

8819000



IICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
08 / 1994
IICA - CIDIA

**PROYECTO APOYO A LA MODERNIZACION
DEL SISTEMA INSTITUCIONAL AGROPECUARIO
COMO FACTOR DINAMIZADOR DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL**

**COMPETITIVIDAD DE LA AGRICULTURA
UN CASO EN VENEZUELA DE COMPLEMENTACION PUBLICO-PRIVADO**

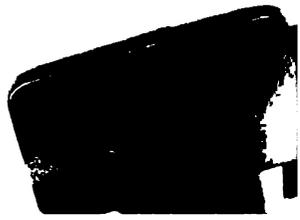
Elaborado por: Jorge Caro
Miguel Saviroff

IICA
E71
C292c

Caracas, Febrero 1994

11CA E71 (2920

00006188



07 / 1994

COMPETITIVIDAD DE LA AGRICULTURA: UN CASO EN VENEZUELA DE COMPLEMENTACION PÚBLICO-PRIVADO

Jorge Caro C. *
Miguel Saviroff C. **

En el presente documento, se analiza y describe una situación institucional en Venezuela, referida al diseño y puesta en operación de la Dirección General Sectorial de Producción (DGSP), perteneciente al Ministerio de Agricultura y Cría (MAC). Lo interesante de este caso radica en demostrar que es posible imaginar formas institucionales novedosas y acordes con la nueva realidad de América Latina y El Caribe, denotada por la inserción de sus economías en la globalización y en el consecuente proceso de apertura al comercio internacional así como con el nuevo carácter del Estado, que pasa de interventor a orientador, dejando a la iniciativa privada las decisiones económicas. Siguiendo en parte algunos lineamientos metodológicos de Michael Porter en sus trabajos sobre Ventajas Competitivas de las Naciones, se ilustra un mecanismo de desarrollo de alianzas estratégicas en las cadenas productivas agroalimentarias de donde se derive una mayor competitividad de la cadena y de cada uno de sus tramos incluyendo el de las unidades productivas primarias. Dentro de este esquema se diseña y definen las orientaciones y acciones de la DGSP en donde resalta la constitución y puesta en operación de los Consejos Consultivos por rubro que han demostrado gran efectividad en la solución de problemas y superación de cuellos de botella en los circuitos agroalimentarios, tal como se describe en las siguientes secciones.

I. Antecedentes

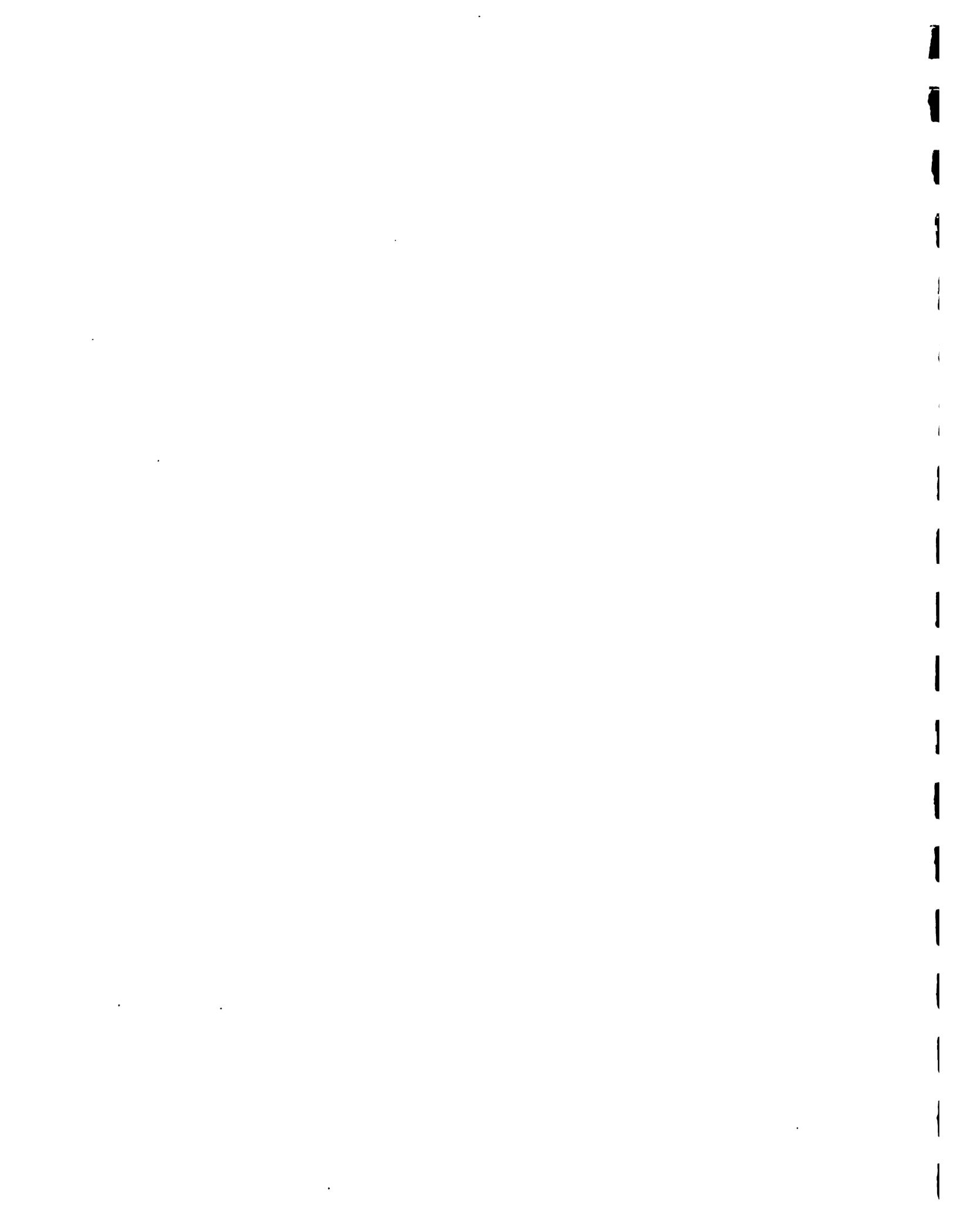
Hasta el año 1989, Venezuela estaba inserta en el modelo de sustitución de importaciones. Una expresión de esa política económica era la existencia de un sistema preferencial de cambios, mediante el cual era posible obtener divisas a un valor claramente inferior al que se cotizaba en el mercado libre. Este sistema preferencial sumado a presiones fiscales, erosionó sensiblemente las reservas internacionales del país, para lo cual se recurrió a préstamos internacionales, lo que generó un fuerte déficit en el balance externo del país.

Con el fin de restablecer los equilibrios macroeconómicos, a principios de 1989, se adoptaron un conjunto de medidas económicas, entre las principales estaban: i) creación de un sistema cambiario flotante y unificado, ii) eliminación de la mayoría

Caracas, Febrero 1994

* Funcionario del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, actualmente se desempeña como Jefe del Proyecto Multinacional "Apoyo al Comercio y a la Integración en el Área Andina".

** Funcionario del Ministerio de Agricultura y Cría de Venezuela, actualmente se desempeña como Director General Sectorial de Producción. Los autores agradecen las sugerencias del Dr. Rigoberto Rivera, y de la Lic. Marlenis Castellanos de la Oficina del IICA en Venezuela.



de la restricciones al comercio externo, tanto arancelarias como pararancelarias, iii) liberación de precios, con excepción de algunos productos de la canasta básica, iv) incrementos de los tipos de interés, hasta su equilibrio real, y v) en materia de inversiones extranjeras, se simplificaron y eliminaron numerosas normas y reglamentos.

