

W  
COLOMBIA 338.1 P7121s 1984

SEMINARIO SOBRE SISTEMAS DE PRODUCCION AGROINDUSTRIAL - IICA

ASOCIACION DE INGENIEROS AGRONOMOS DEL URUGUAY

IICA-PROGRAMA-7

MONTEVIDEO 5 AL 7 DE SEPTIEMBRE - 1984

PONENCIA  
ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO, FOMENTO Y PROMOCION DE PROGRAMAS  
AGROINDUSTRIALES

ISIDRO PLANELLA VILLAGRA

BOGOTA, AGOSTO, 1984  
IICA, OFICINA EN COLOMBIA

IICA CH CO 338.1 P7121s 1984



SEMINARIO SOBRE SISTEMAS DE PRODUCCION AGROINDUSTRIAL

ASOCIACION DE INGENIEROS AGRONOMOS DEL URUGUAY

IICA-PROGRAMA 7

MONTEVIDEO 5 AL 7 DE SEPTIEMBRE 1984

COLECCION ESPECIAL  
NO SACAR DE LA BIBLIOTECA  
IICA - CIDA

POENCIA

ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO, FOMENTO Y PROMOCIÓN DE  
PROGRAMAS AGROINDUSTRIALES

ISIDRO PLANELLA-VILLAGRA

BOGOTÁ, AGOSTO, 1984  
IICA, OFICINA EN COLOMBIA

COLECCION IICA

371A  
1002  
1984

C O N T E N I D O

	<u>PAGS.</u>
INTRODUCCIÓN . . . . .	1
A. <u>MARCO REFERENCIAL AGROINDUSTRIAL</u> . . . . .	4
1. MARCO CONCEPTUAL . . . . .	4
2. CLASIFICACIÓN AGROINDUSTRIAL SEGÚN GRADO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRO- DUCTOS . . . . .	7
3. ENFOQUE AGROINDUSTRIAL . . . . .	11
B. <u>LAS FORMAS ASOCIATIVAS (FAS) EN EL DESA-      RROLLO AGROINDUSTRIAL</u> . . . . .	15
C. <u>LA ACCIÓN INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO      DE AGROINDUSTRIAS</u> . . . . .	20
D. <u>METODOLOGÍA PARA LA PUESTA EN MARCHA DE      UN PROGRAMA DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL</u>	24
1. ETAPAS . . . . .	24
A. <u>CONCEPTOS Y DEFINICIONES</u> . . . . .	24
B. <u>ELEMENTOS DE APOYO</u> . . . . .	25
C. <u>PROBLEMATICA</u> . . . . .	25





	<u>PAGS.</u>
D. <u>IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROGRA-</u> <u>MAS</u> . . . . .	26
E. <u>ESTRUCTURACIÓN DE LOS SUBPROGRA-</u> <u>MAS</u> . . . . .	26
F. <u>PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA</u> .	27

BOGOTÁ, AGOSTO, 1984  
IP/CJRDEG.



ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO, FOMENTO Y PROMOCIÓN DE  
PROGRAMAS AGROINDUSTRIALES\*

ISIDRO PLANELLA-VILLAGRA\*\*

INTRODUCCION

EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA, IICA, Y EL SUSCRITO, AGRADECEN LA INVITACIÓN PARA PARTICIPAR EN ESTE SEMINARIO CURSADA POR PARTE DE LA ASOCIACIÓN DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DEL URUGUAY.

EL IICA DESDE HACE MÁS DE DIEZ AÑOS HA VENIDO PLANTEANDO LA IMPORTANCIA DE LA AGROINDUSTRIA EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO AGRÍCOLA INTEGRADO. EN LA JUNTA EXTRAORDINARIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA, ORGANISMO INTEGRADO POR LOS MINISTROS DE AGRICULTURA DE LOS PAÍSES AMERICANOS Y MÁXIMA INSTANCIA DEL IICA, CELEBRADA EN COSTA RICA EN 1982, APROBÓ LA CREACIÓN DEL PROGRAMA AGROINDUSTRIAL Y COMERCIALIZACIÓN. ESTE PROGRAMA TIENE COMO OBJETIVO BÁSICO: "APOYAR A LOS SISTEMAS NACIONALES, SUBREGIONALES Y REGIONALES DE COMERCIALIZACIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES, CON EL FIN DE ESTABILIZAR LA OFERTA Y LA DEMANDA CON PRECIOS ACEPTABLES PARA PRODUCTORES Y CONSUMIDORES, PROMOVRIENDO LA SEGURIDAD ALIMENTARIA, LA DISPONIBILIDAD DE

\* Trabajo prepreparado para el Seminario Agroindustrial, organizado por la Asociación de Ingenieros Agrónomos del Uruguay y el IICA, Montevideo, Septiembre 5 al 7 de 1984.

\*\* Especialista en Agroindustria, Ingeniero Agrónomo, M. Sc., Oficina del IICA en Colombia.



PRODUCTOS PARA LAS NECESIDADES INTERNAS Y PARA EXPORTACIÓN Y ESQUEMAS QUE EVITEN DISCRIMINACIONES ENTRE GRUPOS ESPECÍFICOS DE PRODUCTOS Y CONSUMIDORES". COMO OBJETIVO ESPECÍFICO EN RELACIÓN A LA AGROINDUSTRIA SE TIENE: "MEJORAR LA CAPACIDAD DE PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS ENCARGADAS DE VELAR POR EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN Y AGROINDUSTRIA NACIONALES Y RESPONSABLES DE LA GENERACIÓN Y EJECUCIÓN DE POLÍTICAS INTEGRALES DE PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS".

† LA EXPERIENCIA EN EL IICA EN EL CAMPO DE LA AGROINDUSTRIA ES RECIENTE Y SE HA CONCENTRADO EN COLOMBIA DESDE 1980 CON EL NOMBRAMIENTO DEL SUSCRITO. LA LABOR SE HA ORIENTADO EN UNA PRIMERA ETAPA A FIJAR UN MARCO REFERENCIAL Y LUEGO SE HA DIVULGADO AMPLIAMENTE A TRAVÉS DE CURSOS Y PUBLICACIONES<sup>1/</sup>. CONJUNTAMENTE CON LO ANTERIOR SE HA PRESTADO ASESORÍA A LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA EN LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL QUE ESTÁ INCLUIDO EN EL PLAN QUINQUENAL 1984-88 DE LA FEDERACIÓN. TAMBIÉN SE HA PREPARADO CON FUNCIONARIOS DE LA OFICINA DE PLANEACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO, OPSA, DEL MINISTERIO

---

<sup>1/</sup> PLANELLA V., I. (editor). Agroindustria y desarrollo (ciclo de conferencias de tres seminarios sobre Principios de Agroindustria). Bogotá, IICA, Serie de Conferencias y Seminarios No. 314. 1983.



DE AGRICULTURA DE COLOMBIA, UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN AGROINDUSTRIAL Y UNA PROPUESTA PARA REFORZAR LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL AGROINDUSTRIAL A TRAVÉS DE LA OFICINA DE PLANEAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO, OPSA, DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA<sup>2/</sup>.

DURANTE ESTE AÑO SE HA CONCENTRADO LA LABOR APOYANDO AL INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA, INCOPA, EN LA FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA AGROINDUSTRIAL. ADEMÁS SE HA CONTINUADO CON LA DICTACIÓN DE CURSOS CORTOS SOBRE CONCEPTOS Y PROBLEMÁTICA AGROINDUSTRIAL.

EN ESTA BREVE INTERVENCIÓN SE PRESENTA UNA SÍNTESIS DEL MARCO REFERENCIAL AGROINDUSTRIAL EL CUAL HA SERVIDO DE BASE PARA ESTRUCTURAR ACTIVIDADES DE APOYO AL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL, PRIMERO EN FEDERACAFE Y ACTUALMENTE EN EL INCORA. ES NECESARIO RESALTAR QUE EL TRABAJO DEL IICA CON AMBAS ENTIDADES SE HA INICIADO CON SENDOS GRUPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES SE HA PROMOVIDO, EN PRIMER TÉRMINO, EL ANÁLISIS Y DISCUSIÓN SOBRE CONCEPTOS Y ENFOQUE AGROINDUSTRIAL Y BASADO EN ÉSTO SE HA PLANTEADO TODO EL PROGRAMA.

