El único fabricante de envases en El Salvador, SASICASA, al principio no se fiaba de enviar los sacos a las organizaciones y quería que el PMA firmase un contrato con él. Las organizaciones ya habían firmado su contrato con el PMA y SASICASA seguía sin enviar los sacos...
- Para facilitar las organizaciones, se permitió entregas por etapas por un mismo contrato.

Uso de las modalidades de contratación y progresión

Al no tener un Programa País y un Plan de Compras a largo plazo, el PMA/El Salvador no puede aplicar la modalidad de **compras a futuro**, que requeriría la disponibilidad de fondos por un largo horizonte temporal. Esta sin embargo hubiese podido ser una modalidad útil para intentar mejorar el acceso de las organizaciones a crédito, especialmente a capital de trabajo para la compra de grano, que tanto le falta a todas las organizaciones.

Todas las organizaciones P4P empezaron a vender al PMA a través de **compras directas** (sin competición) por un cierto número de contratos, ya que ninguna tenía la capacidad de participar en una licitación (ninguna tenía experiencias de vender bajo contrato). Durante esta fase, se les capacito' en técnicas de almacenamiento y control de calidad, se les explico los puntos críticos de los contratos (cantidad, calidad, tiempos de entrega), como responder y presentar ofertas, como calcular costos y determinar precios.

Al cabo de unos cuantos contratos directos, la mayoría paso a **licitaciones suaves**, ya que se considero que se habían capacitado y familiarizado con los procesos de venta por contrato, y con el cumplimiento de los parámetros de calidad. AGRISAL dijo que a través de las compras directas adquirieron capacidad de negociación y aprendieron sobre calidad. Las capacitaciones recibidas en análisis de costos y contabilidad (por PREMODER) les ayudo a identificar todos los costos de producción, a tomar en cuenta todos los elementos de la calidad en los costos, y esto les ayudo a determinar un precio realista a la hora de licitar. *"Esto antes no lo hacíamos"* (Juanita, Agrisal).

A la hora actual, el equipo P4P considera que 11 de las 13 Organizaciones que empezaron con P4P en 2009 están capacitadas para participar en licitaciones suaves.

La siguiente etapa en la progresión será la participación en licitaciones con proveedores regulares del PMA.

ACALESE RL

La Asociación Cooperativa ACALESE de RL, conocida como ACALESE, nace en el año de 1974 con el propósito de

mejorar las condiciones de vida a los agricultores, participando 21 socios fundadores en esta iniciativa (entre ellos cinco mujeres).

Luego de 17 años de su fundación la cooperativa le dio un giro a su figura jurídica pasando de Cooperativa de servicios a Cooperativa Agropecuaria, requisito indispensable para acceder a un tractor donado por la UE y que actualmente ofrece servicios a los productores.

Perfil de ACALESE RL

ACALESE está ubicada en el Municipio de San Esteban de Caterina del departamento de San Vicente, una zona productora de granos básicos, con uno de los promedios más altos en rendimientos de maíz (4700) y de frijol (12 qq)⁶ del país.

ACALESE acopia aproximadamente el 2% de la producción que se genera entre los 8 municipios donde tiene contactos con asociados.

Fundación	1974
Miembros actuales	425 socios activos (182 mujeres) – 60% agricultores ...
Tamaño de los asociados	La mayoría de los socios cultivan solo 1 manzana, la mayoría alquilan tierra, (10% de los socios tienen tierra propia)
Numero de lideres	30 (5 en cada comité...), 6 mujeres y 24 hombres.
Fondo revolvente P4P (2009)	54,000 USD en paquetes tecnológicos
# de contratos P4P	4 contratos (3 en compra directa, 1 licitación suave)
Cultivos	Maiz, frijoles y maicillo.

ACALESE de RL está constituida por pequeños productores agrícolas dedicados a la producción y comercialización de productos vegetales y en algunos casos la producción pecuaria de ganado bovino siendo el principal giro de los asociados la producción de granos básicos como maíz y frijol durante dos temporadas de cultivo desde mayo hasta noviembre.

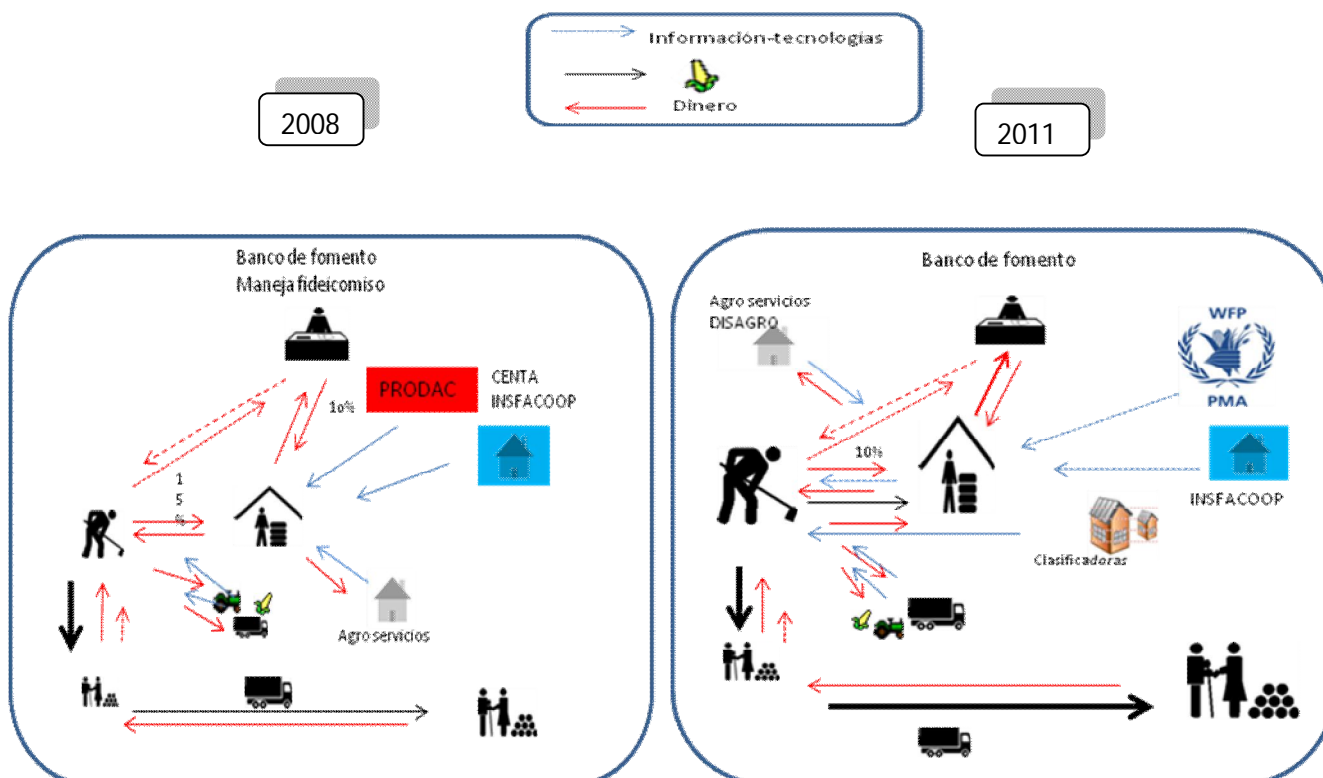
Aunque los socios inscritos son 425, solo 80 socios están en regla con sus aportaciones. Siendo asistidos por PRODAC, un antiguo programa de IFAD, accedieron al proyecto de alimentos por trabajo del PMA, primero en la construcción de barreras de protección. Así accedieron a la iniciativa de compras para el progreso. Nunca antes habían acopiado y vendido granos como asociación, ya que la actividad de la asociación era otorgar préstamos e insumos a sus asociados.

Fortalecimiento de capacidades

La vinculación de la Asociación con el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) nace mediante convenio firmado con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) con fecha 29 de octubre de 2009. Desde entonces la cooperativa se conectó al P4P-PMA, que le dio la oportunidad de suscribir un contrato para obtener una clasificadora integral (clasifica, limpia y pule el grano a una capacidad de 30 qq x hora). ACALESE también recibe recursos para mejorar su infraestructura y un monto en insumos equivalentes a \$ 54,000 USD para constituir un fondo rotatorio y formar parte del programa de capacitación del PMA y contrapartes del P4P⁷.

La cooperativa ha incrementado su capacidad de acopio, ha realizado compras y ventas de maíz blanco, en el año 2010 acopió y vendió al PMA hasta 905.512 TM y logró prestar servicios de limpieza de granos a productores no socios.

CADENA DE VALOR MAIZ: ACALESE



2008

Los agricultores socios

- Recibían de la cooperativa un crédito para la compra de insumos al 15% (Colones), repagaban en efectivo.
- Compraban insumos a la cooperativa. Algunos recibían créditos directo del BFP.
- La mayoría alquilan tierras para sembrar (60%).
- Compraban a la cooperativa servicio de preparación de suelos y desgranadora.
- Compraban a terceros el servicio de transporte del campo a la casa.
- Vendían el excedente del autoconsumo a los comerciantes locales, quienes a su vez adelantan a ciertos socios un dinero sobre la cosecha de futuro.
- Los comerciantes locales venden a los mayoristas de San Salvador quienes controlan el mercado nacional.

La cooperativa

- Recibía un fondo del banco de fomento que le manejaba un fideicomiso de PRODAC dirigido a pequeños productores a, estos fondos llegaban a un 10% de interés a la Cooperativa y la cooperativa lo trasladaba a un 15% a sus asociados.
- La cooperativa repagaba a BDF con los fondos provenientes del repago de sus asociados.
- La cooperativa vende insumos a sus socios provenientes de FERTICA; DISAGRO Y CRISTIANI FURGAN.
- La cooperativa recibía capacitación de PRODAC, INSAFOCOOP y CENTA.
- La cooperativa no acopiaba ni vendía granos.
- La cooperativa vendía servicios de mecanización

Cuando empezamos con P4P/PMA estábamos desorganizados, la organización estaba débil, el PMA nos apoyo mucho en la reorganización de la cooperativa, con los fondos otorgados se empezó la recuperación, con el capital semilla empezamos a crecer y reactivar la relación con miembros que estaban desconectados, los avances son visibles, tenemos clasificadora, se ha mejorado la edificación para almacenar granos, nos han capacitada y hemos acopiado y vendido al PMA.

Los agricultores socios

- Reciben de la cooperativa un crédito en insumos para la siembra de maíz equivalente a \$450.00. Algunos con deudas pendientes con el BFP.
- Compran a la cooperativa servicio de preparación de suelos y desgranadora.
- Compraban el servicio de transporte del campo a la casa.
- Algunos socios y privados compran el servicio de clasificación, limpieza y pulido a la cooperativa.
- Pagan su crédito con cosecha para que la Cooperativa cumpla sus contratos PMA. Algunos socios compran maíz a vecinos y revenden a la cooperativa para completar cuotas del contrato PMA.
- Cuando no hay contrato con PMA, la Cooperativa les pide de devolver el crédito en efectivo. La mayoría de los socios venden el excedente del autoconsumo a los comerciantes locales, quienes a su vez continúan adelantando dinero a ciertos socios sobre la cosecha de futuro. Por ejemplo de una cosecha de 60 QQ= 20 son para consumo familiar, 20 QQ para la Cooperativa, y para vender al comerciante local.
- Los comerciantes locales venden a los mayoristas de San Salvador quienes continúan controlando el mercado nacional del maíz.

La cooperativa

- Recibe de PMA en 2009 un fondo para manejar un paquete tecnológico, con el cual ACALESE crea un fondo rotatorio para financiar la siembra. El paquete le llega al productor con una tasa del 10% durante 2 ciclos agrícolas consecutivos.
- La cooperativa firma contratos de venta con PMA (3 compra directa y una Licitación).
- La cooperativa acopia y comercializa granos sobre lavase de los contratos firmados con PMA.
- La cooperativa mantiene una mora del 20 % de los fondos del fideicomiso manejados por BFP.
- La cooperativa mejora sus equipos, clasificadora, despolvadora y pulidora, así como las instalaciones Físicas con fondos P4P-PMA que le permiten prestar servicios a socios y privados de la localidad.
- La cooperativa vende insumos a sus socios provenientes de FERTICA; DISAGRO Y CRISTIANI FURGAN.