Dichas medidas estaban en la línea con las orientaciones gubernamentales que planteaban un cambio fundamental en el modelo de desarrollo, al pasar del modelo de sustitución de importaciones al modelo de apertura comercial y de integración económica estratégica.

La nueva realidad mundial de apertura e integración, señalaba que el país no debía quedar aislado de los acontecimientos internacionales. La Reforma Comercial Agrícola, al establecer los lineamientos de comercio exterior para el sector, orientaba los esfuerzos en esa dirección, propiciando el desarrollo de rubros donde el país evidencia ventajas comparativas y competitivas.

A partir del año 1989, la aplicación del Programa de Ajuste Estructural, y del Decreto 239, donde se establecieron las normas de la política comercial general, se sentaban las bases para el inicio del nuevo escenario, donde la agricultura debía convertirse en un sector dinámico y eficiente y con una mayor vinculación con el mercado internacional. Cónsono con la política macroeconómica, a nivel sectorial se puso en marcha la Reforma Comercial al Sector Agrícola, a través de la promulgación del Decreto N° 988 en agosto de 1990, con el cual se le imprimía a la agricultura nacional, un rumbo considerablemente distinto al tradicional.

Para alcanzar los objetivos globales planteados, la acción a nivel sectorial se centró en cuatro instrumentos: i) Reforma Comercial, ii) Reconversión Agrícola, Agroindustrial, iii) Financiamiento a la producción y iv) Inversión en infraestructura de apoyo.

i) Reforma Comercial

Pretendía establecer y mantener reglas de comercio claras y estables, reduciendo el papel del Estado en la comercialización. A través de la reforma comercial agrícola (Decreto 988), se inició la apertura a los mercados externos, con lo cual se estimulaba al sector a ser más eficiente. Para evitar algunas formas de competencia desleal, se protegió la producción nacional de las llamadas "condiciones artificiales", en el mercado internacional mediante la implementación de mecanismos específicos como el de las "bandas de precios". Ello contribuyó a estabilizar los precios de frontera ante fluctuaciones bruscas de

precios en el mercado internacional. Adicionalmente se estimulaban las exportaciones agrícolas, y se fomentaba la diversificación de la producción con rubros competitivos. Para mejorar la comercialización interna, se desarrollaron una serie de iniciativas, dirigidas a i) Lograr el mejoramiento de las relaciones entre los productores y la agroindustria; ii) Fortalecer a la Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA); iii) Privatizar los silos.

ii) Reconversión Agrícola y Agroindustrial

Se buscaba mejorar la tecnología agrícola y agroindustrial implementando acciones dirigidas a: i) Fortalecer las relaciones intersectoriales; ii) Restablecer centros regionales de servicio al productor y extensión; iii) Rescatar y organizar el plantel de los investigadores y vincularlos a los problemas y oportunidades del sector; iv) Relacionar el financiamiento al productor con la asistencia técnica.

iii) Financiamiento a la Producción Centrada sobre: i) Reducción de subsidios a las tasas de interés; ii) Crear las condiciones para que la Banca Privada incremente su participación en el financiamiento agrícola y mantener el rol de la agroindustria; iii) Reestructuración de la Banca Oficial: Fondo de Crédito Agrícola (FCA), Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario (ICAP) y concluir el proceso de liquidación del Banco de Desarrollo Agropecuario (BANDAGRO).

iv) Inversión de Apoyo con el objetivo de generar infraestructura, apoyo al productor y mejorar la ya existente: i) Ampliación de la red nacional de vialidad agrícola y garantizar la atención continua al mantenimiento de la misma con la participación de los usuarios¹; ii) Rescatar los sistemas de riego con participación de los usuarios privados y; iii) Regularización de la Tenencia de la Tierra mediante el Catastro; iv) Realización del Proyecto de Red de Mercados.

Complementariamente, se dio inicio el redimensionamiento de las estructuras del Estado lo que a nivel sectorial estableció: i) simplificar la estructura gubernamental articulada con las estrategias centrales; ii) incrementar la capacidad de generar políticas estables y menos propensas a la discrecionalidad del Estado, iii) fortalecer los mecanismos descentralizadores en las regiones, mejorar las Unidades Estatales de Desarrollo Agrícola (UEDAS) y Autoridades Unicas de Areas (AUAS), iv) elevar la calidad del personal, a través de sistemas meritocráticos de selección y entrenamiento.

¹ Para tal fin se crea el Servicio Autónomo de Vialidad Agrícola mediante el Decreto N° 1157 del 10-10-90 y el Consejo Nacional de Vialidad Agrícola, como el objetivo es compartir las decisiones en materia de políticas y lineamientos, entre los representantes del gobierno y los gremios.



En el marco de la Reforma Financiera del Sector Agrícola, el Instituto de Crédito Agrícola Pecuario (ICAP)² emprendió y consolidó algunas acciones, entre las cuales destacan el fortalecimiento de las Gerencias de Recuperaciones, Personal y Asistencia Técnica, se acentuó la descentralización administrativa y funcional. El Fondo de Crédito Agropecuario (FCA)³ absorbió la función crediticia de los Fondos del Café y del Cacao⁴. En la actualidad se ha iniciado el proceso de consolidación de la modernización del FCA con el objeto central como es el de que el Fondo provee de financiamiento a través de las entidades financieras intermediarias, para atender las necesidades de crédito del sector.

La reestructuración de los Fondos del Café y del Cacao bajo la nueva política comercial les elimina la comercialización monopólica y la función de financiamiento, de accionistas y de dueño de todos los centros de acopio y beneficio, para convertirlos en organismo de supervisión y participación selectiva en comercialización, promoción de convenios condicionados a la asistencia técnica, y partícipes directos en organizaciones de productores.

Gran importancia se le asignó al proceso de modernización del FONAIAP, como organismo clave del cambio tecnológico en la agricultura, con la misión de hacer investigación y desarrollo tecnológico, concentrar esfuerzos, organizar, descentralizar y modernizar. Dentro de este proceso se tomaron medidas, dentro de las cuales están el traslado de la Gerencia General del FONAIAP a la ciudad de Caracas, la regionalización de las operaciones científicas y tecnológicas en ocho centros nacionales por rubros, un centro regional y ocho estaciones experimentales.