---

<sup>2/</sup> PLANELLA V., I., OCHOA DE PAZMIÑO, S. N. y HUERTAS, J. M. Elementos de análisis para el desarrollo agroindustrial colombiano. Bogotá, OPSA-IICA, Publicación Miscelánea No. 422. 1983.



## A. MARCO REFERENCIAL AGROINDUSTRIAL

### 1. MARCO CONCEPTUAL

EN UN ANÁLISIS CONCEPTUAL ES NECESARIO DISTINGUIR ENTRE PROCESO, SISTEMA O ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL Y LA AGROINDUSTRIA PROPIAMENTE TAL QUE, GENERALMENTE, SE ASOCIA CON LA PLANTA TRANSFORMADORA O ADECUADORA DE PRODUCTOS. SI NO SE HACE ESA DISTINCIÓN SE PUEDE LLEGAR A CONFUNDIR AMBOS ASPECTOS Y CONCEBIR DESARROLLO AGROINDUSTRIAL CON DESARROLLO DE PLANTAS DE TRANSFORMACIÓN. PARA PROMOVER LA INSTALACIÓN DE PROYECTOS AGROINDUSTRIALES, ES NECESARIO TENER LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD CORRESPONDIENTES, LOS CUALES DEBEN CONSIDERAR Y ANALIZAR EN PROFUNDIDAD EL MERCADO, LA PRODUCCIÓN DE MATERIAS PRIMAS, SU TRANSFORMACIÓN, LA COMERCIALIZACIÓN, LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL "MARKETING". ESTOS ESTUDIOS DEBEN FORMAR PARTE DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN AGROINDUSTRIAL EL QUE DEBE CONTENER ADEMÁS LOS SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS DE APOYO.

ES POSIBLE TAMBIÉN CONCEBIR EL PROCESO AGROINDUSTRIAL A TRAVÉS DEL FUNCIONAMIENTO SEPARADO, PERO COMO EMPRESA DE LA PRODUCCIÓN, LA TRANSFORMACIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN PERO RELACIONADAS A TRAVÉS DE VÍNCULOS ECONÓMICOS Y ADMINISTRATIVOS. EN OTRAS PALABRAS, LA AGROINDUSTRIA ES UN SISTEMA QUE INTEGRA LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE MATERIAS PRIMAS CON LAS DE ADECUACIÓN O TRANSFORMACIÓN EN FUNCIÓN DEL MERCADO. ESTO IMPLICA QUE SE DEBE TENER UN CONOCIMIENTO MUY PROFUNDO DEL MERCADO PARA LOGRAR DESDE



AQUI HACIA ATRAS Y DE ACUERDO AL GRADO DE TRANSFORMACIÓN QUE SE REQUIERA PARA EL PRODUCTO INDUCIR LA PRODUCCIÓN. DE ESTA FORMA LA PRODUCCIÓN DE MATERIAS PRIMAS SE HACE MÁS RENTABLE Y SE PUEDE CONCENTRAR EN UNA ZONA DETERMINADA; EL USO DE TECNOLOGÍA, VARIEDADES E INSUMOS SE HACEN RENTABLES, SE PUEDE CONCENTRAR LA PRODUCCIÓN CON LO CUAL LOS PRODUCTORES SEAN GRANDES O PEQUEÑOS TIENDEN A ESPECIALIZARSE Y A ASOCIARSE LOGRÁNDOSE QUE PUEDAN SER ELLOS LOS PROPIETARIOS DE LAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO EN TODO ESTE PROCESO JUEGA UN ROL MUY IMPORTANTE YA QUE ADEMÁS DE ENTREGAR ELEMENTOS CUANTITATIVOS, INDICA CUALITATIVAMENTE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO DE ACUERDO A COSTUMBRES Y HÁBITOS O PUEDE SEÑALAR PISTAS PARA ENTREGAR PRODUCTOS CON CARACTERÍSTICAS DIFERENTES. CON ELLO SE PUEDE IDENTIFICAR ADEMÁS QUÉ GRADO DE ADECUACIÓN O TRANSFORMACIÓN SE LE DEBE DAR AL PRODUCTO PARA SER OFERTADO.

EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL INVOLUCRA NO SÓLO EL CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE PLANTAS DE TRANSFORMACIÓN INTEGRADAS CON PRODUCCIÓN SEA VERTICAL U HORIZONTALMENTE, SINO QUE TAMBIÉN EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS DE APOYO COMO SON LA ASISTENCIA TÉCNICA OPERATIVA, LA CAPACITACIÓN,



LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD, LA INVESTIGACIÓN, LA INFORMACIÓN (DE MERCADOS, TECNOLOGÍA, ETC.), EL CRÉDITO Y EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA.

LA CONCEPCIÓN AGROINDUSTRIAL QUE SE PLANTEA OBEDECE AL HECHO DE QUE LA MAYOR PARTE, POR NO DECIR TODAS LAS MATERIAS PRIMAS QUE SE UTILIZAN, SON ALTAMENTE PERECEDERAS Y LOS PRODUCTOS OFERTADOS AL CONSUMIDOR FINAL ESTÁN DISEÑADOS PARA SATISFACER EN SU MAYORÍA NECESIDADES DE ALIMENTACIÓN, DE PALATABILIDAD Y SER ADECUADOS A LOS HÁBITOS, TABÚES Y COSTUMBRES DE LOS SERES HUMANOS.

PARA QUE LAS MATERIAS PRIMAS LLEGUEN TRANSFORMADAS A LOS MERCADOS DEMANDANTES REQUIEREN DE UN PROCESO INDUSTRIAL QUE NO OFRECE MAYORES DIFICULTADES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS. LA DIFICULTAD ESTÁ EN CONTAR CON DICHAS MATERIAS PRIMAS QUE A DIFERENCIA DE OTRAS SON DE PRODUCCIÓN ESTACIONAL O SEA QUE EN UN CORTO PERÍODO SE DEBE CONTAR CON TODA UNA COSECHA PARA TRANSFORMARLA Y LUEGO ALMACENARLA HASTA SU CONSUMO; SON VARIABLES DEBIDO A FACTORES CLIMÁTICOS ADVERSOS QUE PUEDEN EN UNA COSECHA AFECTAR LA CALIDAD Y CANTIDAD Y ASIMISMO AFECTA LOS PRECIOS Y FINALMENTE SON PERECEDERAS, LO QUE SIGNIFICA, EN MUCHOS CASOS, QUE LA EMPRESA TRANSFORMADORA TENGA ALTA CAPACIDAD INSTALADA PARA MANEJAR GRANDES VOLUMENES DURANTE EL PERÍODO DE COSECHA O BIEN UTILIZAR ALMACENAJE EN FRÍO QUE PERMITA ALARGAR EL PERÍODO DE PROCESO.



POR ESTAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MATERIAS PRIMAS, NO SE PUEDE CONCEBIR UN PROCESO AGROINDUSTRIAL DESLIGADO DE SU ABASTECIMIENTO SI SE QUIERE PRODUCIR UTILIDADES, BENEFICIANDO AL MISMO TIEMPO AL PRODUCTOR DE LAS MISMAS.

## 2. CLASIFICACIÓN AGROINDUSTRIAL SEGÚN GRADO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS

DIVERSOS AUTORES HAN CLASIFICADO LA AGROINDUSTRIA DE DISTINTAS MANERAS, DE ACUERDO A SU LOCALIZACIÓN, TAMAÑO, ORIGEN DE SUS MATERIAS PRIMAS, PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS AGRÍCOLAS EN EL VALOR AGREGADO, ETC.