Hallazgos en campo relacionados al fortaleciendo de las capacidades

Buenas experiencias en la organización

- Con el Programa compras para el Progreso (P4P) ACALESE RL se ha capitalizado. En términos generales ha mejorado su infraestructura, equipamiento y capacidad de acopio. Ha sabido cumplir a cabalidad con los contratos de compra directa y de licitación suave que ha formalizado con el PMA, aunque con el último contrato el pago de parte de PMA se tardó en cancelar más allá de lo normal y creó un efecto negativo entre los asociados.
- ACALESE posee una estructura liviana con mucha capacidad de acopio y gestión apoyada por una secretaria⁸ administradora y un grupo de líderes que han actuado con diligencia y sentido del servicio. A partir del aprendizaje con los contratos están más confiados de poder cumplir a satisfacción los términos de los contratos establecidos pasando inclusive a términos de licitación suave. Una limitante de ACALESE es que depende mucho de los contratos PMA para acopiar, no ha diversificado sus ventas a otros compradores, sin contrato PMA no hace acopios locales.
- ACALESE antes no había realizado acopios de maíz y frijoles, es con PMA que inicio esta actividad, el primer y segundo contrato lo cumplieron sin mayores problemas porque se realizaron en momentos de cosechas, aunque para cumplir con los convenios han acudido a maiceros mas grandes (10mzs). Además algunos líderes⁹ y socios, con el dinero de las primeras ventas acopiaron maíz de sus vecinos para entregar más maíz, se ganaron un margen adicional y aportaron un resto a la cooperativa. Para los líderes el cambio más significativo es disponer de un fondo de crédito revolvente en insumos para ampliar los servicios agrícolas a sus asociados. Además de brindar servicios para la preparación de suelos con el tractor donado por la UE, ahora clasifica y limpia granos, y además tiene una pequeña tienda para vender y distribuir insumos. Lograron acopiar y vender al PMA 935 TM durante el ciclo 2009-2010.

No obstante, su capacidad de acopio representa el 2% de lo que se produce en la zona de influencia y su clasificadora solo es utilizada un 20% del tiempo total anual.

- Los socios solo repagan el equivalente al crédito de insumos, algunos cancelan con efectivo en dependencia de la disponibilidad de cosecha y precios del mercado. Se considera que el costo de la calidad no compensa el costo que conlleva clasificar, sobre todo cuando hay afectaciones climáticas que afectan la calidad. Ponerse a clasificar implicaría reducir el volumen, y por tanto prefieren realizar en el mercado todo el maíz sin mucha clasificación, con el objetivo de vender el volumen y buscar precio en la negociación.

- El acceso ágil para asignar los paquetes tecnológicos permite ahorro de tiempo y optimización de oportunidades, lo cual es altamente valorado y está despertando un mayor interés de otros agricultores para participar y asociarse:

"yo me acabo de asociar en ACALESE porque se obtiene un crédito para insumos sin mucha dificultad y hay facilidad de pagar el paquete de insumos, ese tiempo es muy valioso para mí"

Quisiera tener acceso a más insumos porque así puedo alquilar 2 manzanas de tierra y después 3 mas,

Para los socios más antiguos representa una oportunidad para mejorar sus rendimientos de producción y mejorar condiciones económicas y oportunidades:

"En 2008 sacaba 31 sacos de una manzana, ahora estoy obteniendo 41 sacos de la misma manzana, he podido comprar un caballo y reparar el techo de mi casa".

- Para los socios disponer de un crédito para insumos a tiempo y sin mucha tramitación¹⁰ representa lo sustantivo de este proceso, así como optar a cursos de capacitación sobre manejo post-cosecha, empleo racional de fertilizantes y técnicas de selección para producir con calidad.
- Por su parte los líderes valoran P4P y le ven como un facilitador de un proceso que puede ayudar a satisfacer sus expectativas.

El reto principal de ACALESE RL

- La recuperación¹¹ de la cartera en mora que arrastran con el BFA desde hace 2 años atrás constituye su principal reto. El BFA maneja fondos de fideicomiso del gobierno para apoyar las estructuras de producción, acopio y distribución en el marco del programa de fortalecimiento a la agricultura familiar; poder acceder a esos recursos pasa por limpiar su historial crediticio.
- Capitalizarse para mejorar su capacidad de acopio y diversificar sus ventas constituye una prioridad, así como ajustar un precio razonable con sus asociados y mejorar el poder de negociación para compensar el costo de producir con mayor calidad.
- Fortalecer su comunicación interna y vida orgánica. La cooperativa tiene una alta dispersión, sus socios provienen de 8 municipios distantes de la sede central, por tanto su capacidad de convocatoria es débil, la vida orgánica de sus estructuras limitada, el aporte¹² de sus asociados solo representa el 18% del total los asociados.

AGROTROPICAL

AGROTROPICAL es una Unión que representa a cuatro Cooperativas primarias, todas legalmente establecidas. Está ubicada en el Municipio de Tacuba del departamento de Ahuachapán. Fue fundada en 2006 y está constituida por 4 asociaciones:

- AGROCESA de R.L., que produce hortalizas y cárnicos;
- ASAPROT de R.L., que produce frutas y cereales y además comercializa insumos de producción;
- AGROPUX de R.L., la cual produce cereales y comercializa insumos agrícolas; y
- ADESCOPTAC, que produce frutas y cereales

La empresa nació como parte del convenio de alianza entre las ONG's FUNDESYRAM y World Vision EL SALVADOR en junio de 2007, las cuales han apoyado esta iniciativa desde su constitución el 9 de Agosto de 2007.

Perfil de AGROTROPICAL

La Asociación Cooperativa Agroindustrial y Exportadora de Occidente de R.L. de C.V., surge con el ánimo de crear una integración de segundo nivel que permitiera potenciar la agroindustria frutícola. World Visión le proporcionó asesoría, instalaciones físicas, recursos¹³ para adquirir el terreno. Luego de haber transcurrido casi 5 años en la práctica AGROTROPICAL no arranca con esta actividad esperando que los frutales establecidos inicien su producción.

AGROTROPICAL es una Unión que representa a cuatro Cooperativas primarias, todas legalmente establecidas. Está ubicada en el Municipio de Tacuba del departamento de Ahuachapán. Fue fundada en 2006.

La empresa nació como parte del convenio de alianza entre las ONG's FUNDESYRAM y World Vision EL SALVADOR en junio de 2007, las cuales han apoyado esta iniciativa desde su constitución el 9 de Agosto de 2007.

Perfil de AGROTROPICAL

La Asociación Cooperativa Agroindustrial y Exportadora de Occidente de R.L. de C.V., surge con el ánimo de crear una integración de segundo nivel que permitiera potenciar la agroindustria frutícola. World Visión le proporcionó asesoría, instalaciones físicas, recursos¹⁴ para adquirir el terreno. Luego de haber

Fundación	2007
Inicio compMA-P4P	2009
Miembros actuales	530 (50% mujeres)
Numero de lideres	40 en total (10 en cada Coop), 12 son mujeres 35% de los socios alquilan las tierras; se paga la manzana unos \$80 al año
Tamaño de los asociados	en promedio: 1,5 manzanas; el que mas tiene 3 o 4 manzanas... hay los q tienen 0.5 manzanas
Fondo revolvente P4P (2009)	54,000 USD en paquetes tecnológicos
# de contratos P4P	2 contratos en compra directa, 1 licitación suave
Cultivos principales	Maíz , frijoles , maicillo y frutales (anonas, mango, nísperos, cítricos)

transcurrido casi 5 años en la práctica AGROTROPICAL no arranca con esta actividad esperando que los frutales establecidos inicien su producción.

En el año 2009, con el auspicio de PMA despierta el interés por la comercialización de granos básicos. El 80% de sus asociados siembran maíz y frijol.

Actualmente Agro tropical es una de las asociaciones a la cuales el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y su programa Compras para el Progreso (P4P) les brinda asesoría y capacitación en el agro negocio de los granos básicos. En 2009 le asignó un fondo para compra de insumos equivalentes a 41,000 USD. Tacuba es un municipio que produce frutas, café y granos básicos, reporta un rendimiento promedio en maíz de 3700 y de frijol 10 qq¹⁵.

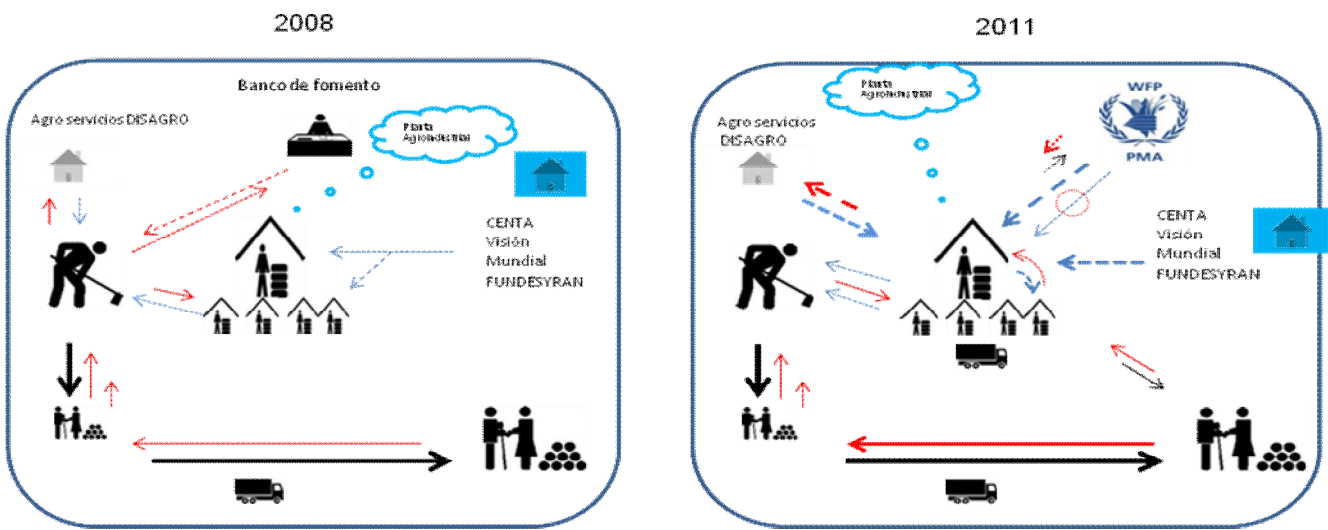
Fortalecimiento de capacidades:

AGROTROPICAL posee infraestructura acondicionada para la gestión frutícola, enclavada en una zona con potencial en la producción de granos básicos. El P4P a través de sus contrapartes le ha dado asesoría y capacitación en el tema de manejo post cosecha, manejo agronómico de los cultivos y estándares de calidad.

Con la asignación del fondo rotatorio la cooperativa incursiona por primera vez en el acopio de granos entre sus asociados, quienes a su vez encuentran que la iniciativa es una decisión correcta que les ha permitido por primera vez acceder a un mercado que paga mejores precios y entrenarse en un concepto nuevo, que es producir maíz con calidad. En el año 2010 Agro tropical le vendió al PMA 9600 QQ de maíz lo cual representa un 0.8% de la producción del maíz producido en ese territorio.

La cooperativa ha iniciado un proceso de reorganización y restructuración interna, recientemente eligió una nueva Junta directiva, aun los nuevos líderes y las juntas directivas de sus estructuras primarias no terminan de ponerse de acuerdo sobre cómo se continuara manejando el negocio de los granos básicos. Algunas cooperativas optan por que se descentralice la actividad para ser más eficientes y bajar los costos de operación.

CADENA DE VALOR MAIZ: AGROTROPICAL



2008

Los agricultores socios

- Recibían crédito del BFP para la siembra de granos básicos.
- Compraban individualmente insumos a los agros centros.
- La mayoría alquilan tierras para sembrar (40%).
- Vendían el excedente del autoconsumo a los comerciantes locales, quienes a su vez adelantan a ciertos socios un dinero sobre la cosecha de futuro.
- Los comerciantes locales venden a los mayoristas de San Salvador quienes controlan el mercado nacional.
- Los socios recibían capacitación a través de sus cooperativas primarias, daban un aporte con trabajo (4 d/h) en recompensa.

La cooperativa

- Nace alineada en función de un proyecto agroindustrial.
- Visión Mundial promueve la integración de la Agro tropical en función del Proyecto Agroindustrial
- La cooperativa recibía capacitación de CENTA, FUNDESYRAN y Visión Mundial.
- La cooperativa no acopiaba ni vendía granos.

2011

Los agricultores socios

- Reciben de la cooperativa un crédito en insumos para la siembra de maíz equivalente a \$250.00.
- El paquete de insumos P4P lo repagan con maíz para asegurar los contratos de la cooperativa con PMA, pero cuando no hay contrato, repagan en efectivo.
- Los agricultores de Tacuba compraban el servicio de transporte de la Cooperativa a la casa. Los agricultores San Pedro Tuxtla y Guaymas se sirven del transporte de sus cooperativas primarias.
- Los agricultores repagan con una parte de su cosecha, desgrana y clasifican manualmente.
- La mayoría de los socios venden el excedente del autoconsumo a los comerciantes locales, quienes a su vez continúan adelantando dinero a ciertos socios sobre la cosecha de futuro.
- Los comerciantes locales venden a los mayoristas de San Salvador quienes continúan controlando el mercado nacional del maíz.