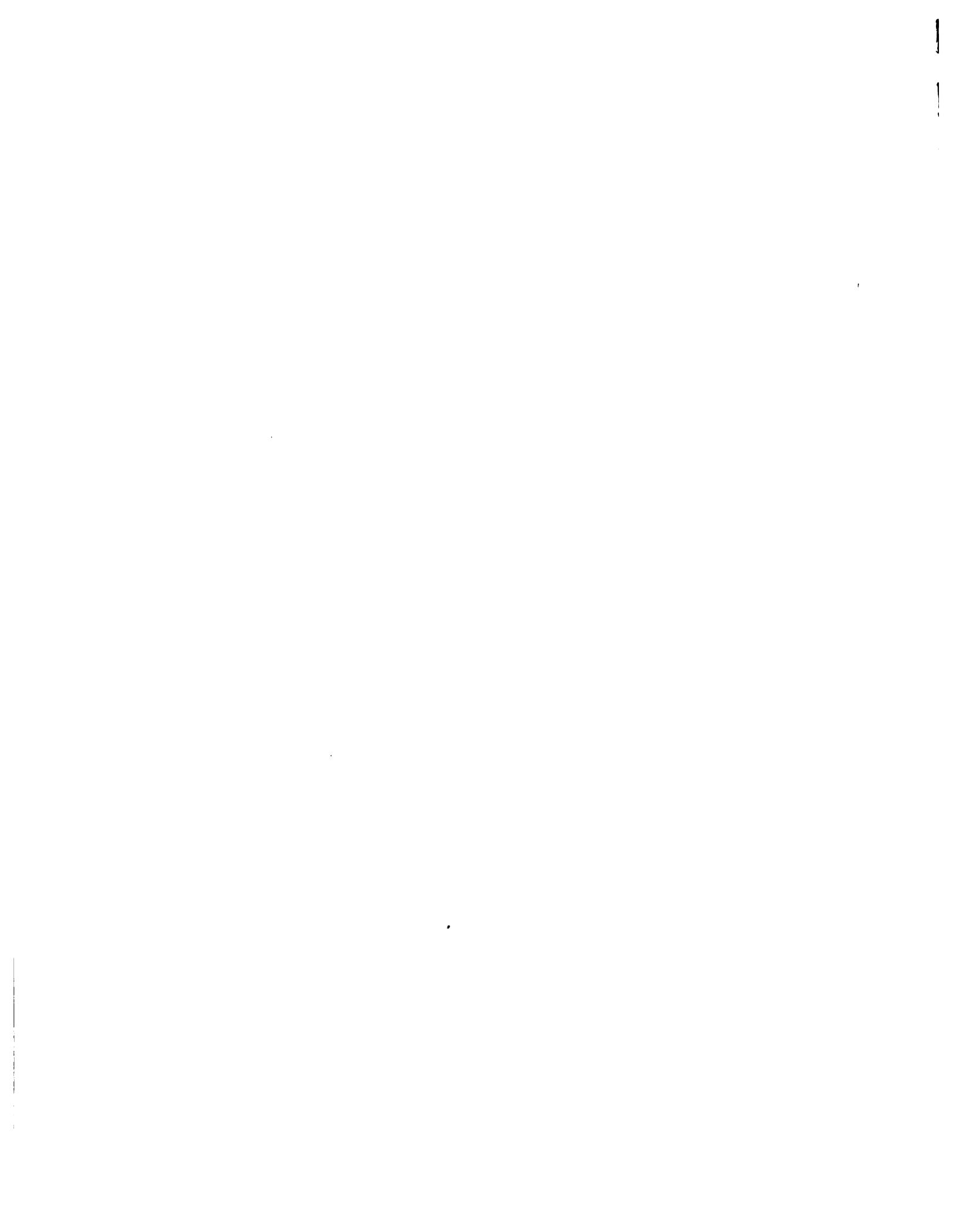
Con la finalidad de adecuar el Ministerio de Agricultura y Cría a las estrategias del nuevo modelo de desarrollo, se inició la reestructuración de este despacho según Decreto 1955 del Presidente de la República, de fecha 05-12-91, buscando una organización moderna y tecnificada tanto a nivel central como de las unidades estatales, para responder a las exigencias de un proceso coherente y armónico que permitiera la expansión de la agricultura nacional.

Una de las fases de este proceso fue la creación del Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA), mediante la fusión de las Direcciones de Sanidad Animal y

² Institución Crediticia de primer nivel que atiende el segmento de pequeños productores.

³ El FCA es una institución financiera de segundo nivel que participa en el financiamiento de la formación de capital fijo privado, preponderantemente sus recursos se orientan hacia los productores medianos y grandes.

⁴ Anteriormente los Fondos del Café y del Cacao participaban también como intermediarios financieros manejando líneas de crédito específicas para esos cultivos.



Sanidad Vegetal, para permitir la aplicación de mayores controles sanitarios y de calidad a los productos e insumos de la agricultura que entran y salen del país.

Para hacer armónico el proceso de planificación (formulación de políticas, planes, proyectos y presupuestos), se modificó la estructura de algunas de las Direcciones de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria. Se crea así la Dirección de Proyectos, con la función de formular y evaluar proyectos, entre los cuales se encuentran los financiados por el Banco Mundial y por el Banco Interamericano de Desarrollo. Así mismo, las Direcciones de Planificación, Estadística e Informática, Economía Agrícola y Organización y Sistemas, ajustaron sus funciones a los nuevos requerimientos del sector. Para la administración y seguimiento de los proyectos ejecutados con financiamiento externo, fue creada la Unidad Ejecutora de Proyectos Internacionales. Le correspondería a la Fundación para Investigaciones en Reforma Agraria (CIARA), especializarse en las áreas de capacitación para el sector.

II. Conceptualización y diseño de la Dirección General Sectorial de Producción⁵

En el área de la producción estaba planteada la fusión de las Direcciones de Desarrollo Ganadero y de Desarrollo Agrícola en la Dirección General Sectorial de Producción Agropecuaria, en los planteamientos iniciales, dicha Dirección centraría su acción en la formulación y ejecución de políticas dirigidas a incrementar la producción y productividad de los subsectores agrícola vegetal y agrícola pecuario.

Sin embargo, por un lado, el cambio del modelo de desarrollo en el país, con las consecuentes reformas económicas e institucionales implementadas, y por otro, las nuevas realidades económicas mundiales denotada por la globalización de los mercados, creaban un nuevo marco que transcendía el enfoque productivista inicialmente definido para la Dirección General Sectorial de Producción (DGSP).

Dentro de los elementos de contexto, para la acción de la DGSP, con excepción de los mecanismos de estabilización de precios a través de las bandas, a nivel sectorial, no podría definirse ninguna política diferenciada tendiente a incrementar la producción agropecuaria. Dichas decisiones pasaban a depender ahora sobre el sector privado, de manera que el Estado se limitaba a ocupar un papel estrictamente de orientador y no de interventor, quedando de esta manera restringido el ámbito de la Dirección General de Producción a la identificación y ejecución de acciones (en lugar

⁵ Los planteamientos centrales de la Dirección del Programa de Análisis y Planificación de la Política Agraria del IICA, a través de su proyecto en Venezuela "Apoyo a la Modernización del Sistema Institucional Agropecuario como factor dinamizador de la Competitividad Sectorial", fueron el punto de partida básico para definir el diseño, estructura, objetivos y acciones de la Dirección General Sectorial de Producción.



de políticas) complementarias (no sustitutivas) de las iniciativas privadas.

Paralelamente a las reformas económicas e institucionales y la consecuente reducción del ámbito de acción del Estado, se esperaba, a nivel del sector, que las asociaciones y gremios de productores fuesen tomando un papel activo en la generación de información y en la creación de estructuras orgánicas para el diseño de estrategias frente a la apertura y nueva competencia externa así como respecto a los grupos procesadores agroindustriales y comercializadores. En la práctica, ello no ocurrió así con lo que se generalizó la incertidumbre, ya que por un lado el Estado desmantelaba sus mecanismos de intervención incluyendo el de captura y análisis de información coyuntural, y por otro, las agrupaciones gremiales salvo o una o dos excepciones no ocupaban el papel esperado. Consecuentemente, ni la dirigencia gubernamental ni la gremial disponía de información clara sobre la reciente evolución del sector, sobre sus rubros líderes y los menguantes, por tanto este era un nuevo elemento para enmarcar las acciones de la Dirección General Sectorial de Producción.

Finalmente, adicional a los elementos anteriormente definidos, los nuevos factores que deberían considerarse en el diseño y operacionalización de la Dirección era el de la globalización de los mercados dentro de lo cual, para comprender la agricultura, la misma debía enmarcarse en categorías de análisis amplios como es el concepto de "Circuito Agroalimentario", conocido también como de "Cadenas Productivas".

Vertical text on the right edge, likely a page number or binding mark.