EL SUSCRITO COMPARTE LA IDEA DE CLASIFICAR LA AGROINDUSTRIA DE ACUERDO A LOS DISTINTOS GRADOS DE TRANSFORMACIÓN QUE PUEDEN SUFRIR LAS MATERIAS PRIMAS RENOVABLES CUALQUIERA SEA SU ORIGEN. ÉSTA FORMA DE CLASIFICAR TIENE LA VENTAJA QUE ABARCA CUALQUIER PRODUCTO O COMBINACIÓN DE PRODUCTOS Y PERMITE EVITAR LA EXCLUSIÓN DE ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL CUANDO SE ESTUDIAN Y PROPONEN INCENTIVOS ECONÓMICOS PARA SU DESARROLLO. ADEMÁS LOS DISTINTOS GRADOS DE TRANSFORMACIÓN QUE SE LE PUEDE DAR A UN PRODUCTO PUEDE SER REALIZADO EN ACTIVIDADES EMPRESARIALES SEPARADAS, ASÍ COMO INTEGRADAS EN UN GRAN COMPLEJO AGROINDUSTRIAL.



LOS DISTINTOS GRADOS DE TRANSFORMACIÓN SE PUEDEN OBSERVAR EN EL GRÁFICO No.1/3, EL CUAL INDICA QUE PODEMOS AGRUPAR LA AGRO INDUSTRIA PROPIAMENTE TAL, O SEA, LA PLANTA TRANSFORMADORA DE ALIMENTOS EN TRES CATEGORÍAS O NIVELES, SEGÚN EL GRADO DE TRANSFORMACIÓN. ASÍ SE TIENE:

A. NIVEL DE TRANSFORMACIÓN CERO EN EL CUAL LOS PRODUCTOS SE CONSERVAN SIN SUFRIR CAMBIOS EN SUS TEJIDOS O ESTRUCTURA. EJEMPLO: ALMACENAMIENTO DE GRANOS, ALMACENAMIENTO REFRIGERADO DE HUEVOS, PASTEURIZACIÓN DE LECHE ENTERA, BENEFICIO Y ALMACENAMIENTO DE CARNES, ETC. ES DECIR, LOS PRODUCTOS RECIBEN UNA ADECUACIÓN, NO CAMBIAN FÍSICAMENTE.

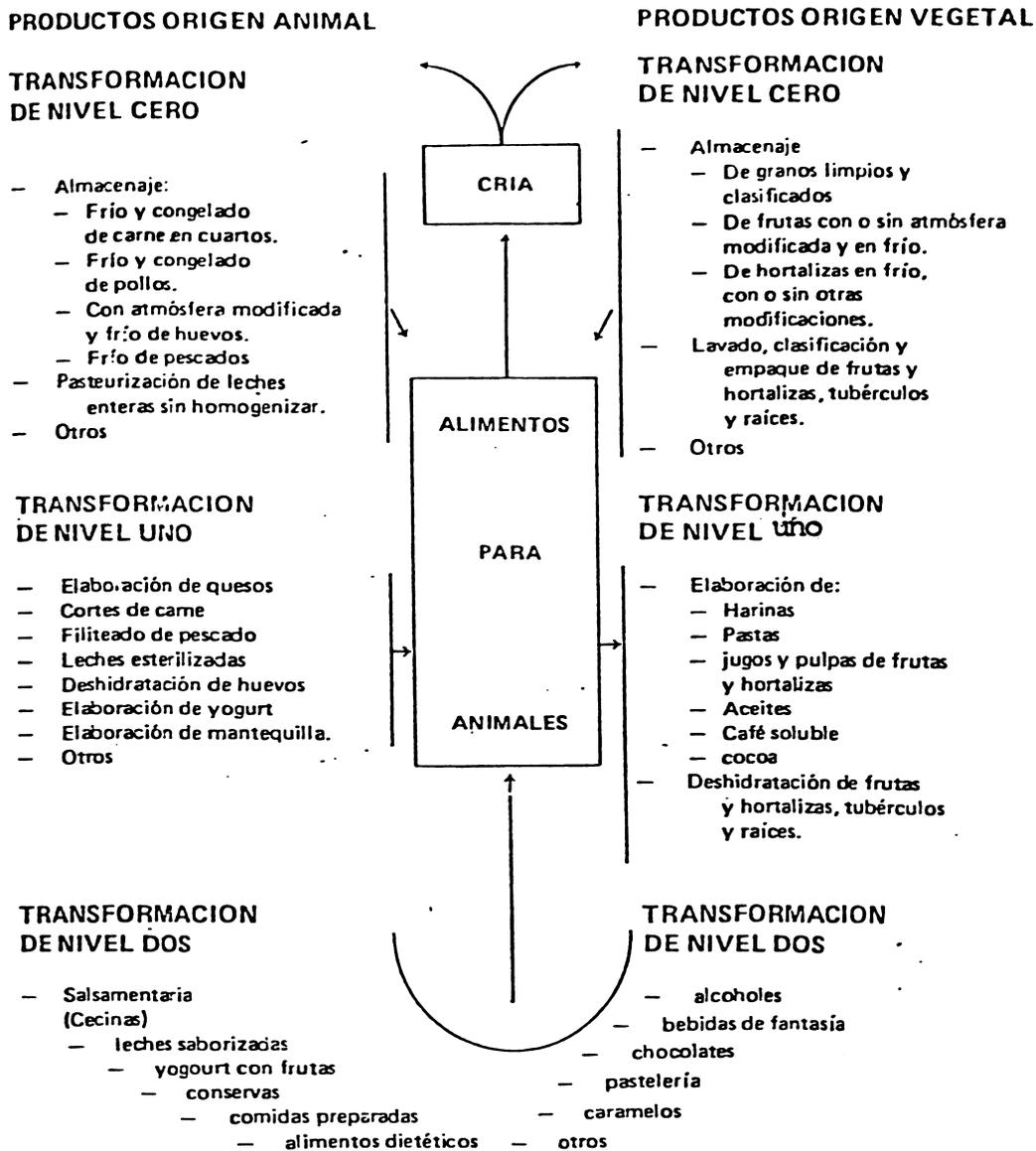
B. NIVEL DE TRANSFORMACIÓN UNO, EN EL CUAL LOS PRODUCTOS SE TRANSFORMAN EN UNA ETAPA PRIMARIA. EJEMPLO: HARINAS DE CEREALES, PRODUCTOS LÁCTEOS DIVERSOS (QUESOS, YOGURT, LECHE EN POLVO, MANTEQUILLA), PULPAS DE FRUTAS, ACEITES Y GRASAS, ETC.

3/ PLANELLA V., I. et al. Fundamentos y conceptos básicos. Bogotá, IICA, Publicación Miscelánea No. 390. 1983. p. 30.



Gráfico No. 1

**CLASIFICACION DE LA AGROINDUSTRIA  
SEGUN NIVEL DE TRANSFORMACION**



IICA - PRODESARROLLO - Misión Italiana, abril, 1982. en agroindustria, conceptos y fundamentos básicos. IICA, Publicación Miscelánea No. 390.-



C. NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DOS, EN EL CUAL LA MODIFICACIÓN DEL PRODUCTO VA ACOMPAÑADA DE COMBINACIONES DE PRODUCTOS TRANSFORMADOS Y SEMIPROCESADOS. EJEMPLO: CONSERVAS DE DIVERSO TIPO, COMIDAS PREPARADAS, ALIMENTOS DIETÉTICOS, EMBUTIDOS, ETC.. A SU VEZ SE TIENEN LAS INTERCONEXIONES ENTRE PROCESOS A TRAVÉS DEL APROVECHAMIENTO DE GRANOS, SUBPRODUCTOS O PRODUCTOS SECUNDARIOS QUE SUMINISTRAN LA MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES. DE LA CRÍA DE ANIMALES SE OBTIENEN SUBPRODUCTOS QUE SE USAN COMO ABONOS O MATERIAS PRIMAS PARA OTROS PROCESOS AGROINDUSTRIALES.

LOS DIVERSOS NIVELES DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS SE PUEDEN APLICAR TAMBIÉN A LOS PRODUCTOS DE MATERIAS PRIMAS QUE NO SON ALIMENTICIOS. ASÍ POR EJEMPLO EN EL CASO DEL ALGODÓN CUYA FIBRA CONSTITUYE LA MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL, SE PUEDEN OBSERVAR LOS TRES NIVELES DE TRANSFORMACIÓN CON EL AGREGADO DE QUE UN SUBPRODUCTO DE ÉL CONSTITUYE MATERIA PRIMA PARA LA AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA, COMO ES EL CASO DE LA SEMILLA DE LA CUAL SE EXTRAE ACEITE COMESTIBLE.