La cooperativa

- Recibe de PMA un fondo para manejar un paquete tecnológico, con el cual Agro tropical crea un fondo rotatorio para financiar la siembra con insumos, el cual le llega al productor con una tasa del 10 % durante 2 ciclos¹⁶ agrícolas consecutivos.
- La cooperativa firma contratos de venta con PMA (2 compra directa y una Licitación) en 2009-2010.
- Durante el año 2011 no se han realizado ventas al PMA.
- La cooperativa realiza una venta de 150 QQ a un comerciante mayorista de Achuapan.
- La cooperativa acopia y comercializa granos sobre la base de los contratos firmados con PMA, pero cuando no hay contrato, no acopia o acopia muy poco.
- La cooperativa vende insumos a sus socios provenientes de DISAGRO con quienes han abierto una línea de crédito que se paga gradualmente en un lapso de 70 días.

- La cooperativa recibe capacitación de PMA, Visión Mundial y FUNDESYRAN en una variada gama temática.
- La cooperativa aun tiene pendiente su proyecto agroindustrial.

Los hallazgos en cuanto al desarrollo de sus capacidades

De la agroindustria del mango, la anona y el marañón al maíz con altos estándares de calidad para vender a un comprador como el PMA.

Agro tropical desde el año 2008 había identificado que sus asociados productores de granos básicos tenían un problema en la comercialización de los granos.

“Los productores obtenían buenas cosechas pero estaban en manos de los coyotes que ponían precios muy bajos. El productor, obligado a cancelar sus deudas, estaba obligado a vender a precios bajos. Entonces desde el 2008 ya habíamos pensado que era necesario hacer algo al respecto. Hubo una coincidencia entre la Cooperativa y PMA porque visión Mundial le planteo esta demanda al PMA para comenzar a trabajar.”

José Humberto Cruz, Presidente

A partir de ese primer contacto, Agro Tropical experimenta un giro como institución de segundo grado, provocada por la oportunidad -ofertada por el PMA de facilitar un proceso para producir, acopiar, procesar y vender maíz con estándares de calidad. AGROTROPICAL está ubicada en una zona con potencial productivo de granos básicos. El 80 % de sus asociados siembran granos básicos.

Esta oportunidad representa un reto crucial para una estructura que ya de por si venia desgastada en un proyecto que nunca despegó. Además, Agro Tropical no dispone de condiciones básicas para atender el negocio del maíz:

- ⇒ Falta de experticia en el mercado de granos con estándares de calidad,
- ⇒ No tienen transporte,
- ⇒ El almacén no está acondicionado para la actividad de granos básicos,
- ⇒ No tiene equipos para el control de calidad, limpieza y clasificación.

Sin embargo, hay que reconocer que luchando contra la corriente ha llegando a colocar en las bodegas del PMA un tonelaje equivalente a 9,590 QQ de maíz en un ciclo anual. La no existencia de un contrato formal a partir de la segunda mitad de 2010 hasta ahora no ha sido una limitante importante para AGROTROPICAL, que se ha demostrado a si misma que puede vender a PMA y también comenzar a relacionarse con otros compradores comerciantes mayoristas...

Este ejercicio de acopio y ventas para el PMA les ha fortalecido. Están más informados de los parámetros y estándares que demanda un comprador como PMA, han sido capacitados en manejo post-cosecha y realizan a mano procesos de limpieza y clasificación del maíz que nunca antes habían realizado.

En este proceso de aprendizaje, una limitante identificada es la falta de comunicación interna entre los miembros líderes de la cooperativa de segundo nivel y las Cooperativas primarias. El primer contrato con PMA fue firmado con el antiguo presidente y el resto de líderes desconocían los términos del mismo. En el segundo contrato se agravaron los problemas, porque los que habían sido capacitados en control de calidad dejaron la responsabilidad y fueron sustituidos por otras personas que no habían sido capacitadas.

Agrotropical sufrió este último año una alta rotación del personal de los comités de comercialización, y no cuenta con un mecanismo de difusión del conocimiento hacia el resto de los socios.

Para superar el déficit el PMA realizó entre los directivos de las 4 cooperativas una ratificación de las modalidades de compras y aclaraciones sobre los términos del contrato.

AGROTROPICAL dispone del fondo para compras de paquetes pero no dispone de capital para comprar maíz por su propia cuenta. Por lo tanto, debe esperar la recuperación del grano para cumplir sus contratos con PMA, y su capacidad de diversificar sus compras y mercados está limitada.

Aun carece de equipos mínimos de limpieza y clasificación. Inicialmente lo hacía manualmente, pero ante un proceso de recuperación tardía de las cosechas y ante un contrato (el segundo) con fechas de vencimiento muy cercanas, recurrieron a comprar maíz a un comerciante y alquilar los servicios de limpieza y clasificación, para al final de la cadena tener rechazo por problemas de calidad. Esta operación ha implicado pérdidas, y no se tiene claridad entre la organización sobre las reales afectaciones en la estructura de costos, y las repercusiones en la capacidad de comprar más o menos insumos para el siguiente ciclo agrícola de producción.

Por otra parte, la decisión de cancelar el paquete de insumos con grano o efectivo depende de las siguientes condiciones:

- ⇒ si hay disponibilidad de cosechas (el último año fue malo por el invierno copioso): si no hay, los agricultores prefieren cancelar en efectivo;
- ⇒ si el mercado oferta un precio superior que el pagado por PMA y superior al de la agroindustria formal (Maseca, Diana): en este caso, prefieren cancelar en efectivo y vender al comercio
- ⇒ de la calidad del maíz que está en circulación : en este caso, se cancela en efectivo;
- ⇒ de la posibilidad de contar con un contrato firmado con el PMA, en cual caso se prefiere cancelar en grano. Pero esta posibilidad es menor si PMA opta por licitación suave. La cooperativa no maneja Stocks en almacén.

"hace 2 meses me asocié en AGROTROPICAL. Me gusta que sin mucha dificultad puedo sacar 2 paquetes de insumos, y uno más que conseguí por el lado del gobierno. Tengo 18 QQ de fertilizantes para atender el maíz, los frijoles y un poquito para el maicillo, todo esto es una bendición porque se obtiene sin dificultad y hay facilidad de pagar".

Roberto Rivas, nuevo socio-, Cantón El Rodeo, Tacuba

Un planteamiento sobre el costo de producir con calidad

"Para entregar maíz seleccionado y de buena calidad, eso lleva un costo que el mercado no lo paga, por eso pienso según como vaya el invierno pagar con cosecha y si no pagar con efectivo, eso ya lo veremos más adelante, lo importante es pagar para que siempre esté la disponibilidad".

Los agricultores ubican el maíz dentro de un sistema diversificado que le permite construir complementariedad y distribuir los riesgos para cumplir su compromiso ante el crédito adquirido en su AGROTROPICAL.

"Yo espero poder pagar, porque nosotros sembramos y producimos de todo un poco, además de frijol, maíz, maicillo, gallinas, café, sembramos y vendemos tomate, chile y pepino, le sacamos un mateado de pipián y ayotes y vendemos frutas también".

Doña Esther Saldaña, socia fundadora

El reto principal de AGROTROPICAL

- ⇒ Los paquetes son pocos en relación a la demanda que existe entre sus estructuras asociadas. Si descentralizan los recursos existe el riesgo de atomizarlos y decrecer en el nuevo negocio que recién están comenzando a desarrollar.
- ⇒ Agro Tropical quiere consolidar su estructura, mientras que sus bases primarias propugnan por manejar de forma descentraliza el negocio de compras y ventas del maíz, respaldándose en su figura jurídica. La base social de estas últimas está compuesta por grano basiqueros y poseen disponibilidad de transporte propio, que les permitiría acceder a los insumos de manera más eficiente y barata. Este debate es una decisión pendiente a ventilar en el seno de AGROTROPICAL.
- ⇒ Tener un plan propio para avanzar gradual y progresivamente hacia el desarrollo de las capacidades, en función de asegurar el fondo de paquetes y capitalizarse para mejorar sus servicios, manteniendo la calidad pero disminuyendo los costos.
- ⇒ Desarrollar la experticia y control en los puntos críticos de la calidad, evitar la rotación de personal calificado para no afectar el proceso de clasificación del maíz.
- ⇒ Aumentar la disponibilidad de efectivo para comprar granos básicos independientemente del PMA, y mejorar sus relaciones con el mercado para llevar más ganancias a sus asociados y fortalecer su dinámica como asociación gremial .
- ⇒ Crecer económicamente evitando la mora y la descapitalización del fondo rotatorio para desarrollar capacidades físicas que le permitan elevar su productividad manteniendo la calidad, y ampliar sus relaciones mercantiles.

Historia de Vida

Roberto Rivas

Cantón: El Rodeo 1 Km de Tacuba

Núcleo familiar: Soltero vive con 2 sobrinos

Cultivos principales: maíz, frijoles, maicillo, frutales y gallinas.

Producción Total: 123 quintales de granos básicos de los cuales garantiza 43 QQ para su seguridad alimentaria familiar.

Don Roberto depende de 5 fuentes de ingresos agropecuarios y tiene cubierta su seguridad alimentaria básica. El frijol es el rubro de mayor ingreso monetario, mientras que el maíz es para asegurar su alimentación y financiar las labores agrícolas.

El mayor rendimiento obtenido a partir de los paquetes de insumos le ha permitido a Roberto destinar todo el ingreso percibido por el cultivo del frijol en mejoras del hogar.

Don Roberto plantea que anteriormente producía la mitad de lo que actualmente cosecha. La razón principal es que su área de cultivo es en una ladera, los suelos están cansados y no tenía acceso a los fertilizantes y otros agroquímicos para acudir a sus cultivos a tiempo y en buena forma.

Ahora a través de Agro tropical tiene acceso a los fertilizantes y no hay mucho trámite. Este año recibió vía crédito 2 paquetes, por los cuales hará un repago de \$ 480.00 que equivalen a 32 qq de maíz que tendrá que entregar a la asociación. Adicionalmente recibió un paquete del gobierno. En total son 16 quintales de fertilizantes y una bolsa para semilla de maíz.

Para acceder a estos beneficios se asoció a AGROTROPICAL. Plantea que entregará en granos el equivalente del repago y el resto lo venderá al comercio libre, *"poco a poco según estén los precios de la plaza para ver si puedo obtener unos pesos demás"*.

El logro más significativo para don Roberto ha sido poder apalancar con los rendimientos del maíz el cultivo del frijol. El ingreso del frijol le permitió mejorar el techo de la casa e invertir en el vestuario familiar.

Estar asociado le trae otros beneficios como recibir capacitación, mejorar las técnicas de manejo post cosecha y producir maíz de mejor calidad para que AGROTROPICAL disponga de materia prima para cumplir sus compromisos con el PMA.

*"Aunque producir más calidad implica más gastos, se le cargan \$ 1.00 + por cada quintal, porque hay que clasificar manualmente, y lo que se logra obtener son unos centavos extras, lo fundamental es que se accede al paquete y se aumenta la producción. Estamos aprendiendo a organizarnos mejor, porque **unidos tenemos mayores posibilidades de defendernos de la plaza y de los precios bajos que nos imponen en el mercado**"*.

AGRISAL

AGRISAL está ubicada en el Municipio de San Lorenzo departamento de Ahuachapán. Fue fundada por iniciativa de la alcaldía con el objetivo de crear una asociación que le permitiera a los agricultores defenderse del comerciante intermediario y mejorar los ingresos de los asociados.

Perfil de AGRISAL

La Asociación nace con el auspicio de la alcaldía municipal con el objetivo de atender la necesidad de las campesinas Salvadoreñas que trabajan en tierras Guatemaltecas a pasos de la frontera Salvadoreña. Debido al impasse que se crea, deciden organizarse

Fundación	Mayo 2006
Inicio con PMA-P4P	2009
Miembros actuales	Inicio con 20 socios (5 mujeres) Actualmente 75 socios (30 mujeres)
Numero de lideres	27 líderes en estructuras (4 comités)

para atender este problema.

AGRISAL tiene presencia en 4 cantones del municipio: El Portillo, Las Pozas, Conacaste, y la Guascota.

La Alcaldía mantenía con PREMODER una relación porque se ejecutaba un proyecto: habían enlistados 1000 productores a los cuales el gobierno, a través de la alcaldía, le entregaba paquetes para la siembra de granos básicos.

La alcaldía pidió apoyo a PREMODER para facilitar el proceso de organización de AGRISAL, y a su vez entregó un lote de terreno en comodato por 99 años, donde AGRISAL pudo, con apoyo de PREMODER y aportes propios, construir sus oficinas y un centro de acopio.

En ese contexto AGRISAL desde 2009 ya había recibido de PREMODER recursos por el orden de los \$41,000.00 para inversiones en infraestructura, equipos (desgranadora) y capital de trabajo. El objetivo de esta inversión era desarrollar la capacidad de comprar y comercializar granos básicos para apoyar el desenvolvimiento de los agricultores del municipio.