RECUADRO N° 1
CIRCUITOS AGROALIMENTARIOS
SU ENFOQUE CONCEPTUAL

El enfoque de los circuitos agroalimentarios se planteaba inicialmente como un instrumento para la planificación sectorial, fuertemente influenciado por la importancia de la determinación de niveles adecuados de producción local y abastecimiento interno de alimentos o de seguridad alimentaria. En consecuencia, una vez definidos los requerimientos alimentarios de la población, era necesario cuantificar la capacidad nacional para atender esos requerimientos, quedando la opción de que cualquier faltante se atendía mediante el mercado internacional vía importaciones. Por tanto, un circuito agroalimentario debía tener claramente definido los flujos físicos de productos, los volúmenes a producir, los consumidores finales e intermedios, las relaciones técnicas de transformación y una estimación de las posibles fugas o pérdidas en el circuito.

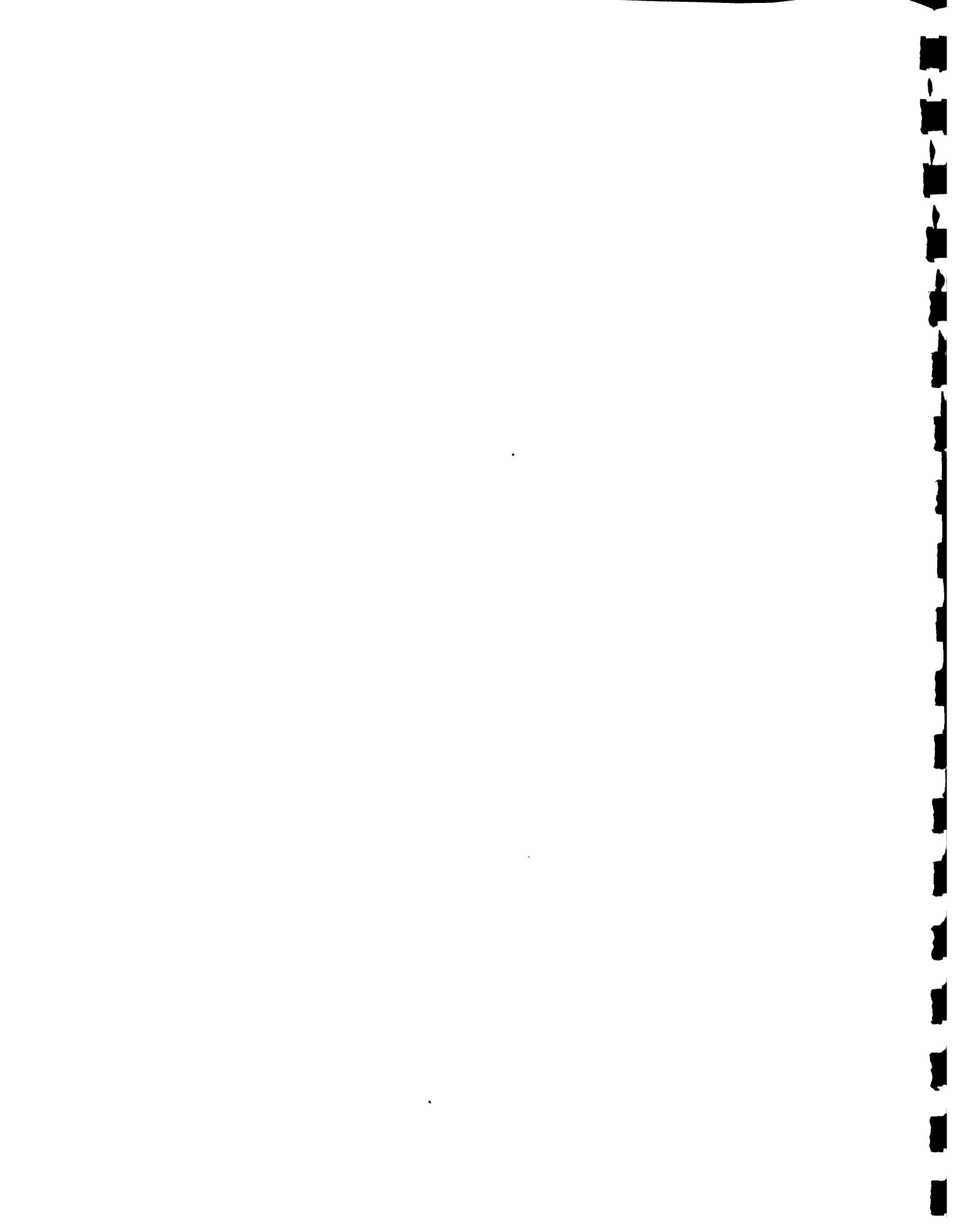
Los cambios políticos y económicos ocurridos en el mundo en los últimos años así como la necesidad de los países de insertarse en la economía global, han llevado a una apertura económica de toda América Latina. Por otro lado, para hacer posible la apertura se ha implementado programas de restablecimiento de los equilibrios macroeconómicos, se han racionalizado las estructuras arancelarias y tributarias así como la reorientación del marco jurídico y legal para fomentar la actividad económica privada.

Estos elementos, tienen importantes consecuencias tanto en las decisiones empresariales como en la planificación sectorial. Los productores y empresarios agropecuarios ya no pueden esperar que mediante políticas y decretos gubernamentales se mejore la rentabilidad de uno u otro rubro ya sea en su carácter de producción primaria o de industria de transformación. La globalización exige que las decisiones empresariales se tomen en un contexto amplio considerando su actividad como enmarcada en la industria alimentaria, en donde los gustos y preferencias de los consumidores determinan los niveles de demanda y a su vez esta define la rentabilidad de las empresas.

La planificación sectorial agropecuaria ya no implica la definición e instrumentación de políticas específicas y diferenciadas para el sector, sino la identificación de problemas o cuellos de botella y la búsqueda de soluciones para que los productos fluyan adecuadamente hacia sus consumidores finales o intermedios, para ello un enfoque multisectorial sobre la base de la industria alimentaria es indispensable. En esta perspectiva, emergen nuevos modelos de complementación público-privado, en donde las alianzas estratégicas entre los diversos agentes económicos involucrados en el circuito así como la orientación de la inversión pública como promotora de la competitividad sectorial pasan a ser los elementos centrales del diálogo.

Hasta el presente, en general, tanto los gerentes y hombres de empresas, así como los planificadores públicos, se han venido concentrando fundamentalmente en entender, el segmento de la cadena productiva atinente a sus actividades, el ámbito de los análisis, en algunos casos, involucra también el segmento y sus proveedores de insumos, así como sus compradores (acopiadores, agroindustria, industria y el Estado). La visualización del sector ha ido evolucionando desde lo que era la Agricultura Primaria, la Agricultura Básica, el Procesamiento para el Acondicionamiento de los productos agrícolas, el Procesamiento para la transformación de los productos agrícolas, y por último la Industria Alimentaria.