INDUDABLEMENTE EXISTEN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES QUE PUEDEN TRANSFORMAR LOS PRODUCTOS EN LOS NIVELES 0, 1 ó 2, COMO POR EJEMPLO, LAS AGROINDUSTRIAS LÁCTEAS QUE ELABORAN LECHE PASTEURIZADA SIN DESCREMAR (NIVEL 0) Y FABRICAN QUESOS (NIVEL 1) Y ELABORAN YOGURT CON FRUTAS (NIVEL 2). OTRO EJEMPLO ES EL CASO DE

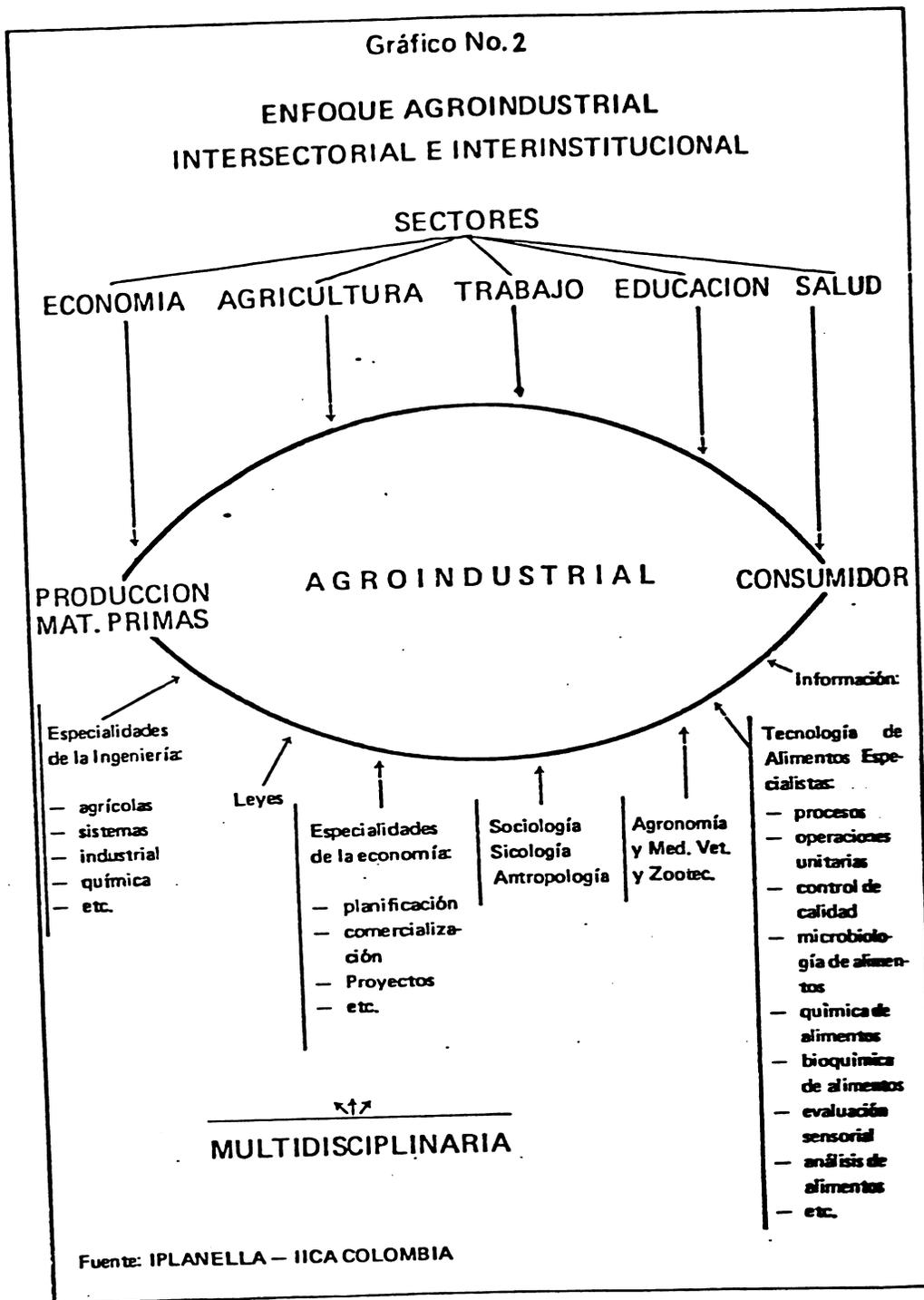


UNA AGROINDUSTRIA QUE EMPACA Y CLASIFICA UVAS PARA EXPORTACION NIVEL (0) Y ELABORA JUGOS DE UVA U OTRAS FRUTAS NIVEL (1).

### 3. ENFOQUE AGROINDUSTRIAL

DE LO SEÑALADO ANTERIORMENTE SE PUEDE INFERIR QUE PARA PROMOVER EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL SE REQUIERE QUE EL ENFOQUE AGROINDUSTRIAL SEA MULTIDISCIPLINARIO, MULTISECTORIAL E INTERINSTITUCIONAL (VER GRÁFICO No. 2). EN DICHO GRÁFICO SE PRESENTAN, POR UNA PARTE, LOS SECTORES MÁS IMPORTANTES QUE TIENEN RELACIÓN CON LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL. A TRAVÉS DE ELLOS SE ORIGINAN UNA SERIE DE ACCIONES QUE TIENEN INCIDENCIA DIRECTA EN LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL DE UN PAÍS, COMO POR EJEMPLO LOS SISTEMAS DE NORMALIZACIÓN, CONTROL Y CERTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS, LAS POLÍTICAS DE PRECIOS, LA POLÍTICA FISCAL, LA POLÍTICA DE CRÉDITO, EL SISTEMA DE ENSEÑANZA SUPERIOR Y DE CAPACITACIÓN RELACIONADOS CON LA AGROINDUSTRIA Y LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS, EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADO Y PRECIOS, LAS POLÍTICAS ALIMENTARIAS Y DE NUTRICIÓN, LA ASISTENCIA TÉCNICA, ENTRE OTROS. TODOS ELLOS INFLUYEN EN MAYOR O MENOR GRADO EN TODAS LAS ACTIVIDADES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA. NORMALMENTE ESTA SITUACIÓN ES COMPLEJA Y DIFÍCIL DE COMPRENDER EN SU TOTALIDAD, LO QUE HACE QUE MUCHAS DE LAS ACTIVIDADES Y ACCIONES DESTINADAS A IMPULSAR LA AGROINDUSTRIA SE ENCUENTREN DISPERSAS EN NUMEROSAS UNIDADES DE LOS DISTINTOS MINISTERIOS QUE SE OCUPAN DE LOS DIFERENTES SECTORES DE LA ECONOMÍA. ÉSTA SITUACIÓN NO SERIA PROBLEMÁTICA SI EXISTIERA UNA UNIDAD DE CRITERIOS, UN LENGUAJE





PLANELLA, I. et al. IICA, Publicación Miscelánea No. 390.-



TÉCNICO AGROINDUSTRIAL COMÚN Y UNA ENTIDAD ORIENTADORA Y COORDINADORA DEL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL.