Tamaño de los asociados	Mayoría son pequeños agricultores, en promedio: 1 manzanas; el que más tiene 3 o 4 manzanas es representan un 10% del total. El 80 % alquilan la tierra
Fondo revolvente P4P (2009)	41,000 USD en paquetes tecnológicos
# de contratos P4P	7 contracts with WFP (5 direct followed by 2 soft tenders)
Cultivos principales	Maíz, frijoles, maicillo, hortalizas y frutales (anonas, mango, nísperos, cítricos)

En el año 2009 AGRISAL ya está realizando sus primeras operaciones de acopio y comercialización, PREMODER facilitaba los contactos con MASECA, ARISA e INDUMASA quienes llegaban a la cooperativa a comprar granos. Ese mismo año AGRISAL firma un convenio de colaboración con PMA/P4P en función de ampliar sus capacidades como empresa comercializadora de granos básicos. Recibe de parte de P4P fondos para ampliar la bodega, una máquina clasificadora, equipos básicos para el control de calidad y accede a un fondo de \$ 41,000 dólares en insumos para iniciar un fondo rotativo que le permitiera elevar la productividad entre sus asociados.

AGRISAL observa que en el municipio existen aproximadamente unos 2500 productores, con un rendimiento promedio de 60 QQ por manzana en maíz y 12 QQ de rendimiento por manzana en frijol. Esta actividad representa un buen potencial de granos producidos en ese territorio (150,000 QQ de maíz). Como empresa ha podido acopiar y vender a PMA en un año (dic2009-sept 2010) un tonelaje equivalente a 22,154qq que representa un 15% del total del maíz producido en ese municipio, y 305qq de frijol en el mes de febrero del 2011.

Fortalecimiento de capacidades:

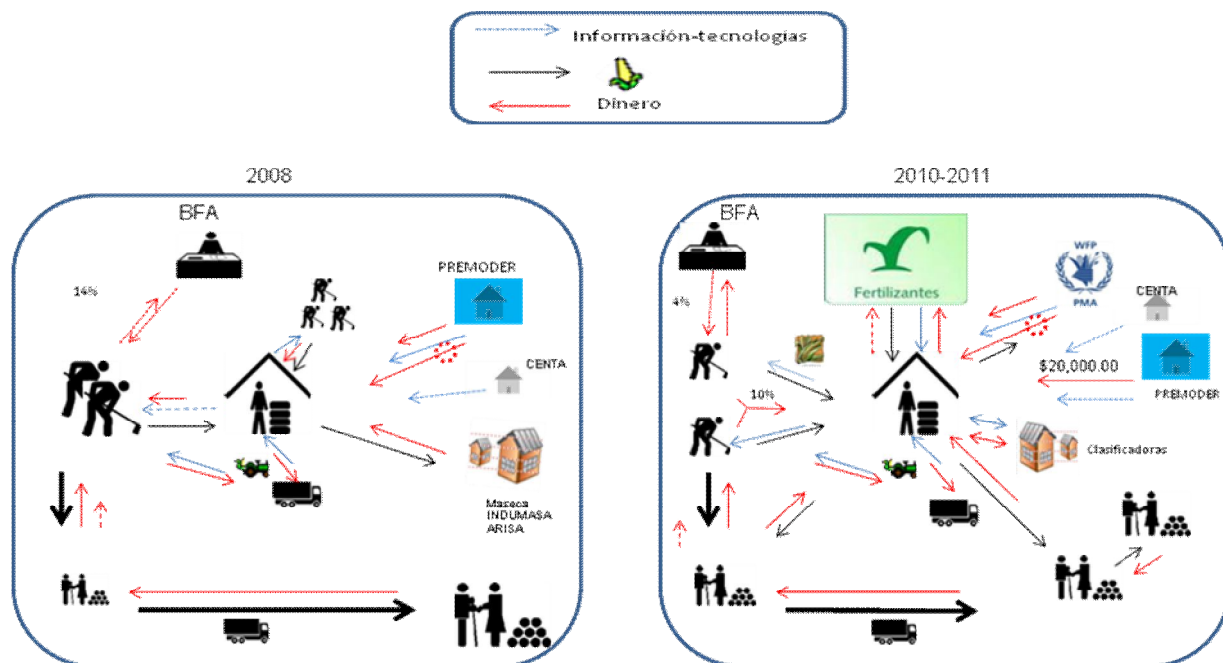
AGRISAL posee infraestructura acondicionada para acopiar, procesar y comercializar granos básicos. En tan solo dos años ha incrementado sustancialmente sus ventas, principalmente al PMA, lo cual representó una oportunidad de vender a un comprador con una demanda estructurada. Este socio-comprador le brindó además la oportunidad de relacionarse en base a contratos¹⁷, lo que le facilitó sus actividades comerciales de una manera bastante segura.

Con la asignación del fondo revolvente la cooperativa ha potenciado su actividad de apoyo a los asociados y ha triplicado su membresía pasando de 20 a 75 asociados, dispone de un fondo para compra de fertilizantes y otros insumos.

Al margen del fondo del paquete tecnológico, su personal administrativo ha sido capacitado para llevar más ordenadamente la contabilidad, se amplió el personal de apoyo administrativo (2) y se desempeña ordinariamente como institución reconocida de acopio y comercialización de granos en el territorio.

La cooperativa ha iniciado un proceso de reorganización y restructuración interna. Recientemente eligió una nueva Junta directiva, y conforme' 4 comités de apoyo para respaldar la actividad comercial y productiva: crédito, producción, comercialización y educación.

CADENA DE VALOR MAIZ: AGRISAL



Principios 2009 (justo antes P4P)

Los agricultores no socios

- Recibían crédito del BFP para la siembra de granos básicos al 12%.
- Vendían su producción principalmente a los comerciantes locales y mayoristas. Los comerciantes adelantan un poco de dinero para compra de futuro. Algunos productores le vendían a la asociación que ya acopiaba y vendía a la industria por intermediación de PREMODER.
- Compraban individualmente insumos a los agros centros y compraban el servicio de desgranadora de AGRISAL pagan 0.75ctvs USD por quintal desgranado.
- La mayoría alquilan tierras para sembrar (80%).
- Los comerciantes locales venden a los mayoristas de San Salvador quienes controlan el mercado nacional.
- Los asociados y agricultores no miembros vendían maíz y frijoles a la cooperativa.

El agricultor socio

- Lleva maíz a la cooperativa, la cooperativa les compraba maíz a 10-12 USD por qq. (1-2 USD por encima del precio pagado por el comercio local).
- Los socios recibían capacitación a través de AGRISAL y daban un aporte con trabajo y afiliación (2.00 USD aportación mensual y 4 días de trabajo por los servicios de capacitación recibidos.)

- Vendían el excedente del autoconsumo principalmente a los comerciantes locales, quienes a su vez adelantan a ciertos socios un dinero sobre la cosecha de futuro.
- Los socios y no socios ya disponían de una capacidad de acopio en finca, silos de 18 y 9 qq principalmente.
- Los agricultores reciben servicio de desgranadora de parte de AGRISAL y le venden una parte de su cosecha de frijol y maíz.

La cooperativa

- Nace como iniciativa de la alcaldía (2006).
- A petición de la Alcaldía PREMODER realiza estudios de factibilidad y le gestiona un financiamiento para compra de granos e infraestructura: 15,000 en capital de trabajo y 41,000 en infraestructura y equipos.
- La cooperativa recibía capacitación de CENTA y PREMODER.
- Prestaba servicio de desgrane de maíz tanto a socios como a no socios (a un precio diferenciado).
- Con apoyo de PREMODER la cooperativa acopiaba y vendía granos MASECA, INDUMASA Y ARISA con los cuales firman contratos de venta.
- Sus volúmenes de operación no superaban los 1500 qq de granos acopiados.

2011

Los agricultores no socios

- Reciben de la cooperativa un crédito en insumos para la siembra de maíz equivalente a \$250.00 c/u. En total perciben el 50% de los paquetes disponibles en la cooperativa.
- El paquete de insumos P4P lo repagan con maíz y/o en efectivo.
- Los agricultores pagan el servicio de transporte de la Cooperativa a la casa.
- Algunos agricultores (20) compran servicio de desgrane y clasificación a la cooperativa.
- La mayoría de los socios venden el excedente del autoconsumo a los comerciantes locales, quienes a su vez continúan adelantando dinero a ciertos socios sobre la cosecha de futuro.
- Los comerciantes locales acopian el 70% de la producción local y venden a los mayoristas de San Salvador y Santa Tecla. Los comerciantes controlan el mercado nacional del maíz.
- Ciertos productores compran insumos y fertilizantes a AGRISAL que también estableció una línea de venta directa como agri-centro

El agricultor socio

- [yo quitaría todo esto. Ya lo hablas más tarde bajo Cooperativa]El socio ahora retira un paquete en insumos al 10% de interés y con valor aproximado de 250.00USD a cancelarse con la cosecha. En dependencia de los resultados finales tiene la opción de repagar con maíz o cancelar con efectivo. AGRISAL reporta una mora de 40 paquetes retrasados del ciclo anterior.
- Lleva maíz a la cooperativa, está le paga maíz a 10-13 USD por qq. (1-2 USD por encima del precio pagado por el comercio local).
- Los socios reciben capacitación a través de AGRISAL y daban un aporte con trabajo y afiliación. (2.00 USD aportación mensual y 4 días de trabajo por los servicios de capacitación recibidos.)
- Continúan vendiendo el grueso de su producción principalmente a los comerciantes locales, quienes a su vez adelantan a ciertos socios un dinero sobre la cosecha de futuro.
- Los socios y no socios ya disponían de una capacidad de acopio en finca, silos de 18 y 9 qq principalmente.
- Los agricultores reciben servicio de desgranadora (50) y de clasificación de granos (20) de parte de AGRISAL y le venden una parte de sus cosechas de frijol y maíz.

La cooperativa

- La cooperativa sobre la base de un convenio con PMA inicia un reforzamiento de capacidades (equipos e infraestructura) y logra vender al PMA bajo modalidades de compra directa (5) y licitaciones suaves (3) un tonelaje equivalente a 740TM en maíz y 150TM de frijol.
- Recibe en 2009 de P4P-PMA un fondo equivalentes a 185 paquetes de insumos para manejar un fondo rotatorio que permita financiar la siembra con insumos, este paquete le llega al productor con una tasa del 10 % durante 2 ciclos agrícolas consecutivos.
- Debido a la mora acumulada (40 paquetes), afina los criterios de selección para asignar los paquetes de insumos, se solicita una garantía prendaria y no más de 2 paquetes por socio.
- AGRISAL ha disminuido su disponibilidad de paquetes de 185 a 100 porque 40 paquetes están en mora y 45 se han degradado por la pérdida capacidad de compra ante el alza creciente en el precio de los fertilizantes. La cooperativa adquiere una clasificadora integrada por parte del PMA, ahora presta servicios a los agricultores individuales y asociados (a precios diferenciados).
- AGRISAL maneja una línea de crédito con los agros centros a cancelarse en un tiempo de 70dss. El proceso es ventas Cash y una parte en crédito, en un ciclo de tres fases, cada vez paga y lleva otro resto en insumos y finalmente cancela en la última vuelta.
- La cooperativa recibe de PREMODER un nuevo fondo (\$ 20,000USD) para capital de trabajo y amplía su acopio a 2000QQ.
- La cooperativa acopia y comercializa granos sobre la base de los contratos firmados con PMA (el 14% de la producción municipal).
- Durante el año 2011 realizó una venta de frijol al PMA. Aplico a licitación en maíz, pero no gana porque su oferta era una de las más caras.
- La cooperativa realiza una venta de 500 QQ a un comerciante mayorista del municipio ATIZICAYA y ha vendido pequeñas cuotas a otros comerciantes locales.
- La cooperativa vende insumos a sus socios provenientes de DISAGRO, con quienes han abierto una línea de crédito que se paga gradualmente en un lapso de 70 días. La cooperativa dispone de fondos propios de \$ 5,000.00 USD para manejar un pequeño centro de ventas de agroquímicos en su local.
- La cooperativa recibe capacitación de PMA, PREMODER Y CENTA en una variada gama temática.

Socios y líderes de AGRISAL que hicieron el mapeo de la CDV del maíz



Fortalecimiento de capacidades

Para la Cooperativa:

"Antes de P4P ya estábamos clasificando y limpiando el maíz, lo hacíamos manualmente en zarandas...PREMODER nos había facilitado un base para iniciar pero no era suficiente. Esperábamos obtener mejores precios de las ventas, y cuando llega el PMA vimos una buena oportunidad porque al vender al PMA se obtenían mejores precios en relación a vender a otras instituciones. Aunque no teníamos los medios para clasificar bien los productos, vendíamos maíz a MASECA, pero no era maíz bien clasificado. Esperábamos una oportunidad para ayudarnos a crecer en nuestro negocios, por ejemplo: tener maquinaria más adecuada para clasificar el maíz, ampliación de locales...y el P4P/PMA vino a ser una respuesta a nuestras necesidades".