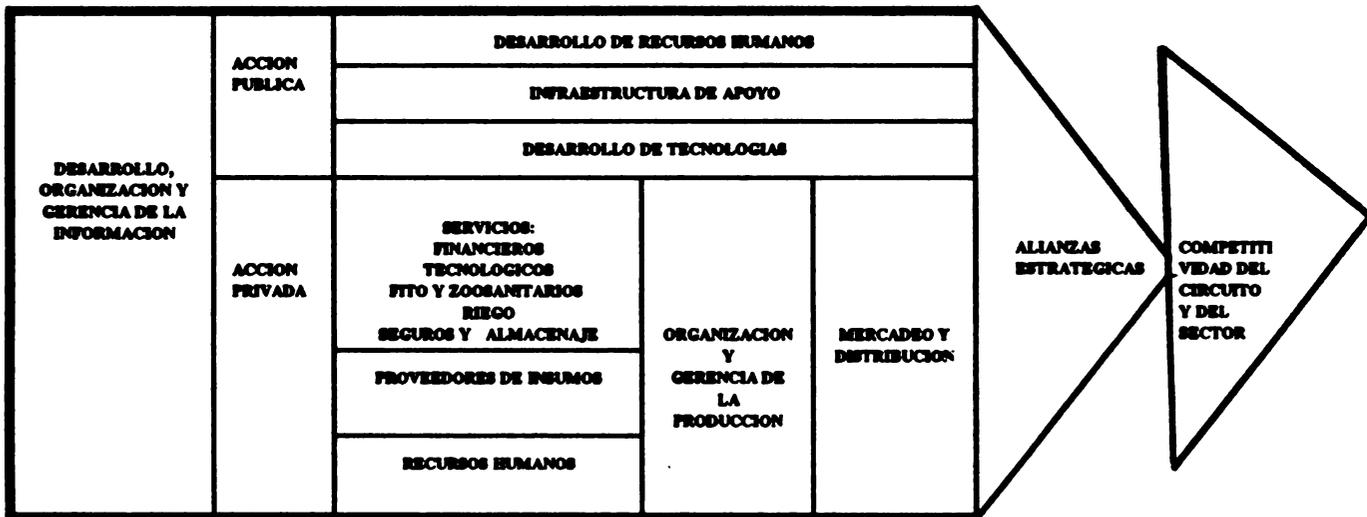
Es a través de esta última categoría donde la agricultura se vincula e inserta en la globalización de mercados no como productora de commodities sino como de productos diferenciados por sus características organolépticas (olores, sabores, colores y textura), de manera que serán los consumidores de los mercados globales los que inducirán "hacia atrás" los requerimientos y organización de la cadena productiva hasta la misma agricultura primaria.



En consecuencia, dado los tres elementos anteriores, debía definirse para DGSP una estructura técnico administrativa que sin interferir en la actividad económica privada, permitiera identificar y apoyar la ejecución de acción para promover la competitividad del sector agrícola primario.

El modelo institucional de complementación público-privado debía conjugar los siguientes elementos fundamentales: i) organización y gerencia; ii) recursos humanos y iii) tecnología e información; de manera que la acción conjunta pública y privada, resultaran en una mayor competitividad del circuito y por ende de la producción primaria agropecuaria tal como se presenta en el Recuadro N° 2.

RECUADRO N° 2
 VISION ESQUEMATICA DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD
 DE UN CIRCUITO AGROALIMENTARIO



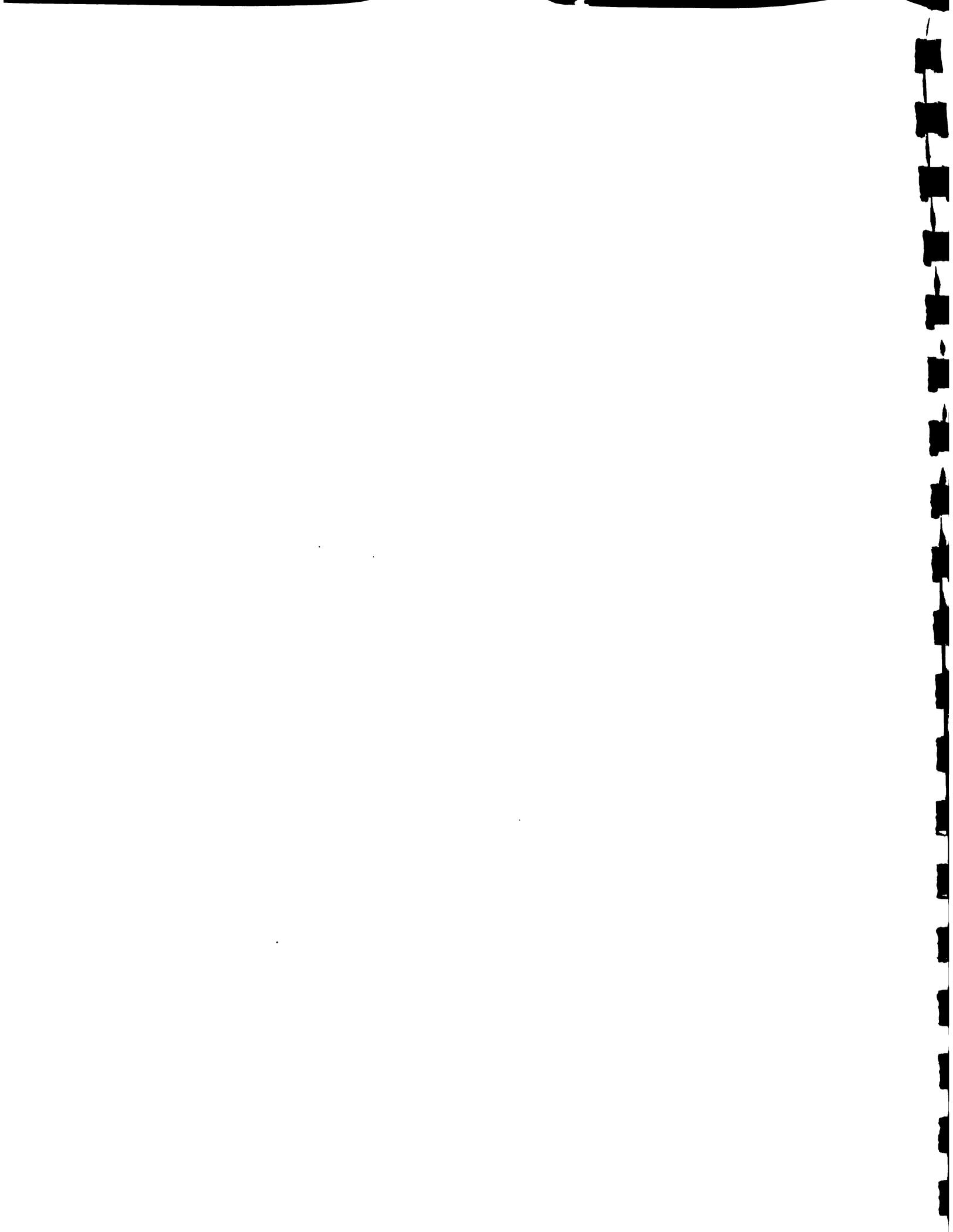


La misión, estrategia y objetivos que se definieron para la Dirección General Sectorial de Producción se presentan en el Recuadro N° 3.

RECUADRO N° 3 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA DIRECCION GENERAL SECTORIAL DE PRODUCCION		
MISION	ESTRATEGIA	OBJETIVOS
<p>Contribuir al crecimiento de un sector agrícola eficiente y competitivo mediante el fomento de la productividad y calidad de rubros agrícolas nacionales identificando amenazas y oportunidades, definiendo concertadamente programas y acciones regionales y profundizando las relaciones entre los entes involucrados en el proceso productivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejoramiento de Recursos Humanos ● Dotación de Equipos Adecuados ● Mayor contacto con productores ● Realización de Estudios de Ventajas Comparativas y Competitividad ● Simulación de escenarios ● Capacitación y Fortalecimiento Institucional ● Participación, Revitalización y/o Creación de Consejos Consultivos ● Participación conjunta con Instituciones Públicas y Privadas de Apoyo a la Competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Detectar trabas en el Proceso Productivo Gerencial y Tecnológico ● Proponer acciones tendientes a solucionar cuellos de botella en el Circuito Agroalimentario ● Velar por el mejor uso de los recursos en la producción, para el logro de una mayor eficiencia económica ● Fomentar la participación de todos los actores responsables de la producción agrícola nacional. ● Promover alianzas estratégicas entre productores primarios y procesadores agroindustriales

Otro elemento predefinido era la estructura administrativa el cual debía estar acorde a las disposiciones vigentes por lo cual se crearon tres direcciones: i) Producción Vegetal, ii) Producción Animal y iii) Producción Pesquera, en cada una de ellas se designaron especialistas técnicos que se denominaron Hombres/Mujeres - Rubros.