EN LA PARTE INFERIOR DEL GRÁFICO No. 2, SE ILUSTRAN LAS DIVERSAS ESPECIALIDADES QUE REQUIERE UN PROCESO AGROINDUSTRIAL PARA SU DESARROLLO. AL NO EXISTIR LOS ESPECIALISTAS, GENERALMENTE SE IMPROVISAN O SE TRAEN DEL EXTERIOR A ALTOS COSTOS. POR ELLO SE CREAN ESCUELAS UNIVERSITARIAS PARA FORMAR ESPECIALISTAS EN ALIMENTOS O EN AGROINDUSTRIA O SE INTRODUCEN CURSOS SOBRE DICHAS MATERIAS EN LAS CARRERAS TRADICIONALES. ESTO ÚLTIMO HA PERMITIDO IR LOGRANDO PAULATINAMENTE UN LENGUAJE COMÚN PARA ENTENDER EL PROCESO ALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL (ALIMENTARIO Y NO ALIMENTARIO). EN LOS PROGRAMAS ZONALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO EN DONDE SE REQUIERE IMPULSAR UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL, LOS GRANDES OLVIDADOS SON LOS SOCIÓLOGOS Y LOS ESPECIALISTAS EN PROCESOS ALIMENTARIOS Y AGROINDUSTRIALES. LO MISMO OCURRE CON LOS DEPARTAMENTOS DE PLANIFICACIÓN EN LOS DIVERSOS SECTORES QUE INFLUYEN O PARTICIPAN EN LA AGROINDUSTRIA, LOS CUALES PUEDEN AYUDAR A COMPLEMENTAR LA LABOR DE LOS ECONOMISTAS EN SUS TAREAS DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN E IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y PROMOCIÓN DE PROYECTOS AGROINDUSTRIALES, SEAN ESTOS DE INVERSIÓN, INVESTIGACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, INFORMACIÓN, ENSEÑANZA SUPERIOR Y CAPACITACIÓN, ENTRE OTROS.



EL ENFOQUE AGROINDUSTRIAL PRESENTADO DA UNA IDEA DE LA COMPLEJIDAD DE LA ACCIÓN AGROINDUSTRIAL. SUGIERE UNA REAFIRMACIÓN DE QUE EL ENFOQUE SEÑALADO, PARA QUE TENGA EFECTO EN EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL, DEBE INTEGRAR LAS ACCIONES DE PRODUCCIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS Y LAS ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN Y AMBAS VINCULADAS AL MERCADO, SEA ESTE REGIONAL, NACIONAL O INTERNACIONAL. AL CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, SUS HÁBITOS, CARACTERÍSTICAS CULTURALES Y NECESIDADES NUTRICIONALES SE PODRÁ INFERIR: QUÉ TIPO DE PRODUCTO Y CON QUÉ GRADO DE TRANSFORMACIÓN SERÁ DEMANDADO. ASIMISMO SERA POSIBLE DETECTAR LAS ACCIONES DE LA COMPETENCIA Y LAS POSIBILIDADES PRODUCTIVAS DE LAS ÁREAS SUSCEPTIBLES, PARA PONER EN MARCHA LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS INTEGRADOS SOBRE AGROINDUSTRIA. PERO ESTO NO ES TODO, YA QUE SE NECESITA PLANIFICACIÓN, LA CUAL COMO SE SEÑALÓ, TAMBIÉN DEBE SER MULTIDISCIPLINARIA, INTERSECTORIAL E INTERINSTITUCIONAL. ESTA PLANEACIÓN REQUIERE MUCHAS ACCIONES INTERDEPENDIENTES, COMO SON AQUELLAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS, DE GESTIÓN EMPRESARIAL, DE EDUCACIÓN Y DE CAPACITACIÓN, DE LEYES, DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, DE AGRONOMÍA, ENTRE OTRAS.

EN MUCHOS SECTORES DE COLOMBIA Y DE VARIOS PAISES DEL CONTINENTE EXISTE LA IDEA TRADICIONAL DE QUE LA TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS O MATERIAS PRIMAS DEL AGRO (NIVELES 0, 1 Y 2) DEBE UTILIZAR LAS MATERIAS PRIMAS EXCEDENTES (A VECES SE HABLA DE DESECHOS)



DE LA PRODUCCIÓN EXISTENTE. CON ESTE CRITERIO SE IMPULSAN A VECES POLÍTICAS DE INCREMENTO DE PRODUCCIÓN PARA DISPONER DE MATERIAS PRIMAS Y POSTERIORMENTE SE PIENSA EN SU TRANSFORMACIÓN. ESTE ENFOQUE TRAE COMO CONSECUENCIA EL FRACASO DE LA INICIATIVA DEL PROYECTO O BIEN EL HECHO DE QUE LA PLANTA AGROINDUSTRIAL YA PUESTA EN MARCHA NO PUEDE COMPETIR CON PRODUCCIONES QUE TRADICIONALMENTE VAN AL MERCADO DE TRANSFORMACIÓN (NIVEL 0), O SEA, PRODUCTOS FRESCOS LIMPIOS, CLASIFICADOS Y EMPACADOS.

TODO ESTE CONTEXTO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DEBE LÓGICAMENTE, OBEDECER A LAS POLÍTICAS ECONÓMICAS, CIENTÍFICAS, EDUCACIONALES, DE SALUD Y DE COMERCIO EXTERIOR QUE ESTABLEZCAN LOS GOBIERNOS Y QUE TIENDAN A CREAR EMPLEOS Y A SUMINISTRAR ALIMENTOS SUFICIENTES A LA POBLACIÓN.

#### B. LAS FORMAS ASOCIATIVAS (FAS) EN EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

LA INTEGRACIÓN ENTRE PRODUCCIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS CON SU ADECUACIÓN O TRANSFORMACIÓN NO FUNCIONA POR SÍ SOLA, DEBE ESTAR ENMARCADA EN UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y ÉSTA SE LOGRA A TRAVÉS DE FORMAS ASOCIATIVAS QUE PUEDEN TENER EL CARÁCTER DE ASOCIACIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA, COOPERATIVA, GRUPO DE AMISTAD, CENTRO DE BENEFICIO, ETC.. LO IMPORTANTE ES QUE EXISTA UNA DIRECCIÓN TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA QUE LLEVE CON ÉXITO COMERCIAL LA GESTIÓN EMPRESARIAL. ESTO IMPLICA QUE LA GESTIÓN GERENCIAL



DEBE SER DELEGADA A TÉCNICOS CON EXPERIENCIA Y SU COSTO DEBE SER ASUMIDO POR LA EMPRESA (EN EL CASO QUE EL CAMPESINO NO TENGA CAPACIDAD EDUCACIONAL PARA ELLO).

EXISTEN FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN ESTE TIPO DE EMPRESA Y QUE PUEDEN ENTORPECER SU DESARROLLO. ENTRE ESTOS SE TIENEN FACTORES LEGALES, POLÍTICOS, TECNOLÓGICOS, INFORMATIVOS Y COMUNITARIOS. POR ESO ES MUY IMPORTANTE UN CONOCIMIENTO EXACTO DEL ENTORNO EN EL CUAL LA EMPRESA SE ORGANIZARÁ. LA RAZÓN DE LO ANTERIOR SE DEBE A LA ALTA COMPLEJIDAD DEL FENÓMENO AGROINDUSTRIAL, EL CUAL DEBE UNIR A DOS ACTIVIDADES PERTENECIENTES A DOS SECTORES DISTINTOS DE LA ECONOMÍA COMO SON: EL AGRÍCOLA Y EL INDUSTRIAL.

ESTUDIOS EN COLOMBIA SOBRE EVALUACIÓN DE FORMAS ASOCIATIVAS<sup>4/</sup> EN EL SECTOR DE LA AGRICULTURA TRADICIONAL EN DONDE PREDOMINA EL MINIFUNDIO EN EL CUAL SE HAN IMPULSADO ALGUNOS INTENTOS DE AGROINDUSTRIALIZACIÓN, HAN DEMOSTRADO QUE EN LA GRAN MAYORÍA DE LOS CASOS, DICHS INTENTOS HAN FRACASADO. LA CAUSA PARECE ESTAR EN TRES ELEMENTOS A SABER: (A) FALTA DE CONCEPTUALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA COMPLEJIDAD DEL FENÓMENO AGROINDUSTRIAL; (B) FALTA DE PREVISIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL QUE TODA EMPRESA DEBE DISPONER; (C) FALTA DE DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE AUTOGESTIÓN. ESTE PLANTEAMIENTO SE HA IMPULSADO MÁS COMO UNA MEDIDA

<sup>4/</sup> MIRA, JAIME. Un posible papel de las formas asociativas en el desarrollo agroindustrial. *En Agroindustria y desarrollo económico*, IICA, Bogotá, Publicación Seminarios y Congresos No. 314. 1983.