Freddy Chinchilla

Presidente AGRISAL

“Nosotros ya sabíamos lo que teníamos que hacer: ya acopiábamos maíz, lo limpiábamos, lo clasificábamos manualmente, y lo vendíamos colectivamente...pero necesitábamos capacitación para mejorar nuestras técnicas de clasificación, no teníamos el conocimiento desarrollado sobre lo que es producir, acopiar, procesar garantizando altos estándares de calidad. Ese conocimiento lo hemos adquirido con P4P y estamos en mejor condición ahora de continuar desarrollando esa capacidad.”

Juana Cabrera
Tesorera AGRISAL

- ⇒ Se han mejorado los conocimientos y capacitación sobre aspectos contable-administrativos y de control de calidad (por asesorías y por aprendizaje propio).
- ⇒ A partir de este proceso con PMA han ampliado la infraestructura, bodega, maquinaria, y equipo de control de calidad
- ⇒ AGRISAL tiene más experticia sobre el valor agregado y el monitoreo a los puntos críticos de control de la calidad:
 - en la recepción del maíz,
 - en el procesamiento,
 - en la negociación del transporte
 - en el control fitosanitario de los camiones que trasladan el producto,
 - al momento de la entrega final en bodegas de PMA.

- ⇒ AGRISAL ha potenciado su acopio al vender a PMA hasta 740.461 TM de maíz y 150TM de frijol, en un ciclo anual (Dic. 2009-sept-2010-feb 2011)
- ⇒ También se está abriendo a nuevas ventas a comerciantes locales y amplió sus relaciones con compradores de otros departamentos (600 qq)
Ahora está mejor posicionada como entidad que acopia y comercializa granos en el municipio de San Lorenzo, y proyecta una imagen de calidad y capacidad al prestar servicios a los productores del lugar: Agro centro, desgranadora, clasificadora, manejo de granos en almacén con buen control fitosanitario.

Para los asociados:

Gracias a los servicios de paquetes tecnológicos y al resto de servicios que brinda, AGRISAL está ampliando su membresía, con la incorporación de nuevos asociados jóvenes, y contribuyendo al aumento de los rendimientos de sus asociados y agricultores de la zona.

“Los jóvenes están teniendo más oportunidad, aquí por ejemplo esta Iris Yaneth, Glenda, Juan Carlos, Baudelio, Leónides: son todos agricultores jóvenes que se han integrado a la cooperativa, producen maíz y le venden a la cooperativa. Pero también trabajan con AGRISAL, porque además les ha brindado capacitación en temas de administrativos, liderazgo, manejo post cosecha y control de calidad”.

Juan Ángel Asencio (58 años)

“Ahora hay mejores condiciones en la económica de los asociados, mejor alimentación y se han obtenido mejores ingresos por las ventas que se hace a AGRISAL. Estamos vendiendo a mejor precio el maíz, nos dan una oportunidad de trabajar cuando hay clasificación del grano, y nos dan un crédito en insumos con facilidad para pagar”.

Baudilio Silva (24años)

"Ahora los agricultores tenemos más opciones, se nos ha brindado capacitaciones en el manejo del maíz... tenemos el acceso a los insumos, ahora sabemos como cultivar para maximizar sus rendimientos.. Antes lo que nos producía una manzana eran 50qq/manzana. Ahora, con las capacitaciones y los insumos, producimos hasta 100 QQ/manzana.

Julio Ramírez
Socio AGRISAL

El reto principal de AGRISAL

- ⇒ Establecer medidas para evitar la disminución de sus paquetes tecnológicos, controlar la tendencia al decrecimiento de los paquetes de insumos y pasar a recuperar tenazmente los paquetes que están en mora (40) para alcanzar un punto de sostenibilidad. Ya están tomando medidas al respecto, pero quizás es necesario profundizar.

- ⇒ Asignar una utilidad marginal a sus equipos por los servicios brindados y mantener un fondo de amortización como mecanismo de ahorro que permita crecer sobre la base del capital acumulado propio por servicios prestados.

- ⇒ Mejorar la información con sus asociados, fortalecer su base social y estudiar la posibilidad de dar un mayor incentivo marginal a los socios para capturar mas de sus excedentes que actualmente fluyen al mercado local.

- ⇒ Aumentar disponibilidad en efectivo para incrementar acopio y volúmenes de ventas con mayor frecuencia y rotación, eso pasa también por
Manejar un inventario/mapeo de la disponibilidad de productos micro localizada en campo para atender ágilmente cualquier solicitud, ya que se está posicionando en el mercado y el mercado es exigente, quiere hoy, mañana y en fin todo el tiempo.

Testimonio de Vida

Glenda Corolina Cabrera Revolorio

23 años, Soltera

Asociada, laborando en AGRISAL

Glenda tiene un núcleo familiar de 4 personas (mamá y 3 hermanos). Desde hace 8 meses labora en AGRISAL como asistente de administración, devenga un salario de \$ 120.00 dólares mensuales. Además trabaja la agricultura en sociedad con su hermano menor Jaime Alfredo (21 años) que también está asociado a AGRISAL.

En el año 2009 entre ambos cogieron un paquete de fertilizantes y herbicidas a crédito de la Cooperativa para sembrar. Ese año la cosecha fue regular: pagaron el paquete y lograron recolectar para cubrir necesidades de consumo familiar. En 2010 también cogieron un paquete a crédito, pero la cosecha no fue muy buena....

En 2011 no han vuelto coger el paquete a crédito, porque con el salario Glenda prefiere comprarlo directamente en la tienda de AGRISAL y evitar los intereses. Con su salario y ahorros de cosechas anteriores

compra cuatro quintales de formula, dos de sulfatos y los herbicidas (Ráfaga) que lo aplican antes de la siembra del maíz.

Se asoció a AGRISAL "porque brinda buenas oportunidades de trabajo, se están mejorando los rendimientos, y paga los mejores precios al productor por la calidad ofrecida, además que me ha dado **trabajo en AGRISAL. Esto ha sido lo más significativo para mí porque ahora yo puedo apoyar más a mi familia**".

Y continua diciendo: "**antes como en el 2008 se producían 40 QQ de maíz y ahora ya hemos cosechado 70-80 quintales, es que en AGRISAL con apoyo del CENTA nos han dado charlas sobre los productos y tipos de abonos, manejo post-cosecha, atención a los cultivos y el acceso los paquetes han mejorado los rendimientos...**"

Le ha vendido a la cooperativa 25 QQ en febrero y el resto se lo vuelve vender a la misma cooperativa en el mes de Agosto para financiar la siembra del frijol.

"siempre le vendo a AGRISAL, pero no le invierto mucha clasificación al maíz lo entrego casi al punto que se levanta en el campo, lo traigo a vender aquí en AGRISAL porque paga mejor precio, siempre 1 o 2 dólares por encima del precio del mercado normal. Lo que vamos guardando lo vendo en agosto, buscando un mejor precio. Tengo 2 graneros de 18 quintales donde guardo el maíz que voy a retener" ..

"Me gusta venderlos en el mes de agosto porque se acerca la próxima cosecha y con esa venta financiamos la siembra del frijol ya cuando esta secón, que es en agosto o septiembre. Cosechamos 12 qq de frijol y alquilamos ½ manzana para sembrar el maicillo, que también lo siembro en agosto. Es un sorgo de porte bajo, nos produce 12 quintales y es el alimento de las gallinas que nos proporcionan huevos para comer y vender. El maicillo aquí es barato, es más rentable invertirlo en alimento animal y sacarle un poquito más de ventaja"

Resumen de Entrevista a los Representantes del CENTA en San Lorenzo, Ahuachapán

El CENTA es el principal socio del PMA en los temas referidos a la generación de información y tecnologías agrícolas por mandato constitucional del gobierno del Salvador.

El PMA con el objetivo de apoyar el desarrollo de capacidades y complementar recursos donó al CENTA 30,000.00 USD para adquisiciones de equipos e insumos de laboratorios para hacer los análisis de suelos.

De manera particular El CENTA está presente en el territorio de San Lorenzo desde hace ya varios años, su labor principal ha sido coordinar con la alcaldía para promover y apoyar la asignación de los paquetes tecnológicos que el gobierno está distribuyendo de manera subsidiada entre los campesinos desde el año 2008. Además de hacer encuestas y repartir los insumos el CENTA ha estado realizando capacitaciones entre los agricultores y líderes de AGRISAL en temas referidos a: manejo post-cosecha, manejo agronómico del maíz y el frijol, liderazgo, capacitación en temas de género, agro negocios y fertilización.

La principal limitación del CENTA es que solo hay 2 extensionistas en el municipio de San Lorenzo que registra un total de 2500 agricultores. Por tanto la capacidad de dar seguimiento, monitorear y dar un acompañamiento de calidad en los temas referidos a manejo de la fertilidad de suelos y optimizar el uso de fertilizantes de parte de los agricultores es prácticamente imposible.

Como señaló Freddy (extensionista) los análisis de suelos que se hicieron en el municipio fueron pocos porque la gente no se interesó en traer las muestras y las pocas muestras que se recibieron se les enviaron a los agricultores de regreso con los resultados del laboratorio para que ellos las tengan en cuenta. La capacidad de interpretar esa información y tomar decisiones queda a la suerte del agricultor.

Sobre el desarrollo de capacidades de AGRISAL el CENTA local manifiesta que se perciben cambios en la capacidad física instalada, hay más socios integrados y se están abriendo un poco más a la participación de los asociados, porque hasta hace poco la asociación era muy cerrada y muy débil la participación de los asociados. A juicio del CENTA el reto de AGRISAL es continuar promoviendo la participación de sus asociados, crecer con nuevos socios y transmitir información con más transparencia. La implementación de licitaciones como modalidad de compras es importante para promover la competitividad, estimular el estudio de costos y precios más activamente y evitar el acomodamiento de la cooperativa a un solo comprador,

Por su parte como institución continuaran dando capacitaciones a los líderes de la Cooperativa. Proyectan establecer 3 familias demostradoras de buenas prácticas agrícolas entre socios de AGRISAL y fortalecer con la presencia de 2 técnicos financiados por la FAO para capacitar a los productores en el manejo de hortalizas y frutales. El rol de distribución de insumos a partir de este año será asumido por el MAG con apoyo de IICA.

Información obtenida de la entrevista a Wilberto Herrera Moreno: Coordinador CENTA Atiquizaya y San Lorenzo y Freddy Alberto Hernández: Extensionista de San Lorenzo

EL COMERCIANTE

Resumen Conclusivo de la Entrevista Con René Larín

Comerciante, Municipio de Atiquizaya, S. Salvador. 29 años, con bachillerato.

Empezó en el negocio de ser comerciante cuando tenía 22 años (lleva 7 años en el negocio). Su padre era agricultor...René trabajaba como jornalero, y ganaba 30\$ a la semana. Un comerciante acopiador que visitaba a su papa para comprar maíz le pidió ayuda para acopiar granos en su comunidad, le ofreció pagar una comisión por cada QQ recogido. René probó y le gustó, por que empezó a ganar \$30.00 USD al día, 5 veces más que el salario que percibía como obrero del campo. Así poco a poco evolucionó, empezó el negocio de comerciante hasta instalar su propio puesto de acopio y comercialización en el centro de la ciudad Atiquisaya.

Al principio no sabía mucho del negocio de comerciante; pero de calidad de maíz si entendía bien...por haber sido agricultor...y haber trabajado en las siembras de maíz al lado de su papa. Sobre el aprendizaje de comerciante plantea:

“Uno tiene que aprender como comerciante a ganar poquito o bastante. Se puede ganar poquito por quintal, pero se gana mucho en el volumen, si se compra y vende volumen...uno va creciendo, el maíz es un rubro donde se gana poco por quintal, hay que mover volúmenes para ganar, al frijol se le gana mucho más”.

Cuando hay negocio y hay oportunidades de comprar entran en juego las relaciones, porque se necesita dinero. Es cuando acude a otros comerciantes aliados, para conseguir dinero prestado. Pero paga nada o un poquito de interés, lo que vale es la oportunidad. En otra ocasión a René le toca prestarle a otro el dinero para que pueda negociar.

En tan sólo 7 años hoy posee: un carro, un camión, da empleo a 4 salvadoreños (2 temporales y 2 permanentes) además de mantener su núcleo familiar.

Unas cuantas lecciones de alta gerencia aprendidas en la bodega de este comerciante local.

El conocimiento y manejo de información es una condición básica y fundamental para desempeñar una función comercial y es quizás el punto de éxito y la herramienta principal que este joven comerciante ha utilizado para crecer y evolucionar con relativa agilidad dentro de la actividad comercial.