La misión definida para cada Hombre/Mujer-Rubro, era la de recopilar y analizar información científica, técnica y económica de su rubro en particular en todos los tramos del circuito agroalimentario y a nivel regional y microeconómico en los diversos estados productores del país. Dicha información serviría de base fundamental para, posteriormente, en los Consejos Consultivos por Rubros, generar iniciativas y alianzas estratégicas entre los diversos agentes participantes en cada circuito, aumentando las fortalezas y competitividad de todos y cada uno de ellos. Los Hombres/Mujeres-Rubros se constituyeron en los secretarios técnicos de los Consejos Consultivos en los cuales, como más adelante se menciona, participan los representantes de los diversos segmentos que conforman cada circuito agroalimentario.



III. Mecanismos Iniciales de las Convocatorias de los Consejos Consultivos por Rubro

Cabe señalar que a fines de la década de los 70 ocurrieron problemas de desabastecimiento y escasez en el mercado de productos agrícolas, generándose una especulación de precios. En este sentido el gobierno establece la creación y operación de las Juntas Nacionales por rubro. Estas tenían por objeto asesorar a los Ministerios de Fomento y Agricultura y Cría en los estudios relativos a la producción, productividad, comercialización e industrialización del rubro, así como también la promoción de acuerdos entre productores e industriales; en ellas se definían los mecanismos de determinación de los volúmenes a ser importados así como de los precios internos de sustentación. Posteriormente durante los 80's las juntas pierden su carácter activo; con la implementación del Régimen de Cambio Diferencial (RECADI) el Estado, directamente a través del MAC, definía la política de contingentamiento y de precios buscando mantener una rentabilidad adecuada para las diferentes actividades agrícolas y pecuarias del país.

A principio de los 90, con el proceso de apertura de la economía nacional se liberan los precios de los productos e insumos agrícolas, con el objeto de que éstos se fueron definiendo a través de las fuerzas del mercado. El MAC, ocupa en una primera fase, un papel de sugerir precios entre los productores y las agroindustrias, posteriormente su acción se reduce aún más, pasando a ocupar un papel estrictamente de árbitro cuando ello fuera necesario.

Durante 1992 se diseña y define la estructura y objetivos de la DGSP. A partir de marzo de 1993 la misma inicia operaciones comenzando a crear los Consejos Consultivos por rubro, para lo cual se iniciaron una serie de contactos con sectores productivos económicos y políticos, encontrándose que existían operando en el país con gran éxito el Consejo Consultivo del Arroz y el Consejo Nacional del Tomate y con cuyos participantes se iniciaron las tareas para oficializar la formación de sus respectivos Consejos Consultivos.

Si bien en esas situaciones fueron más fácilmente identificables los agentes involucrados en dichos circuitos, en el caso de otros rubros no fue tan simple y se hizo necesario desarrollar un plan de acción para que estuvieran representados en forma efectiva y real las personas, empresas e instituciones públicas y privada claves en cada circuito.

Fue así como en el caso de la carne se hizo contacto con la Federación Nacional de Ganaderos (FEDENAGA), la Asociación de Industriales de la Carne (AICAR), la Asociación de Frigoríficos (ASOFRIGO), la Asociación de Supermercados y Afines

(ANSA) y el Instituto de Educación para el Consumidor (IDEC), al cual se integró el Coordinador de la Unidad Técnica de la Carne de la DGSP, como Secretario Técnico. Se nombró un Coordinador General por un período de un (1) año, cargo de carácter rotatorio entre los grupos integrantes de lo que fuera juramentado como Comité Nacional de la Carne, cuyo primer logro fue la aprobación del Decreto que establecía un nuevo sistema de clasificación de la carne.

Además en el se plantearon las siguientes propuestas:

- . Creación de un Sistema de Información de Precios de mercado y beneficio de la carne.
- . Creación de una zona libre de Aftosa.
- . Reconversión de mataderos y salas de matanza para la clasificación en frío.
- . Nuevas formas de empaque y transporte de la carne.

Para constituir el Consejo Consultivo de la Papa, considerando que no existía una Federación Nacional de Productores de Papas, se contactó a cada una de las Asociaciones Regionales, y se hizo lo mismo con los industrializadores e importadores nacionales y de cadenas internacionales. Debido a que la provisión nacional de semilla de papas era deficiente, se involucró al Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP) y al Centro de Investigación aplicado a la Reforma Agraria (CIARA), como organismo de educación y extensión.

La problemática de la importación de papas, muchas veces ilegal desde Colombia, fue la primera iniciativa de este Consejo, por medio del cual se logró la firma del Acuerdo Colombo-Venezolano sobre Producción y Comercialización de la Papa, con el objetivo de lograr la organización del Comercio Binacional de este rubro, creándose para ello una Comisión Fronteriza de seguimiento y realizándose un estudio binacional sobre el rubro.

Para el Consejo de Producción de Porcinos se contactó a la Asociación Venezolana de Criadores de Cerdos (AVCC) y a la Federación de Criadores de Cerdos (FEDECRICER), La Asociación Nacional de Frigoríficos, ASOFRIGO, la Asociación de Industriales de la Carne AICAR, la Asociación Venezolana de Especialistas en Cerdos (SOVEC), para los Aspectos sanitarios y el Instituto de Educación del Consumidor IDEC.

Se identificaron problemas de corto plazo, tales como la presencia de 40.000 cerdos represados en las fincas sin mercado, mientras que la industria contaba con un suficiente stock de carne congelada importada.



Claramente se vio que existía una oferta competitiva de producción nacional y el intercambio de información ocurrido en el Consejo sirvió para equilibrar la oferta con la demanda industrial, comenzando a colocarse dichos inventarios a la vez que la industria devolvía los permisos fitosanitarios de importación solicitados al Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA) quien también es miembro de este Consejo.

En la constitución del Consejo del Coco y de la Copra, un problema de colocación de cosecha dio pie para contactar de inmediato a los Gerentes de Compra de las principales empresas procesadoras de oleaginosas y aceites crudos y a los presidentes de las principales asociaciones de productores de cocos del país. A través del Consejo se logró un compromiso por parte de la agroindustria de adquirir 3000 toneladas de Copra estableciéndose cuotas voluntarias y arreglos con respecto a la molienda entre algunas procesadoras. Mediante estas reuniones se reactivó la relación entre productores e industriales, y se incentivó la participación regional al lograr que los gabinetes agrícolas del Estado Sucre canalizaran sus problemas fitosanitarios de movilización de cosecha, con el SASA y la Guardia Nacional.

En Caña de Azúcar, el vacío institucional creado por la disolución de la empresa estatal Distribuidora Venezolana de Azúcar (D.V.A.), creó un grave problema de falta de información en este circuito lo que llevó a convocar al Consejo de la Caña de Azúcar a los gerentes generales de cada uno de los centrales azucareros y la Asociación de Productores de Caña de Azúcar (FESOCA), a la Unión de Procesadores de Azúcar (UPAVE) y a otros entes involucrados en la problemática. Se atacaron en este consejo los problemas de recepción, pago, organización y participación de los productores en el proceso de pesaje y análisis de laboratorio y cálculo del precio final.