PARA ORGANIZAR LA COMUNIDAD CAMPESINA PARA RESOLVER SUS PROBLEMAS QUE CON EL FIN DE CONSTITUIR UNA ORGANIZACIÓN COMERCIAL RENTABLE QUE RETENGA EL VALOR AGREGADO PARA LA COMUNIDAD.

LOS ESTUDIOS SEÑALADOS HAN DEMOSTRADO LO SIGUIENTE:

- A. "LAS EMPRESAS PROMOVIDAS HAN SIDO PROGRAMADAS BÁSICAMENTE POR EL MEDIO Y NO PARA ACTUAR SOBRE EL MEDIO. ELLO SE HA DEBIDO A QUE LAS INSTITUCIONES ASISTENCIALES NO HAN CONTADO CON LOS FUNCIONARIOS IDÓNEOS NI CON INSTRUMENTOS TÉCNICOS, JURÍDICOS Y ECONÓMICOS QUE LE PERMITAN APOYARLOS OPERATIVAMENTE".
- B. "LAS EMPRESAS UNA VEZ CREADAS SE DEJAN OPERANDO CON EL CAMPESINO (ILETRADO, SIN ENTRENAMIENTO), EL PÁRROCO O UN FUNCIONARIO DE LA INSTITUCIÓN ASISTENCIAL, MUCHAS VECES IMPROVISADO".
- C. "LAS FORMAS ASOCIATIVAS SE CONCIBEN COMO UN PRODUCTO DE LA ACCIÓN INSTITUCIONAL (IMPORTA MÁS EL NÚMERO DE EMPRESAS CREADAS EN UN AÑO QUE EL ÉXITO ECONÓMICO-SOCIAL DE LAS MISMAS) NO SE LES CONSIDERA COMO PARTE DEL SISTEMA INSTITUCIONAL EN EL CUAL DEBEN JUGAR UN ROL EN EL DESARROLLO REGIONAL".



D. "LAS FAS SE DISEÑAN EN TÉRMINOS DE UN MARCO JURÍDICO ESTRUCTURAL OLVIDÁNDOSE QUE DEBEN FORMAR PARTE DE UN ESQUEMA ORGANIZATIVO DENTRO DE UN PROYECTO DE PREINVERSION. ES DECIR LAS FORMAS ASOCIATIVAS DEBEN CREARSE PARA ADMINISTRAR UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL SEA DE PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN O COMERCIALIZACIÓN INTEGRADAS VERTICAL U HORIZONTALMENTE".

EL CAMPESINO PUEDE MANEJAR EN CASOS ESPECIALES Y CON LA ASESORÍA INSTITUCIONAL, EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN, SIEMPRE Y CUANDO, LAS ACTIVIDADES NO EXIJAN UNA ALTA EFICIENCIA Y UNA CAPACIDAD TÉCNICA ADMINISTRATIVA COMPLEJA. EN LA ACTUALIDAD Y DADA LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL, ES MUY DIFÍCIL QUE EL CAMPESINO PUEDA MANEJAR CRITERIOS FINANCIEROS Y DE OPORTUNIDADES DE MERCADOS QUE LE PERMITAN INTERVENIR EN ÉL SIN TOMAR DECISIONES INTUITIVAS. DE ESTO SE INDUCE QUE ES NECESARIO DELEGAR LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA EN PERSONAL IDÓNEO, CUYO COSTO DE HONORARIOS ESTÉ CONTEMPLADO EN EL PROYECTO DE INVERSIÓN. CON ÉSTO SE QUIERE DECIR QUE LA GESTIÓN EMPRESARIAL ES DELEGADA. LAS INSTITUCIONES DEBERÍAN ADECUARSE A FIN DE PRESTAR APOYO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO Y PARTICIPAR EN LA INVERSIÓN COMO SOCIO CON DERECHO A VOZ Y VOTO HASTA QUE LA EMPRESA MARCHE NORMALMENTE, MOMENTO EN QUE LA PROPIEDAD TOTAL PASE A MANOS DE LA FORMA



ASOCIATIVA. OTRA FORMA SERÍA QUE LA INSTITUCIÓN PARTICIPARA CON DERECHO A VOTO SOBRE ALGUNAS DECISIONES ECONÓMICAS QUE SE TOMAN Y NO TIENEN RELACIÓN CON EL PROYECTO DURANTE EL PERÍODO DE PUESTA EN MARCHA Y HASTA SU FUNCIONAMIENTO NORMAL.

LA ACCIÓN INSTITUCIONAL DEBE ORIENTARSE AL APOYO ECONÓMICO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE LA NUEVA EMPRESA A TRAVÉS DE UNA INTEGRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN, LA ASISTENCIA TÉCNICA OPERATIVA, EL CRÉDITO Y LA INFORMACIÓN. LA CAPACITACIÓN SOBRE COOPERATIVISMO A LOS CAMPESINOS ES TAN IMPORTANTE COMO AQUELLA RELACIONADA A ASPECTOS TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN O MERCADEO.

EN EL ASPECTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL ES INDISPENSABLE EL APOYO SOBRE ASUNTOS DE CONTACTOS EXTERNOS YA QUE EN ESTE PUNTO ES DONDE MÁS DESAMPARADO SE ENCUENTRA EL NUEVO EMPRESARIO CUANDO LA EMPRESA NO ES SUFICIENTEMENTE GRANDE COMO PARA DISPONER O PAGAR UN ESPECIALISTA.

ENTRE LOS ASPECTOS QUE MÁS REQUIEREN APOYO SE TIENE:

- A. ASESORÍA EN ASPECTOS DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN EN FUNCIÓN DE ESTACIONALIDAD DE PRECIOS Y PRODUCCIÓN, MERCADOTECNIA Y COSTOS UNITARIOS DE LOS PRODUCTOS FINALES OFERTADOS.



- B. ASESORÍA EN CUESTIONES DE INTEGRACIÓN VERTICAL U HORIZONTAL CON OTRAS EMPRESAS.
- C. APOYO PARA EL MANEJO DE TRÁMITES LEGALES, TRIBUTARIOS Y BANCARIOS PARA LA OBTENCIÓN Y MANEJO DE CRÉDITOS.
- D. APOYO PARA LA COMPRESIÓN Y CONOCIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS COMERCIALES DE PRODUCTOS FINALES E INSUMOS.

### C. LA ACCION INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO DE AGROINDUSTRIAS

PARA LOGRAR EL ESTABLECIMIENTO DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE DESARROLLO Y FOMENTO, SE REQUIERE QUE LAS ENTIDADES TENGAN CLARA LA CONCEPCIÓN DEL PROCESO O SISTEMA AGROINDUSTRIAL YA QUE COMO SE SEÑALÓ, ES COMPLEJO Y COMPROMETE LA PARTICIPACIÓN DE VARIOS SECTORES.

LO IDEAL Y LÓGICO ES QUE LA ACCIÓN DE LAS ENTIDADES DE EJECUCIÓN BASEN SUS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EN LA POLÍTICA AGROALIMENTARIA DEL GOBIERNO. AL NO EXISTIR ESTAS ORIENTACIONES MACROECONÓMICAS PARA LA AGROINDUSTRIA O SI EXISTEN SON POCO PRECISAS, SE HACE NECESARIO ENTONCES, QUE LAS ENTIDADES QUE DECIDEN REALIZAR ACCIONES EN AGROINDUSTRIA ESTRUCTUREN EQUIPOS PROFESIONALES MULTIDISCIPLINARIOS (AGRÓNOMOS, INGENIEROS DE ALIMENTOS, INGENIEROS QUÍMICOS, VETERINARIOS, ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DE ENTRESA, ENTRE OTROS), PARA QUE BASADOS EN UN CONCEPTO COMO EL SEÑALADO, DEFINAN



UNOS OBJETIVOS, UNAS METAS, UNAS ACTIVIDADES, UNA ESTRATEGIA Y LOS RECURSOS FINANCIEROS, FÍSICOS Y ADMINISTRATIVOS PARA PONER EN MARCHA LOS PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE SE DEFINAN.