Esta condición básica René la aprendió desde un inicio¹⁸ porque sin tener una Cora (0.25 Cts) en su bolsillo para comprar se introdujo en el mundo del comercio de los granos, lo que poseía como capital era

- ⇒ el **conocimiento** de las variedades y calidades del maíz que había aprehendido¹⁹ en su labor de agricultor trabajando desde joven junto a su padre (un productor maicero de la localidad)
- ⇒ **la información** sobre la disponibilidad de maíz entre los agricultores de su entorno más cercano
- ⇒ **las relaciones sociales de producción e intercambio que le dieron la oportunidad** de encontrarse con un mayorista que le pidió ayuda para comprar.

Para René **el manejo de información permanente y constante** (oferta y demanda+ monitoreo a diario de los precios en base a diferentes factores y variables) **es el factor indispensable y la clave para operar:**

Manejo de información precisa de la oferta:

- Quiénes tienen el producto (*campesinos arrendatarios, campesinos propietarios, medianos agricultores.... todos con puntos débiles en momentos oportunos para negociar*)
- Donde están ubicados y las distancias a recorrer del punto central del acopio
A - distancia y + volumen = mayor rentabilidad
- Calidad que tiene el producto que poseen?.. pasa por conocer de *cuáles* comunidades y de *quiénes* proviene el mejor maíz para saber negociar, teniendo presente *la regla #1 del comerciante: la ganancia se busca en la compra y no en la venta.*
- Qué existencias disponibles tienen normalmente y cuánto están dispuestos a vender según la época del año?
- Cuáles son las características particulares de potenciales oferentes en particular²⁰, *habilidades para negociar, temporalidad, precios individuales que negociar, productos para qué tipo de demandante pueden ofrecer* (para minoristas-para el mercado mayorista del San salvador -campesinos asociados en AGRISAL-mercados de calidad, comerciante de Santa Tecla, etc.....)

Manejo de información puntual y táctica operativa ante las características de la demanda

- Para el cliente que quiere volúmenes y calidad **René** solo le hace la conexión porque no hay mucho que ganar: caso comerciante Santa tecla (es delicado para comprar y AGRISAL vende caro por los gastos de agregar calidad + los gastos tributarios en los que incurre= **ganar poco** lo importante son los **volúmenes** que determinaran la masa de las **ganancias marginales** totales, aquí los QQ vendidos x los **ctvs.** negociados cuentan mucho al final de la operación = dimensión de la comisión.
- A los mayoristas de San Salvador que quieren volúmenes y no exigen mucha calidad, lo que hace *falta es más dinero* para comprar y disponibilidad del producto que el mercado local pueda aportar.
Esta actividad la realiza según el ambiente comercial que está determinado por otras variables independientes (resultados del invierno, calidad del maíz que está saliendo, precios internacionales, importación del mercado formal en base a las existencias nacionales, precios del mercado formal) + la oportunidad de vender cantidades con acceso a dinero prestado de otro socio comercial con repago de ciclo corto a bajo interés²¹.
- El mercado formal, potencial proveedor- comprador que por su tamaño y ubicación en el mercado juegan un rol importante en la regulación de precios como el caso de GUMERSAL, en este caso **René** utiliza a GUMERSAL como referencial para decidir²² si va a comprar por encima o por debajo de ese precio formal, valorando las utilidades marginales que le pueden quedar. Como proveedor hoy no le interesa porque solo le vende 20QQ y no compensa los gastos de movilización y transporte.

Disposición permanente para funcionar y ajustar flexiblemente su rol ante una dinámica cambiante y compleja

- **Para René** atender la demanda del comprador que exige volúmenes no es necesario tener el producto en bodega pero si es indispensable y necesario saber donde está ubicado el producto, los espacios marginales aprovechables para negociar; como vimos anteriormente en este caso la comisión por ventas es lo mejor porque no arriesga su pequeño capital, se gana poco pero no se invierte casi nada
- Capacidad de articular operaciones para satisfacer la demanda de San Salvador de manera relativa en base a su capacidad de pequeño comerciante satelital que necesita

complementariedad para no ser absorbido por el peso de la masa del mercado nacional y de los precios del mercado global.

- Capacidad de tomar decisiones atinadas para invertir su pequeño capital corriendo el riesgo de ganar o perder en un contexto que requiere mucha información y habilidad para sacar el máximo provecho a las oportunidades que brinda el mercado. A este nivel la brújula magnética tiene como norte las tendencias que impone el cambio climático y la volatilidad del mercado especulativo.

*Para un neo-comerciante como él , con un capital limitado, construido desde cero que es un dinero administrado con mucho esmero, cuidado y tesón (de centavo en centavo, de peso en peso) inmerso dentro una competencia local **que igual puede ser mutualista pero a la vez convertirse rápidamente en depredadora** " saber maniobrar el capital es crucial y jugar a la especulación puede resultar mortal, por lo tanto René tiene decidido como táctica operacional **tomar distancia del agiotismo local.***

Capacidad de manipular para responder con agilidad a la variedad multicolor grande y pequeña que se mueve dentro del mercado nacional y local: *señuelos para peces gordos y chicos sin necesidad de **ser ni tener tan buena vara de pescar***

- abrir los ojos y tener en la mira al gran comprador que se maneja en base a **relaciones y conexiones** y ubicar de manera **micro localizado al oferente potencial,**
- imán para atraer pequeñas masas monetarias de aliados para complementar recursos y responder a una oportunidad que pide **volumen y no tanto calidad** como el mercado de San Salvador,
- alerta permanente para realizar un negocio entre una asociación campesina y el mercado nacional con pequeñas utilidades sin mucho riesgo que correr, cuando el **producto que se oferta tiene buena de calidad**
- no olvidar al pequeño comprador-revendedor de una pequeña tienda comercial que compras cash en pequeños volúmenes y en cualquier momento lo puede ir a buscar,
- Responder siempre a la dueña de un comedor / pupusería = que le compra semanalmente **un quintal**
- ventas al por menor para el consumidor local que compra **algunas libras** semanales porque prefiere la tortilla de maíz tradicional y rechaza el sabor a formalina de la harina de MASECA industrial
- Reservas para atender la especialidad ,una demanda puntual que quiere darse un gusto personal (maíz negro para el chuco, un gustito muy especial)

RESUMEN: DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES CONSIDERADAS MÁS RELEVANTES PARA ACCEDER A LOS MERCADOS FORMALES, Y COMO EL P4P ESTA CONTRIBUYENDO A SU FORTALECIMIENTO

Del trabajo de campo se identificaron siete aspectos de “capacidad” consideradas importantes para acceder a los mercados formales²³. Estas siete capacidades fueron presentadas y discutidas en un taller de validación.

De estas siete, nueve miembros de las tres Organizaciones que participaron en el estudio así como el representante de CENTA y PREMODER que apoyan directamente a estas Organizaciones eligieron a tres capacidades claves, y de estas se eligieron a las cinco con más puntuación para la discusión. Estas cinco (resumidas abajo) son las capacidades que las Cooperativas, en función de su experiencia hasta ahora, consideraron como las más relevantes para mejorar su acceso a mercados.

Esta sección resume cual ha sido el aporte del P4P, y cuáles son los retos pendientes en el fortalecimiento de estas cinco capacidades, así como percibidos por las Cooperativas y sus agricultores. El aporte de P4P puede ser directo (a través de la entrega de equipamiento, la compra de la producción acopiada, la capacitación), o indirecto (el P4P como facilitador de procesos que favorece la implicación y aparición de nuevos actores en la cadena de valor).

Las dos capacidades que recibieron menos votos y que no fueron discutidas fueron:

1. La capacidad de producir cantidad (en finca)
2. La capacidad de construir y mantener relaciones externas

Por lo que se refiere a la **capacidad de producir más cantidad**, el P4P claramente ha contribuido – a través del paquete tecnológico y a través de las capacitaciones - a aumentar los rendimientos y por consiguiente las cantidades producidas por los socios. La mayoría de ellos explicaron haber aumentado sus rendimientos en promedio de 50-60QQ/manzana a 70-80QQ/manzana. Sin embargo, durante el taller esta capacidad solo recibió un voto, probablemente porque aumentar aun mas los rendimientos no fue considerado lo más importante para mejorar el acceso a mercados formales. Este resultado podría sin embargo estar sesgado por el hecho de que, aunque se pidió que asociados “simples” (i.e, que no fueran parte de la junta directiva o de los comités) participaran al taller de restitución, solo se presentaron los líderes y secretarías de las 3 Asociaciones. Las entrevistas a los agricultores “simples” mostraron que a los agricultores si le preocupa en general aumentar sus rendimientos.

Por lo que se refiere a la **capacidad de construir y mantener relaciones externas**, solo recibió un par de votos. Los ejercicios de cadena de valor mostraron que la intervención de P4P favoreció la aparición de nuevos actores y relaciones (con proveedores de insumos, instituciones y nuevos compradores), sin embargo casi siempre fueron impulsadas por el P4P y los otros socios institucionales. Todavía las organizaciones no buscan activamente relacionarse con nuevos actores.

1. Capacidad de aumentar el capital propio y/o acceder a financiación para equipamiento o acopio [9 votos]

El P4P contribuyó de forma directa e indirecta a aumentar el **capital propio** de las Organizaciones, y de forma indirecta a aumentar su **acceso a financiación externa**.

Capital propio:

P4P aumento' el capital propio de las Organizaciones en vía muy directa, proporcionándoles un capital semilla que constituyo' el fondo rotatorio, y dotándoles de infraestructuras y maquinarias para el acopio y la limpieza del grano (ACALESE y AGRISAL). Las capacitaciones en manejo del fondo, en contabilidad y gestión administrativa les aseguro' una buena gestión del fondo y una buena recuperación en la mayoría de los casos.

Pero también contribuyo' al aumento del capital propio de las Organizaciones en vías indirectas:

- A través de sus ventas de maíz al PMA, las Organizaciones tuvieron ganancias (excepto en algunos contratos al principio) que aumentaron su capital propio;
- Las maquinas clasificadoras recibidas por ACALESE y AGRISAL les permitió abrir una nueva línea de servicios de limpieza a los agricultores socios y no socios, lo que esta' generando una nueva fuente de ingresos que contribuye a aumentar el capital propio de las Organizaciones.
- La asignación de los créditos en insumos y su recuperación con la recepción de un interés del 10% también contribuye a aumentar el capital propio de las Organizaciones

Acceso a financiación externa

Aunque las 3 Organizaciones bajo estudio no lograron todavía acceder a financiación externa, otras si lo lograron (como la Organización San Marco). Los participantes en el taller consideran que P4P está haciendo su acceso al crédito más probable por las siguientes razones:

- La experiencia y buena gestión del fondo rotatorio, y las capacitaciones recibidas en manejo de fondo y gestión administrativa "*nos esta' sirviendo para adoptar nuevas prácticas que resultaron útiles para algunas para alcanzar otras fuentes de financiación*".
- La dotación en infraestructura y equipamiento capitalizo' a las Organizaciones, y pueden ser usadas como garantía a la hora de acceder a financiación externa. Esta infraestructura aumento' la plusvalía de las Organizaciones que la recibieron, y les ha brindado más credibilidad

Para las Organizaciones, los beneficios han sido múltiples: el interés cobrado por la asignación de los insumos a crédito le permite financiar la actividad de los Comités de Crédito; la venta de los servicios de limpieza constituye una nueva fuente de ingresos, y además a través de ellos la Organización se da a conocer tanto a agricultores no socios de la zona, como a comerciantes, que vienen a limpiar su grano [de hecho la mayoría de los que utilizaron los servicios de limpieza hasta ahora han sido los no socios, principalmente comerciantes locales]; se ha fortalecido la venta de paquetes de insumos agrícolas, ya que tanto ACALESE como AGRISAL además de ofrecer sus paquetes a crédito a los socios, también tienen venta directa de insumos (a socios y no socios); en fin, esta creciendo la membresía, atraída por los beneficios del paquete tecnológico a crédito.

Para los agricultores, los beneficios más visibles y más valorados son el tener acceso a un crédito en insumo ágil y oportuno, sin muchos tramites burocráticos. Los agricultores valoran mucho el no tener que perder tiempo buscando los insumos, y el no tener que pagarlos a la hora de la siembra, sino a la hora de la cosecha que es cuando tienen más capacidad de pago. Además el aumento de los rendimientos generados por el paquete les da mayores excedentes para la venta, lo que aumenta sus ingresos (aunque este efecto fue mitigado mucho este año por la mala cosecha debida al exceso de lluvias).

Las **dificultades** que tienen las Organizaciones para aumentar su capital propio y financiación externa son:

- la falta de una cultura de pago entre los asociados (en ACALESE solo 85 de los más de 400 asociados están al día con sus aportaciones);
- la tendencia a la erosión del fondo rotatorio debido a moras y aumento del precios de los insumos;
- la capacidad de gestión administrativa y contable y el manejo de los registros, aun débil.

Las respuestas hasta ahora, y las sugerencias de los participantes para aumentar esta capacidad incluyen: el empoderamiento de las estructuras administrativas a través mas capacitaciones en administración y gestión financiera, y en liderazgo y manejo de información; la reestructuración de los órganos directivos si no han sido efectivos (ACALESE y AGROTROPICAL acababan de reestructurar sus juntas directivas). Y una recomendación: las capacitaciones deberían ser dirigidas no solo al actual órgano directivo, sino también al potencial liderazgo futuro. Seria responsabilidad del órgano directivo actual identificar desde el principio a jóvenes con este potencial en su estructura.