Los Gobiernos de Venezuela y Colombia, a través de sus Ministros de Agricultura, Institutos de Investigación y Productores, se comprometieron a ejercer acciones para lograr la organización del comercio binacional mediante la aplicación y mantenimiento de suministro regulado de azúcar refinada lo cual fue concertado a instancias del Consejo Consultivo del Azúcar. Otras propuestas planteadas fueron: i) Revisión de las preferencias arancelarias otorgadas por Venezuela a otros países en azúcar refinada; ii) Renovación de variedades para incrementar niveles de productividad; iii) Presencia de cañicultores en las comercializadoras para participar en el cálculo del precio final y forma de pago.

La liberalización del comercio del cacao generó problemas de exportación versus abastecimiento, y ante la reestructuración del Fondo Nacional del Cacao, el cual reducía su tutelaje en la comercialización, motivó a los productores a solicitar



reuniones que llevaron a crear el **Consejo Consultivo del Cacao**, invitándose a los representantes de las chocolateras y otros compradores del rubro, a las instituciones de investigación, extensión y de control sanitario. En reuniones sucesivas se crearon comisiones de acuerdo al tema donde se presentaran problemas; de ellas se derivaron importantes iniciativas: se realizó una propuesta de normas fitosanitarias para el control de moniliasis y solución al problema de la presencia de Cadmio en los frutos mas allá de los tolerados internacionalmente. Se realizó el planteamiento de la renovación de plantaciones de edad avanzada, ampliación de la superficie cultivada y rescate de la calidad aromática en el grano.

La necesidad de reunirse para concertar entre la agroindustria y productores las condiciones de recepción y pago de la cosecha de invierno de 1993 trajo la reactivación del **Consejo Consultivo del Maíz**, en el cual, sin embargo adicional al motivo inicial de la convocatoria, se plantearon temas de índole general dentro del circuito como fueron la propuesta de un fondo para financiar proyectos de investigación, la necesidad de organizar a los productores de manera que se conviertan en comercializadores directos de la producción en forma eficiente y el de aunar esfuerzos para la creación de la Bolsa Agrícola con miras a garantizar la transparencia de las relaciones de mercado.

En el Recuadro N° 4, se presentan algunos de los principales logros de la DGSP, una vez transcurrido un año desde su puesta en marcha. Cabe señalar que la DGSP ha alcanzado dichos logros con un cuadro de personal bastante reducido, conformado por 35 profesionales para cubrir todo el país y 15 funcionarios administrativos y de apoyo.

Resalta el hecho que la DGSP se ha mantenido apegada a sus preceptos, generando los foros de discusión e intercambio comunicacional, así como la identificación de soluciones a los cuellos de botella que puedan ocurrir en cada circuito, recomendando solo en casos extremos, cuando la situación es muy compleja o conflictiva, algunas acciones selectivas por parte del Estado.



**RECUADRO N° 4
CONSEJOS CONSULTIVOS POR RUBROS, PLANTEAMIENTOS Y LOGROS**

PAPA

a) Consumo

- Acuerdo Colombo-Venezolano de suministro regulado, aplicación de controles fitosanitarios y armonización de normas de calidad y calendarios de producción. Proposición de la creación de la Empresa Multinacional Andina (EMA)
- Revisión de las normas vigentes para la inspección fitosanitaria de la papa de importación.
- Proyecto de resolución de normas fitosanitarias de papas de consumo de cualquier origen

b) Semilla

- Proyecto para la delimitación de áreas libres de plagas y enfermedades para la producción de semilla nacional.
- Proyecto de convenio Fonaiap-productores para la producción y multiplicación de semilla certificada de papa.

ARROZ

- Firma del convenio de intercambio comercial entre Venezuela y Colombia.
- Concertaciones agroindustria-productores de las condiciones de recepción y pago de la cosecha invierno 1993 y la de norte verano 1993-94.
- Creación de la comisión para el estudio de las normas de calidad del producto para consumo.
- Taller sobre empresas asociativas de producción y comercialización dirigido a miembros de asociaciones de productores.

MAIZ

- Concertación agroindustria-productores de las condiciones de recepción y pago de la cosecha de invierno de 1993.
- Propuesta de un fondo para financiar proyectos de investigación.

COCO (COPRA) Y GIRASOL

- Concertación entre productores e industriales para la colocación de 3.000 tm. de copra con dificultades de mercado.
- Compromiso de la industria procesadora de girasol para iniciar un programa de siembra de 70.000 Ha.

CAÑA DE AZUCAR

- Convenio Colombo-Venezolano de suministros regulado de azúcar crudo.
- Propuesta de revisión de las preferencias arancelarias otorgadas por Venezuela a otros países en azúcar refinada.
- Planteamiento de la renovación de variedades para incrementar niveles de productividad.
- Propuesta de la presencia de culticutores en las comercializadoras para participar en el cálculo del precio final y pago.

CACAO

- Propuesta de normas fitosanitarias para el control de la moniliasis y solución al problema de la presencia del cadmio en los frutos, más allá de lo tolerado internacionalmente.
- Planteamiento de la renovación de plantaciones de edad avanzada, ampliación de la superficie cultivada y rescate de la calidad aromática en el grano.

CAFE

- Concertación entre FONCAFE, productores e industriales de las condiciones de recepción y pago de la cosecha 1993-1994.
- Propuesta de designación de la cooperativa ACOMISA como cooperativa piloto en convenio MAC-USDA para adecuar la estructura organizativa de estas asociaciones.

BOVINOS DE CARNE

- Decretado un nuevo sistema de clasificación de la carne basado en decisión 197 de la JUNAC. Convenio MAC-USDA.
- Propuesta de establecimiento del sistema de información de precios de mercado y beneficio de la carne.
- Propuesta de reconversión de mataderos y salas de matanza para la clasificación en frío.
- Propuesta nuevas formas de empaque y transporte de la carne.

FORCINOS

- Devolución espontánea por los importadores de los permisos fitosanitarios de importación al conciliar demanda y oferta con producto nacional, adquiriéndose 40.000 cerdos represados en las fincas.
- Propuesta de proyecto de investigación para sustituir al sorgo de alto contenido de tanino por alimentos alternativos en la dieta del cerdo.
- Propuesta de incluir la carne porcina en la lista de productos agropecuarios exonerados del IVA.