LA SITUACIÓN DEL DESARROLLO, FOMENTO Y PROMOCIÓN AGROINDUSTRIAL EN LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA ESTÁ DISPERSA EN NUMEROSAS ENTIDADES DE LOS CINCO SECTORES PRINCIPALES SEÑALADOS EN EL GRÁFICO No. 2. EN ALGUNOS PAISES SE RECONOCEN MÁS DE 40 ENTIDADES O UNIDADES ADMINISTRATIVAS COMO ES EL CASO DE COLOMBIA<sup>5/</sup>, LO QUE DIFICULTA LA ACCIÓN PARA SU DESARROLLO.

ESTAS ENTIDADES EN SU MAYORÍA PERTENECEN AL SECTOR AGROPECUARIO Y AL SECTOR MANUFACTURERO INDUSTRIAL Y, POR LO TANTO, LA COMPOSICIÓN PROFESIONAL ESTÁ FORMADA POR ESPECIALISTAS DE LAS CIENCIAS AGROPECUARIAS O DE LAS CIENCIAS DE LA INGENIERÍA, RESPECTIVAMENTE. EN AMBOS CASOS EXISTEN ESPECIALISTAS DE LA ECONOMÍA.

LA AUSENCIA DE UNA CONCEPCIÓN AGROINDUSTRIAL SUMADA A UN ENFOQUE PARCIAL DE LOS PROBLEMAS AGROINDUSTRIALES POR PARTE DE LOS PROFESIONALES (MONODISCIPLINARIOS), INDUCE A DICHAS ENTIDADES A LA CREACIÓN DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES QUE GENERALMENTE TERMINAN EN EL FRACASO O BIEN LOS PROYECTOS QUE ELABORAN NO RESISTEN UN

<sup>5/</sup> ANDI. Revista ANDI No. 62. Bogotá, Diciembre, 1982.



## ANÁLISIS BAJO LA CONCEPCIÓN SEÑALADA.

LAS INSTITUCIONES NO ESTÁN DISEÑADAS O BIEN EN SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA NO DISPONEN DE PERSONAL QUE CONOZCA LA PROBLEMÁTICA AGROINDUSTRIAL. SI EXISTE EL PERSONAL IDÓNEO, ÉSTE ESTÁ DIVIDIDO EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS COMPUESTAS POR 1 Ó 2 PERSONAS EN LAS ÁREAS DE "MERCADERO", "AGROINDUSTRIA", "TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS", "ORGANIZACIÓN CAMPESINA", ETC. QUE ACTÚAN INDEPENDIENTEMENTE. EL TRABAJO INDEPENDIENTE YA SEA A TRAVÉS DE GRUPOS ESPECIALIZADOS O DE PROFESIONALES, NO PERMITE UN TRABAJO EN EQUIPO EN DONDE LOS PROYECTOS EN ESTUDIO RECIBAN UN ENFOQUE INTEGRAL DESDE EL PUNTO DE VISTA, AL MENOS DE MÁS DE DOS DISCIPLINAS.

ASIMISMO EN ESTOS CASOS NO SE PUEDE VISUALIZAR, IDENTIFICAR Y MENOS FORMULAR LAS ACCIONES DE APOYO QUE REQUIERE TODO PROGRAMA O PROYECTO DURANTE SU PUESTA EN MARCHA Y AFIANZAMIENTO. SUMADO A LO ANTERIOR LAS ENTIDADES QUE HAN DECIDIDO EMPRENDER EL CAMINO DEL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL A TRAVÉS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN NO DISPONEN DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DE MERCADO, MERCADOTECNIA, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA DE ALIMENTOS, SOCIOLOGÍA Y ESPECIALISTAS EN GESTIÓN GERENCIAL O ÁREAS AFINES A LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS.

OTRO ASPECTO QUE TAMBIÉN FRENA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL A NIVEL DE ENTIDADES DE FOMENTO ES EL HECHO DE QUE SE FIJAN ESTRA-



TEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DE TAMAÑOS PREFIJADOS DE EMPRESAS (PEQUEÑAS, MEDIANAS O GRANDES AGROINDUSTRIAS), LO QUE FRENA CUALQUIER INICIATIVA QUE PUEDE SER MUY VENTAJOSA ECONÓMICAMENTE PERO POR SU TAMAÑO, LA ENTIDAD NO LA PUEDE IMPULSAR SIN CONTRARIAR EL REGLAMENTO.

PARA LOGRAR ÉXITO EN EL DESARROLLO DE AGROINDUSTRIAS, LAS INSTITUCIONES DE DESARROLLO Y FOMENTO EN SUS DIVERSOS NIVELES JERÁRQUICOS, DEBEN TENER MUY CLARA LA CONCEPCIÓN AGROINDUSTRIAL, LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LOGRAR LAS METAS PROPUESTAS. DEBEN TRABAJAR CON EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS BAJO UNA SOLA DIRECCIÓN EN LAS DIVERSAS FACETAS DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL YA QUE SU OBJETIVO PRINCIPAL ES LA CREACIÓN DE EMPRESAS QUE BENEFICIEN A LOS CAMPESINOS SEAN SOCIOS O SÓLO PROVEEDORES DE LAS MATERIAS PRIMAS.



## D. METODOLOGÍA PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

ESTA METODOLOGÍA SE HA SEGUIDO EN DOS ENTIDADES DE COLOMBIA. LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, FEDERACAFE Y DURANTE EL PRESENTE AÑO EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA, INCORA. AMBAS ENTIDADES SON DE DESARROLLO Y FOMENTO AGROPECUARIO Y CUENTAN CON PROFESIONALES DE LAS AREAS DE ECONOMÍA, AGROPECUARIA Y, EN MENOR PROPORCIÓN, DE LA INGENIERIA DE ALIMENTOS. TIENEN OBJETIVOS ESPECÍFICOS ORIENTADOS AL DESARROLLO DE AGROINDUSTRIA Y HAN TENIDO EXPERIENCIA EN LA PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS AGROINDUSTRIALES, EN SU MAYORIA, DE PEQUEÑA ESCALA.

### 1. ETAPAS

#### A. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

BASADOS EN LA CONCEPCIÓN Y ENFOQUE SEÑALADO, SE INICIA EL TRABAJO CON UN GRUPO DE TÉCNICOS DE DISTINTAS PROFESIONES CON EL CUAL SE ANALIZAN LAS DIVERSAS ACTIVIDADES QUE PARTICIPAN EN LA AGROINDUSTRIA Y SUS INTERRELACIONES. ASIMISMO SE ESTUDIAN TRABAJOS ESCRITOS SOBRE CONCEPTOS Y DEFINICIONES SOBRE COMPLEJO AGROINDUSTRIAL, COMPLEJO AGRÍCOLA, LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE EMPRESAS.



## B. ELEMENTOS DE APOYO

CUANDO EL GRUPO LLEGA A UN CONSENSO RESPECTO A CONCEPTOS Y ENFOQUE SE ESTUDIAN LA IMPORTANCIA QUE TIENE LOS INSTRUMENTOS DE APOYO TALES COMO EL CRÉDITO, LA CAPACITACIÓN A TODO NIVEL, LA INFORMACIÓN, LA INVESTIGACIÓN, LA ASISTENCIA TÉCNICA, LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD, NORMAS Y EL CONTROL DE CALIDAD.

EL ANÁLISIS DE ESTOS INSTRUMENTOS PERMITE AL GRUPO COMPRENDER LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO, LA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL APOYO MUTUO INTERINSTITUCIONAL O LA NECESIDAD DE REFORZAR ÁREAS QUE SIENDO DE RESPONSABILIDAD DE LA ENTIDAD NO ESTÁN DEBIDAMENTE EQUIPADAS PARA PROMOVER Y DESARROLLAR EMPRESAS AGROINDUSTRIALES.