2. Capacidad de acopio para la comercialización (en Cooperativa) [9 votos]

El P4P contribuyo' directamente al aumento de la capacidad de acopio de AGRISAL y ACALESE a través de la coinversión en **infraestructura** (centro de acopio) y **equipamiento** (maquinas clasificadoras que aceleran el proceso de clasificación y limpieza del grano, reduciendo sus costos y permitiendo acopiar más rápidamente una cantidad y llevarla a los estándares de calidad requeridos). Otra contribución directa son los **contratos con PMA**: la existencia de contratos incentivan la devolución de los créditos de insumos en grano (en vez que en efectivo), lo que permite aumentar le acopio. Cuando no hubo contratos sin embargo, la mayoría de las Organizaciones como ACALESE pidió a sus asociados que le repagaran en efectivo. En este sentido se puede decir que la capacidad de acopio potencial se ha incrementado gracias a la infraestructura y equipamiento, pero que la capacidad de acopio entendida como "capacidad de convencer al pequeño productor de llevar más de su cosecha a la Cooperativa" no se ha mejorado mucho, ya que esta todavía fuertemente dependiente de la existencia de contratos con PMA. La existencia de un contrato PMA podría en principio incentivar al productor a entregar más maíz de la cantidad necesaria para el repago de su deuda, pero en práctica esto no pasa por los tiempos de pago del PMA (demasiado lentos al principio, aunque mejoraron mucho) y por la ausencia de un Capital de Trabajo.

P4P también contribuyo' indirectamente a aumentar las cantidades acopiadas a través del fondo rotatorio para insumos, ya que en algunas Organizaciones el fondo se utilizo como capital de trabajo para comprar maíz en un periodo de 3-4 meses: los agricultores repagan sus créditos a la hora de la cosecha (Octubre-Diciembre), pero no necesitan nuevos insumos hasta la hora de la siembra en Mayo. En este intervalo, algunas Organizaciones utilizaron el dinero del repago para comprar más maíz a los asociados y a no socios. Tuvieron que hacerlo para completar las cantidades en los contratos PMA. En ausencia de capital de trabajo, este mecanismo le permite acopiar más de la cantidad de grano entregada como repago de los créditos.

Las Organizaciones se han beneficiado mejorando sus ingresos al vender más volumen de granos de calidad e insumos, se han creado nuevos empleos estables (en las Cooperativas) e estacionarios (limpieza a mano del grano, como en AGROTROPICAL, y en las otras dos antes de recibir la maquina clasificadora). También se esta' mejorando la imagen de las Organizaciones y lo que atrae a comerciantes locales que han empezado a comprar grano de calidad a las Cooperativas (AGRISAL y AGROTROPICAL).

Los **retos** para aumentar más la capacidad de acopio son la ausencia de capital de trabajo para comprar grano; la desconfianza y la dificultad en cambiar los hábitos de los agricultores que están acostumbrados a vender su producto sin calidad al mercado local "porque buscan el pronto pago del intermediario" y no

están interesados en involucrarse en la Cooperativa mas allá de coger el crédito en insumos. Algunas Organizaciones requieren mejores centros de acopio que puedan cumplir con buenas practicas agrícolas y de manejo post-cosecha.

3. Poder de negociar precios (del productor y de la Cooperativa) [8 votos]

El P4P contribuyo' a fortalecer el poder de negociación de las Cooperativas a través de la experiencia con los contratos P4P y del fortalecimiento de los comités de crédito y de comercialización: los participantes consideran que todas las capacitaciones en gestión administrativa y contable les ayudo a entender mejor sus costos de producción, y esto fue clave para ayudarlas a definir precios a la hora de licitar cuando pasaron de contratación directa a licitación. Vender por contrato también les obliga a estar más informadas sobre precios y costos de producción, lo cual aumenta su poder de negociación al tener más información.

También mejoraron su poder de negociación porque mejoraron la calidad y obtuvieron volúmenes al empezar a acopiar, lo cual les permitió obtener mejores precios. El P4P les acostumbro' a negociar la compra en volumen de los paquetes tecnológicos en rondas de negocios con proveedores de insumos de grandes casas comerciales (Bayer, FERTICA, DISAGRO): al principio fue por intermediación del P4P, pero ahora las Organizaciones negocian solas y han adquirido confianza para hacerlo, logrando mejores precios que en los agri-centros. Ahora, nuevos proveedores de insumos las buscan a ellas para proponer sus ofertas.

Las Organizaciones consideran que han mejorado su imagen y que ya están reconocidas por la calidad del producto que comercializan: AGRISAL y AGROTROPICAL vendieron a comerciantes locales, quienes reconocieron y pagaron la mejor calidad del grano ofertado. Las Organizaciones pagan 1-2\$ más por quintal al productor si el grano es de una calidad aceptable, y obtienen mejores precios de los comerciantes. Sin embargo estas ventas a comerciantes en estas dos Organizaciones han sido pequeñas, y sin contratos.

A nivel del productor no esta tan claro: los participantes sostienen que el productor está obteniendo mejores precios por la calidad de la Cooperativa, pero los agricultores que no son parte de los comités y de la junta directiva (que no estaban presentes en el taller de restitución) decían que su poder de negociación con el comerciante no ha cambiado, y que los precios ofertados por la Cooperativa no siempre les compensa el esfuerzo y costo de la calidad.

Para fortalecer su poder de negociación, las Organizaciones consideran que deben saber más sobre el mercado informal, y sobre cómo se mueven los coyotes y los mayoristas

4. Capacidad de producir calidad (en finca y en la Cooperativa) [7 votos]

El aumento de la capacidad de las Organizaciones de obtener maíz de mejor calidad gracias a las buenas prácticas agrícolas (a nivel del productor) y al manejo post-cosecha (al nivel de la Cooperativa) es un resultado directo de la intervención P4P. Según los participantes, lo que mayor impacto ha tenido en este sentido es el **traslado de conocimientos** a través de: muestras de análisis de suelos, manejo post-cosecha y fortalecimiento de las capacidades de las juntas directivas y de los Comités de Producción.

También jugaron un papel importante la dotación en almacén y en equipos y maquinas para limpiar (AGRISAL y ACALESE), aunque AGROTROPICAL, sin almacén, sin maquina clasificadora y sin equipos de laboratorio (medidor de humedad, etc) consiguió también entregar un maíz de muy buena calidad (aunque a mayor precio ya que la limpieza manual cuesta mas), lo que demuestra que el factor humano

(capacitación) es igualmente si no más importante. Según los participantes, se ha ahora creado una "*cultura de calidad dentro de las Cooperativas*", que se está intentando transmitir a los asociados.

El beneficio para las Cooperativas es que pueden acopiar con mayor calidad y menor costo; el beneficio para los agricultores es que pueden obtener un mejor precio y que, al adquirir buenas prácticas agrícolas, pueden reducir sus costos de producción.

Al promover la producción con calidad, las Cooperativas mejoran su imagen hacia otros actores, y hacia otros productores no socios que se quieren asociar. Las Cooperativas "*se hacen líderes en la zona*".

Los retos pendientes tienen más que ver con promover esta visión de producir con calidad a nivel del productor, y con la adaptación de los paquetes tecnológicos:

- Según los participantes, "*no se hizo una ofensiva de educación para transmitir estas buenas prácticas a los socios*": se hicieron parcelas demostrativas con CENTA, pero "*el socio no valora este esfuerzo y no siempre acude a las demostraciones y a las capacitaciones*". Perciben un desinterés por parte de los productores.
- No hay bastantes semillas criollas apropiadas a cada zona.

Las Cooperativas piden más asistencia técnica por parte de CENTA (especialmente a nivel del productor), y piden apoyo para hacer más análisis de suelo para diseñar paquetes tecnológicos más apropiados a sus zonas respectivas. Para esto proponen hacer intercambio de experiencias con otras Cooperativas sobre los rendimientos de distintas variedades en distintos contextos.

5. Capacidad de transmisión de la información y del conocimiento, comunicación interna y cohesión [7 votos]

Para ser un actor fuerte, la Cooperativa tiene que ser capaz de comunicar eficazmente con su membresía, tenerla bien informada de las oportunidades de capacitación, de servicios y contratos, y *identificar un método eficaz y sistemático de transmisión del conocimiento*. Esto aumenta la cohesión, la participación y confianza de los miembros, y por consiguiente aumenta la capacidad de acopio de la Cooperativa.

El P4P no contribuye directamente al fortalecimiento de esta capacidad, que reside en la iniciativa de la Cooperativa, pero indirectamente contribuye a través del fortalecimiento organizacional (PREMODER, Programa de Desarrollo de Proveedores) y la reestructuración de los comités (en particular, el establecimiento de un "**Comité de Educación**" encargado precisamente de asegurar la transmisión de los conocimientos a la base). Sin embargo, los Comités de Educación son los que menos funcionan ya que no disponen de recursos.

En el marco del programa P4P se hicieron más de 30 capacitaciones, pero todas fueron dirigidas a los miembros de la Junta Directiva y de los comités, siendo la responsabilidad de uno de ellos (el comité de educación) bajar los conocimientos y la información a los asociados. Y esto es un gran problema reconocido, dada la alta rotación de personal: ACALESE y AGROTROPICAL sufrieron las consecuencias de estas rotaciones del personal que había sido capacitado.

Aunque tras las reestructuraciones las Cooperativas empezaron a hacer reuniones informativas más frecuentemente, todas reconocen que esto sea tal vez su punto más débil. Los miembros de la junta directiva y de los comités sienten que se han capacitado mucho, pero el resto de los productores no reciben capacitaciones, y cuando se les convoca, "*no están interesados, no piden información*". El Presidente de AGRISAL dice: "*de que me sirve que la Juanita sabe todo, si no lo puede transmitir a otros?* En

El Salvador no hay una cultura de organización y de asociatividad: hay apatía hacia la organización y la capacitación, se piensa que acudir a una capacitación es una pérdida de tiempo. Es un hecho cultural". "Cuando se invita a una capacitación, siempre acuden los mismos" dice Juanita.

Según las Cooperativas, "el desinterés de los agricultores se debe a que la mayoría de ellos solo acude a la Cooperativa para obtener el crédito en insumos: esto es el gancho que les atrae. Y la mayoría no pide y no exige información. Quieren que se les paguen el transporte para acudir a reuniones o a capacitaciones, si no, no acuden".

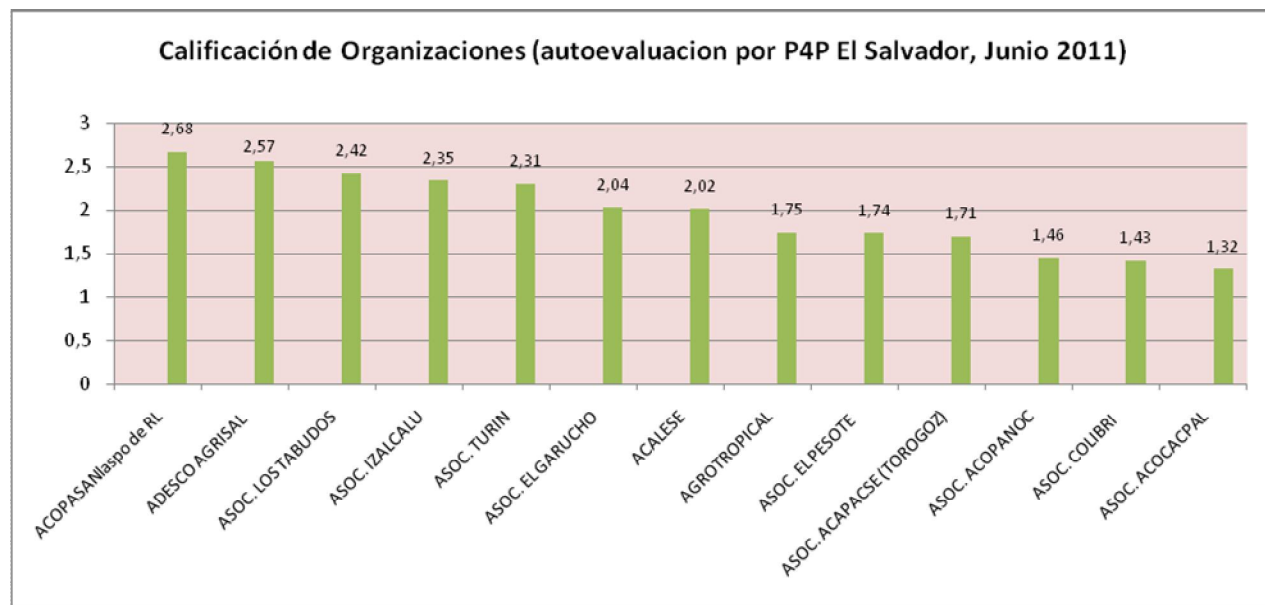
Por su parte, algunos agricultores entrevistados sostienen que la información de la Cooperativa no es oportuna, ni actualizada, y no muy confiada.