TOMATE

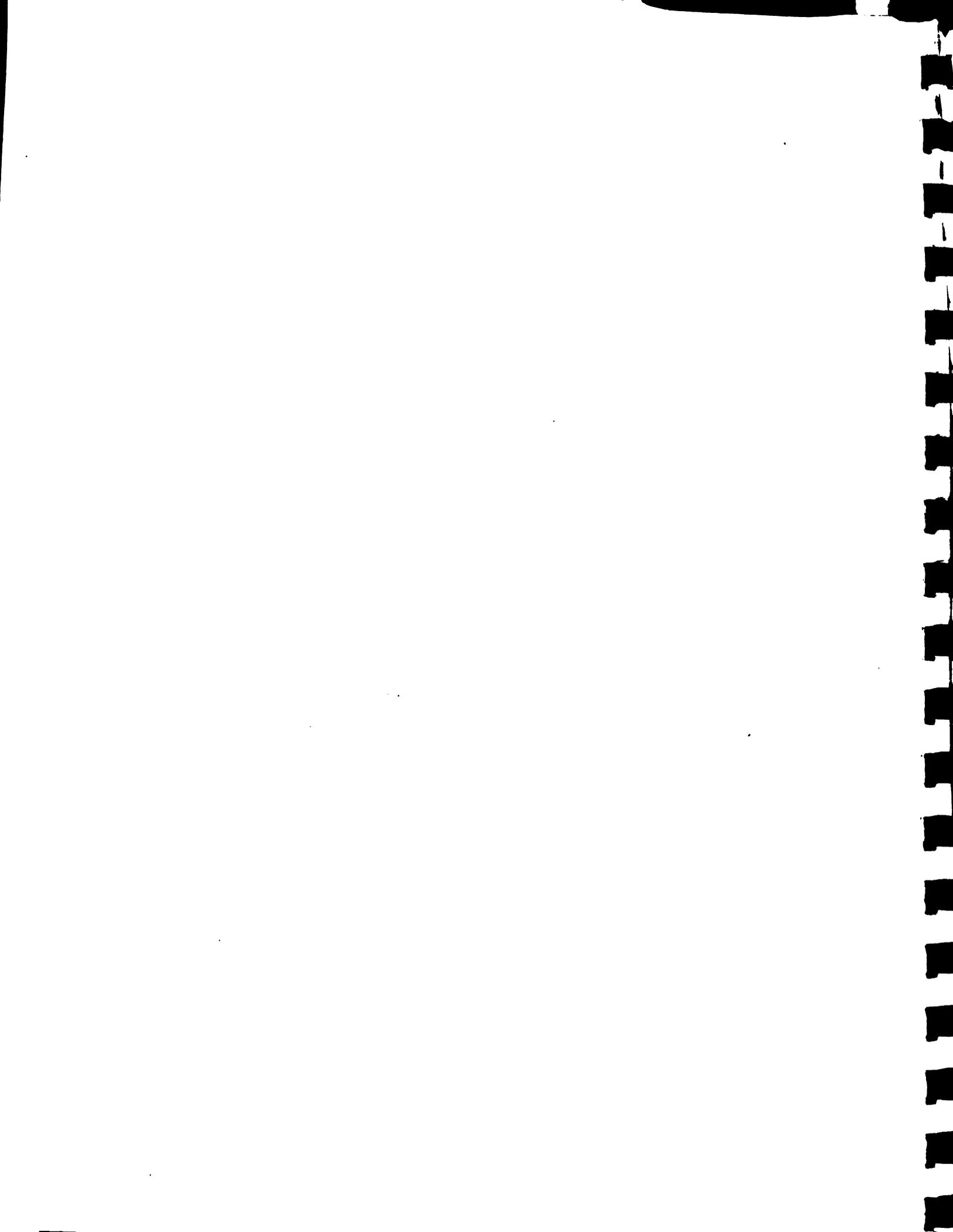
- Proyectos de investigación Productores-Agroindustria-Fonaiap
- Revisión arancelaria de la pasta de tomate
- Exoneración arancelaria para cosechadoras de tomate a nivel experimental.



IV. Instrumentos de trabajo de la DGSP

Complementariamente a la labor realizada por los Hombres/Mujeres - Rubros en sus respectivos Consejos Consultivos, se definió un programa de trabajo que con el cual paulativamente se iría levantando y analizando la información del rubro. En una primera fase se diseñó una metodología para elaborar perfiles técnicos-económicos los cuales, mediante la aplicación de encuestas a nivel de fincas productoras analizaban las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de las unidades productivas en su contexto regional; por ello se estudiaban las relaciones finca-agroindustria y comercializadoras; finca-acciones gubernamentales en la región o Estado y sobre ellos realizaba un análisis FODA.

Posteriormente, en vista del proceso de apertura y globalización, se hizo evidente que para poder identificar acciones de apoyo a los productores, era necesario que la DGSP se apoyara en un conjunto más amplio de información e indicadores que abarcaran, además de los aspectos regionales, el contexto país y el contexto internacional. Para ello se diseñó una nueva metodología de análisis y evaluación de los rubros agropecuarios que se denomina "Perfiles de Competitividad", que incluye la generación de indicadores útiles para apoyar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo de seis módulos según se presenta en el Recuadro N° 5.



RECUADRO N° 5
ELEMENTOS COMPRENSIVOS DE LA DETERMINACION DE PERFILES DE COMPETITIVIDAD POR RUBRO

MODULO I	MODULO III	MODULO V SINTESIS DESCRIPTIVA Pronóstico Económico de Venezuela Perspectiva de la Producción y el Comercio del rubro en cuestión Síntesis descriptiva Circuito Agroalimentario del rubro en cuestión Síntesis descriptiva Organización y desempeño de la Empresa Agrícola que produce el rubro en cuestión.	MODULO VI Sugerencias para mejorar la competitividad del circuito. Sugerencias para mejorar la competitividad del rubro en cuestión.
NIVEL INTERNACIONAL	ENTIDAD FEDERAL (REGION ESTADO O PROVINCIA)		
Posición de Venezuela en cuanto a los factores que determinan su Competitividad. Participación del rubro en cuestión en el comercio Internacional. Posición Competitiva de Venezuela en el rubro en cuestión. Posición competitiva de Venezuela en el rubro en cuestión en relación a países rivales.	Indicadores Socioeconómicos del Estado, Región o Provincia. Principales Indicadores de la Agroindustria del Estado, Región o Provincia Eficiencia Técnica Financiera y Económica del rubro en cuestión en el Estado, Región o Provincia.		
MODULO II	MODULO IV		
NIVEL NACIONAL	NIVEL EMPRESA AGRICOLA		
El rubro en cuestión en el Mercado Interno. Indicadores del Sector Agrícola Indicadores de la Industria Paragrícola	Característica de la Empresa Agrícola Indicadores Económicos y Cadena de Valor Sistema de valor. Interrelaciones Empresas Agrícolas - Proveedores de Insumos Sistema de valor. Interrelaciones empresa Agrícola. Compradoras del Producto		



BIBLIOGRAFIA

PORTER, MICHAEL (1990)

The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press.

FCA-IICA (1991)

"Estudio para determinar las Ventajas Comparativas del Sector Agrícola en Venezuela". Convenio FCA-IICA, Caracas.

CARO, J. (1992)

"Información Básica y Agropecuaria de Venezuela y Países del Area Andina". Presentado en el Foro: Perspectivas de la Agricultura Venezolana en el Marco de la Integración Andina, en Maracaibo, Venezuela. IICA, Caracas.

CARO, J. Y SAVIROFF, M. (1992)

"Venezuela: Sistema Agroalimentario. Información Reciente". Trabajo presentado en el Taller sobre El Sistema Agroalimentario: Definición e Indicadores Estadísticos, Quito, Ecuador. Convenio MAC-IICA, Caracas.

VILLASUSO, JUAN M. (1992)

"Cambio Estructural y Reformas Institucionales en el Sector Agropecuario de América Latina y el Caribe". IICA, Costa Rica.

TREJOS, RAFAEL. (1992)

"Transformaciones en el Sector Privado de la Agricultura Latinoamericana en el Marco de Iniciativas de Libre Comercio". IICA-Costa Rica.

POMAREDA, CARLOS. (1992)

"La Capacidad Competitiva en la Agricultura: Consideraciones para la Acción Inmediata". IICA-Costa Rica.



IICA, - Dirección Programa I (1992)

Documento de Proyecto: "Apoyo a la Modernización del Sistema Institucional Agropecuario como Factor Dinamizador de la Competitividad Sectorial". IICA-Caracas.

GARCIA, ROBERTINA (1993)

"Perfiles de Competitividad. Diseño Metodológico". IICA-Caracas.

GARCIA, ROBERTINA (1993)

"Perfil Técnico-Económico del Ajonjolí, Edo. Portuguesa". IICA-Caracas.

VAN KESTEREN, A. (1993)

"Caracterización de algunos Circuitos Agroindustriales en Venezuela (Cereales, Alimentos Balanceados, Bovino)", IICA-Caracas.

GONZALEZ, CELIDE (1993)

"Perfil de Competitividad Rubro Arroz-Edo. Portuguesa". IICA-Caracas.

GONZALEZ, CELIDE 1993)

"Perfil de Competitividad Rubro Caña de Azúcar-Edo. Portuguesa". IICA-Caracas.

.../ncp