## C. PROBLEMÁTICA

COMO TERCERA ETAPA, EL GRUPO ANALIZA LA PROBLEMÁTICA DE SU INSTITUCIÓN CON RESPECTO AL DESARROLLO DE AGROINDUSTRIAS. PARA ELLO SE HACE NECESARIO DISPONER DE UN DIAGNÓSTICO QUE DE NO ESTAR DISPONIBLE SE REALIZA BASÁNDOSE EN LA INFORMACIÓN SECUNDARIA QUE LA MISMA ENTIDAD DISPONE Y SE RECOGE LA EXISTENTE EN EL PAÍS. ESTE TRABAJO PERMITE IDENTIFICAR Y PRIORIZAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE ESTUDIO DE PROYECTOS.



#### D. IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROGRAMAS

PRIORIZADA LA PROBLEMÁTICA Y PLANTEADAS LAS POSIBLES SOLUCIONES SE ESTRUCTURAN LOS SUBPROGRAMAS QUE PODRÁN SER COORDINADOS POR EL GRUPO O ASIGNADOS A LAS UNIDADES DE LA ENTIDAD, QUE SEAN AFINES. LOS SUBPROGRAMAS QUE SE HAN IDENTIFICADO Y QUE HASTA EL MOMENTO PARECEN SER LOS MÁS IMPORTANTES, SON LOS SIGUIENTES:

- 1) SUBPROGRAMA DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.
- 2) SUBPROGRAMA DE CAPACITACIÓN.
- 3) SUBPROGRAMA DE CRÉDITO.
- 4) SUBPROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA OPERATIVA.
- 5) SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
- 6) SUBPROGRAMA DE INFORMACIÓN.

#### E. ESTRUCTURACIÓN DE LOS SUBPROGRAMAS

EN ESTA ETAPA SE DEFINE EL OBJETIVO GENERAL Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CADA UNO DE LOS SUBPROGRAMAS, IDENTIFICANDO LOS PROYECTOS CON SUS METAS Y ACTIVIDADES. COMO GENERALMENTE LAS ENTIDADES SIEMPRE TIENEN PRISA POR VER RESULTADOS A CORTO PLAZO, EL PROGRAMA SE PONE EN MARCHA CON EL SUBPROGRAMA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, INICIANDO EL ESTUDIO DE UNA PREFACTIBILIDAD. DENTRO



DEL CONJUNTO DE INICIATIVAS SE SELECCIONA UNA, UTILIZANDO CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS DEBIDAMENTE VALORADOS Y PRIORIZADOS.

F. PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

COMO SE SEÑALÓ EN EL NUMERAL ANTERIOR, AL INICIAR ACTIVIDADES CON EL SUBPROGRAMA DE PROYECTOS, ES NECESARIO CONSTITUIR UN EQUIPO DE TRABAJO ESPECÍFICO QUE SE ENCARGUE DE FORMULAR Y ELABORAR EL PROYECTO DE FACTIBILIDAD ELEGIDO. EN EL CASO DE LA FEDERACIÓN DE CAFETEROS DE COLOMBIA, FEDERACAFE, SE ELIGIÓ UN PROYECTO (CÍTRICOS) ENTRE DIEZ QUE SE HABÍAN PRESELECCIONADO POR EL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA. SE INICIÓ EL TRABAJO A FINES DE 1982 Y CON LA TÉCNICA DE APROXIMACIONES SUCESIVAS SE FUE ANALIZANDO LA INFORMACIÓN HASTA QUE SU FACTIBILIDAD QUEDÓ CONCLUIDA EN JUNIO DE 1983. EL ESTUDIO DEMOSTRÓ QUE EL PROYECTO ERA ALTAMENTE RENTABLE LO QUE DECIDIÓ A PRODESARPOLLO-FEDERACAFE A FORMAR UNA SOCIEDAD PROMOTORA Y EJECUTORA DEL MISMO. LA INVERSIÓN TOTAL ASCIENDE A US\$3.000.000,00 PARA LA PLANTA TRANSFORMADORA (EMPAQUE, JUGOS, ACEITE ESENCIAL Y DESHIDRATACIÓN DE LA CÁSCARA), ADEMÁS CONTEMPLA LA PLANTACIÓN DE 3.000 HECTÁREAS Y VIVEROS).

LOS SUBPROGRAMAS QUE SE DISEÑARON PARA EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DE FEDERACAFE SON LOS SIGUIENTES<sup>1/</sup>:

<sup>1/</sup> PRODESARROLLO-FEDERACAFE. Documento de Trabajo No. 5. Convenio FEDERACAFE-IICA, Noviembre, 1981 en Colombia.



SUBPROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y ORIENTACIÓN DE PROYECTOS, CUYO OBJETIVO ES "COORDINAR EL PROCESO DE GENERACIÓN DE PROYECTOS HASTA SU EJECUCIÓN CON EL FIN DE ORDENAR Y APOYAR EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EN LA ZONA CAFETERA".

SUBPROGRAMA DE APOYO ESTRATÉGICO, CUYO OBJETIVO ES "DEFINIR UNA BASE METODOLOGICA QUE PERMITE PLANEAR Y EVALUAR LA AGROINDUSTRIA EN LA ZONA CAFETERA, CONTANDO AL MISMO TIEMPO CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN AGROINDUSTRIAL, TANTO PARA LOS AGENTES DE PLANIFICACIÓN COMO PARA LOS OBJETOS DE LA MISMA".

SUBPROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA OPERATIVA, CUYO OBJETIVO ES "PROPORCIONAR APOYO TÉCNICO OPERATIVO A LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES CON EL FIN DE AUMENTAR SU EFICIENCIA TÉCNICA, OPERATIVA, ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL".

SUBPROGRAMA DE PROMOCIÓN AGROINDUSTRIAL, CUYO OBJETIVO ES "FOMENTAR PROYECTOS AGROINDUSTRIALES A TRAVÉS DE LA COORDINACION INTERINSTITUCIONAL, BUSCANDO QUE LOS ACTUALES INCENTIVOS DISPONIBLES PARA EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA SE CANALICEN DE MANERA COHERENTE, INTEGRANDO LOS ESFUERZOS Y RECURSOS".

SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, CUYO OBJETIVO ES "LOGRAR UNA MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS ACTUALES DE LA INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DE LA AGROINDUSTRIA Y LA DE PROPICIAR NUEVAS INVESTIGACIONES QUE REQUERIRA EL PROGRAMA".



ESTE PROGRAMA QUEDÓ ESTRUCTURADO COMO UNO DE LOS TRES PROGRAMAS BÁSICOS (AGROINDUSTRIA, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN) DEL PLAN QUINQUENAL 1984-88 DE PRODESARROLLO-FEDERACAFE, QUEDANDO DEFINIDAS LAS NECESIDADES DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN AGROINDUSTRIAL, CAPACITACIÓN, INFORMACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y DE APOYO EN INVESTIGACIÓN APLICADA.

EN EL CASO DEL APOYO QUE EL IICA ESTA PRESTANDO AL INCORA SE ESTÁ EN LA ETAPA DE ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA Y PARALELAMENTE SE HA INICIADO EL TRABAJO EN EQUIPO, DE APOYO A LOS PROYECTOS EXISTENTES E INICIADO ESTUDIOS DE PREFACTIBILIDAD.

POR LAS CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS, TIPO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ENTIDADES, LA ESTRATEGIA DE TRABAJO PARA FORMULAR UN PROGRAMA COMO EL DESCRITO PARA FEDERACAFE VARIARÁ, COMO ASIMISMO LOS PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO. LO IMPORTANTE ES QUE UN EQUIPO PROFESIONAL MULTIDISCIPLINARIO COMPRENDA EL PROCESO AGROINDUSTRIAL, BUSQUE Y ACEPTE UN CONSENSO DEL ENFOQUE QUE DEBE DAR, ESTÉ DE ACUERDO CON LA ESTRATEGIA Y APRENDA A TRABAJAR EN EQUIPO. SUMADO A LO ANTERIOR LAS AUTORIDADES DE LA ENTIDAD DEBEN ESTAR DE ACUERDO Y MODIFICAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, SI ES NECESARIO, PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UN PROGRAMA AGROINDUSTRIAL COMO EL SEÑALADO.

BOGOTÁ, AGOSTO, 1984.  
IP/CJRDEG.

112  
E

COLECCION IICA