Este aspecto no ha mejorado tras el P4P. Pero las Cooperativas proponen algunas soluciones:

- Encontrar nuevos incentivos, por ejemplo un sistema de premios para los asociados mejores (mas puntuales con sus pagos, que entregan la mejor calidad, que acuden a regularmente a reuniones...)
- Mejorar sus sistemas de controles internos para aumentar la confianza de los asociados.
- Promover mejor los servicios prestados por las Cooperativas (por ejemplo, usando radios locales). Solo recientemente varias Organizaciones P4P empezaron a vender sus servicios de limpieza y desgrane, pero no hay un sistema de promoción de esta información para captar más clientes potenciales...

Donde se ubican las Cooperativas en la senda del crecimiento: la perspectiva de las Cooperativas, y la perspectiva del PMA/P4P.

Evaluación de Organizaciones por el P4P/El Salvador

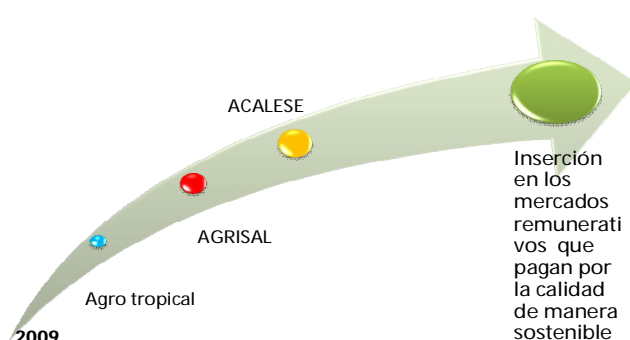


Las 14 Organizaciones fueron evaluadas por los técnicos del equipo P4P El Salvador en junio 2011, sobre la base de 23 indicadores²⁴. Cada Organización recibió un voto de 1 a 5 para cada uno de estos indicadores. Estos resultados fueron discutidos durante un taller de restitución en junio 2011, donde se identificaron áreas de mejora.

Según la puntuación recibida en este ejercicio, AGRISAL se ubica tras las organizaciones con más capacidad (en segunda posición después de San Marco), mientras que ACALESE y AGROTROPICAL se ubican más abajo, en séptima y octava posición. Sin embargo, ninguna de las 13 organizaciones recibió una puntuación de más de 2.68, denotando que el equipo P4P de El Salvador está muy consciente de las debilidades de estas organizaciones – y de donde se ubican estas debilidades-. A pesar de que algunas como ACALESE existen desde varios años, todas son “jóvenes” en términos de su involucramiento en la comercialización de granos básicos, que empieza, en la mayoría de los casos, con P4P.

Auto-percepción de las Cooperativas

Al final del taller las tres Organizaciones se ubicaron en una “**senda de crecimiento**”, donde el punto de llegada es “**la inserción en mercados remunerativos de forma sostenible**”.



AGROTROPICAL se ubico al principio de la senda, AGRISAL un poco más adelante, y ACALESE mas adelante, en un nivel ya medio-alto, lo que no corresponde exactamente a la visión del equipo P4P El Salvador [ver perfiles de las 3 Cooperativas]

CONCLUSIONES

Las compras del PMA cubren un rol secundario en la estrategia de intervención del P4P en El Salvador, sin embargo cuando han ocurrido, los contratos han sido una herramienta clave del aprendizaje

Las compras locales de granos básicos del PMA en El Salvador no son importantes, ni estables, ya que el PMA no cuenta con un Programa País y por consiguiente un Plan de Compras. También dependen del nivel de los precios en la región. Por consiguiente, la “demanda PMA” no cubre un rol central en la estrategia de intervención, la cual se centra más en el desarrollo de las capacidades. Esto se transfiere a la percepción de todos los actores involucrados, en primer lugar las Organizaciones de productores, que ven al PMA como a un facilitador de conocimientos y el que les dio el “paquete tecnológico” y equipamiento, más que como a

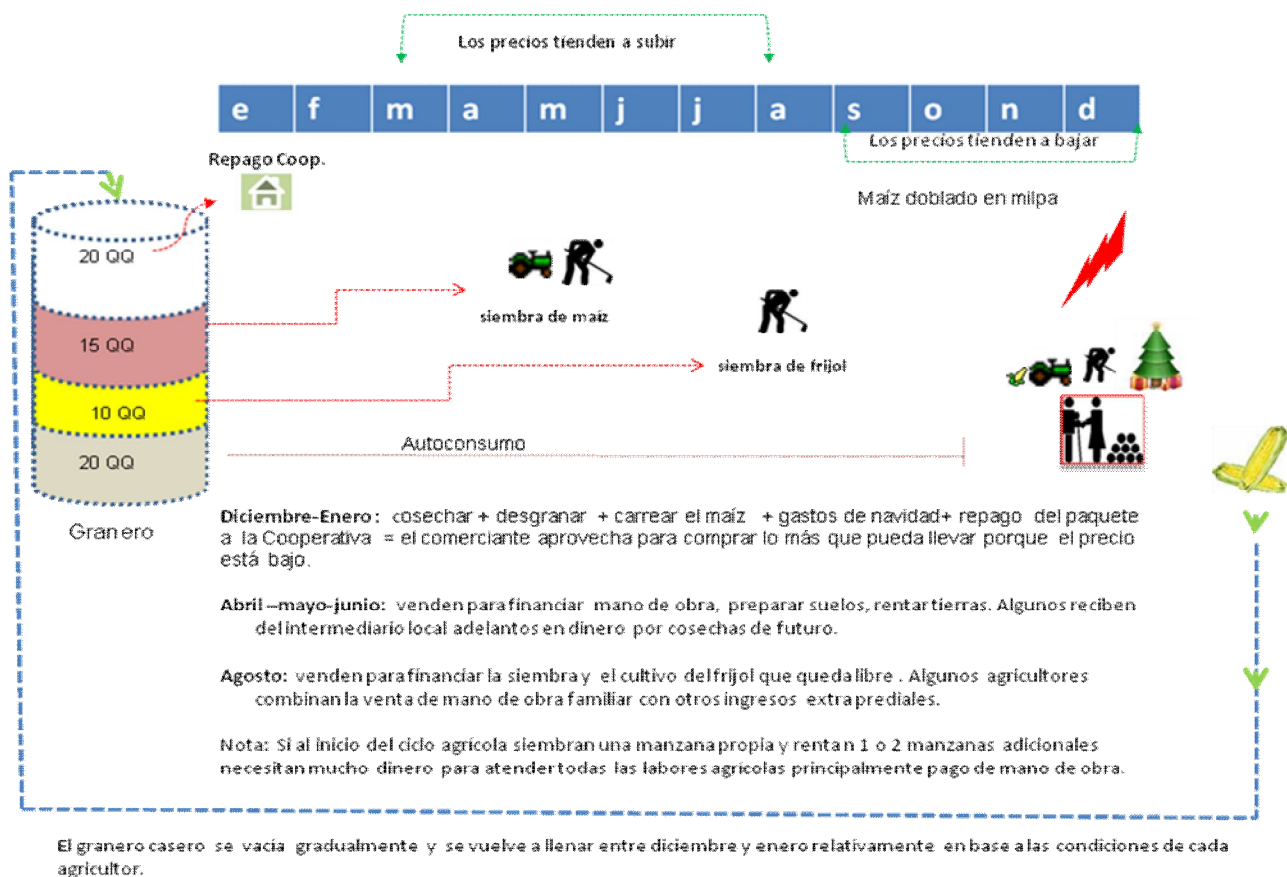
un mercado potencial. Sin embargo cuando ocurrieron, los contratos jugaron un papel crucial en el aprendizaje de los líderes. Dieron consistencia y significado a las capacitaciones. Las Cooperativas aprendieron sobre calidad experimentando y equivocándose a través de sucesivos contratos.

Aumenta la capacidad de acopio y comercialización, pero está todavía muy dependiente de los paquetes y de las compras P4P

Si se considera que la mayoría de las Organizaciones P4P no acopiaban ni comercializaban maíz antes de P4P, se puede decir que su capacidad de acopio para la comercialización aumentó considerablemente, gracias a P4P. Ellas aprendieron como acopiar maíz y llevarlo a los estándares de calidad por las capacitaciones recibidas y por el mejoramiento de la infraestructura, que les permitieron cumplir con todos sus contratos. Pero este acopio está fuertemente condicionado al repago del paquete tecnológico²⁵ y a la existencia de contratos con PMA. Las Cooperativas dijeron que, sin contratos, prefieren los pagos en efectivo, en otras palabras, no acopian. Igualmente, si los agricultores no tuvieran que repagar un paquete, probablemente el 100% de sus excedentes fluiría al mercado local y no llevarían nada a la Cooperativa- ahora solo llevan a lo justo para devolver el crédito. Si estos dos factores (paquetes y contrato PMA) no estuviesen la Cooperativa tal vez no acopiaría grano.

Si se define a la capacidad de acopio como *“la capacidad de atraer una mayor proporción de los excedentes de sus asociados a la Cooperativa”*, tal vez esta capacidad no se ha fortalecido mucho desde que empezó P4P. Para fortalecer esta capacidad, las Cooperativas deberían de tener capital de trabajo para poder comprar a sus asociados, pero no solo esto. También deberían mejorar la comunicación con sus asociados, fortalecer la transparencia y la transmisión de la información para aumentar la confianza de sus asociados, y transmitirles mejores y mayores incentivos para “capturar” su producción. Y deberían tomar la lección del comerciante René: tener mapeada la producción de sus asociados (saber cuánto tienen y donde, y de que calidad), para poderla acopiar rápidamente cuando lo necesiten. AGRISAL, que tiene desgranadora, lo podría hacer con bastante facilidad: en el momento del desgrane, podría estimar cuanta es la producción de cada miembro, estimar cuanto aparta para autoconsumo, cuanto vende de inmediato para suplir las necesidades inmediatas, y cuanta retiene en graneros individuales para vender más tarde.

La Cooperativa podría encontrar una estrategia para acopiar las reservas que los agricultores venden gradualmente en momentos críticos del ciclo productivo (la siembra del maíz y la siembra del frijol), para financiar sus actividades que se ilustran en el siguiente diagrama:



Las Cooperativas han aumentado su capacidad de ofertar más maíz de mejor calidad por el procesamiento que hacen, pero todavía no han diversificado su base de compradores

- Las tres Cooperativas estudiadas han fortalecido sus capacidades de ofertar más cantidad y mejorar la calidad del maíz ofertado. La gestión del fondo rotatorio, la dotación en equipamientos y las capacitaciones han fortalecido la capacidad administrativa y de gestión de las Cooperativas, y les han permitido ofertar mas servicios a sus socios y a no socios. Pero de momento han vendido únicamente al PMA (AGRISAL y AGROTROPICAL vendieron pequeñas cantidades a comerciantes locales, que reconocieron y pagaron la calidad). A la par de proseguir las relaciones con mercados institucionales (ejercito, Programa de Abastecimiento del PAF) y de la industria (MASECA, S. Francisco) facilitadas por el P4P, las Cooperativas podrían fortalecer sus vínculos con estos comerciantes locales, aprendiendo mas sobre su manera de actuar.

Los que más se están beneficiando de las capacitaciones ofrecidas por el P4P son los miembros de los comités y de la junta directiva

La gran mayoría de las capacitaciones se dieron a los directivos y miembros de los comités. Los Comités de Educación, cuya responsabilidad seria de multiplicar estos conocimientos hacia la base, no tienen recursos y por consiguiente no funcionan. Además, el CENTA no tiene suficiente cobertura y no puede dar asistencia técnica ni seguimiento a nivel de los productores.

Los agricultores asociados están fuera del foco de posibilidades que tanto las cooperativas como el CENTA puedan brindarles. A no ser por las semillas y el paquete tecnológico que reciben del estado o del P4P, otros incentivos como el acceso directo a capacitación, apoyo técnico de calidad y acceso a mejores oportunidades de negociación y procesamiento de sus productos están ausentes.

El ejercicio de la cadena de valor puede ser usado como herramienta para definir mejor una “estrategia de progresión” consensuada para cada Cooperativa

El ejercicio de la cadena de valor permitió a las Cooperativas situarse en la cadena de valor del maíz y reflexionar sobre sus puntos débiles.

El ejercicio de la cadena de valor, desarrollado con más detalle al inicio de la cadena (entender mejor las exigencias y puntos críticos del productor) y al final de la cadena (entender mejor las exigencias de los distintos compradores) puede ayudar a las Cooperativas, al personal P4P y a los socios institucionales a identificar conjuntamente los indicadores clave de progresión, y a desarrollar una “estrategia de progresión”.