

IICA  
PRRET-A4/CL  
no. 94-01

# La Agroindustria Rural en los Proyectos de Desarrollo

SERIE DOCUMENTOS TEMATICOS

PROCODER



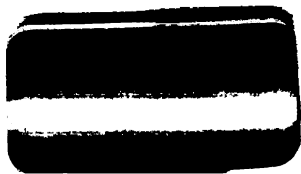
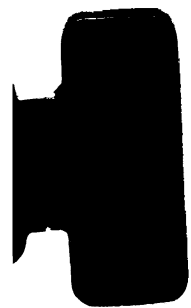
prodar 

IICA



buenos aires • argentina

junio de 1993



Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

23 JUL 1995

IICA — CIDIA

IICA  
BIBLIOTECA VENEZOLANA

29 JUL 1995

00002285

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

23 JUN 1995

IEGA — CIDIA

# **La Agroindustria Rural en los Proyectos de Desarrollo**

*Compilado por*  
**FERNANDO SEGARRA G.**

**Buenos Aires - Argentina**  
**7 al 9 junio de 1993**

IICA  
PRRET-A4/CL  
no. 94-01

BL-007925

**Programa Cooperativo de Desarrollo Rural para los Países del Area Sur  
PROCODER**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
IICA**

**Las ideas y planteamientos contenidos en este documento  
son propios del autor y no representan necesariamente el criterio del  
PROCODER ni del IICA.**

**IICA**

**CL 01 1994**

**Segarra, Fernando (Compilador)**

**La Agroindustria Rural en los Proyectos de Desarrollo. Santiago de  
Chile: PROCODER - PRODAR - IICA, 1994.**

**64 p. (IICA: Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de  
Eventos Técnicos de Chile. N° 01)**

**1. Agroindustria**

**3. Enfoque de Sistemas**

**5. Redes**

**2. Enfoque Empresarial**

**4. Factores Limitantes**

**6. Pequeño Agricultor**

**Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones  
de Eventos Técnicos**

**ISSN - 0253-4746**

**A4 / CL -94-01**

**Diseño y Diagramación: María Luisa Jaramillo  
Impresiones y Reproducciones SA & BU Ltda.**

**Santiago, Chile  
Primera Edición • Enero de 1994**

# CONTENIDO

<i>Presentación</i> .....	7
<b>I. ANTECEDENTES</b> .....	9
Objetivos .....	11
Organización del Seminario/Taller .....	10
<b>II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	13
Revisión conceptual del desarrollo de la pequeña agroindustria rural en América Latina y El Caribe .....	13
<i>Antecedentes</i> .....	13
<i>Marco conceptual de la AIR</i> .....	13
<i>Marco metodológico de la AIR</i> .....	16
<i>Marco operativo para la promoción de la AIR</i> .....	17
<b>III. LAS EXPERIENCIAS NACIONALES</b> .....	23
La experiencia operativa con agroindustrias de SEBRAE, Brasil .....	23
<i>Antecedentes</i> .....	23
<i>La industria de alimentos</i> .....	23
<i>Agroindustrias rurales</i> .....	24
<i>Los programas e instrumentos</i> .....	26
Experiencias sobre asociaciones de agroindustrias de pequeños agricultores del INPROA, Chile .....	27
<i>Antecedentes</i> .....	27
<i>Formas asociativas para la empresa agroindustrial rural</i>	
<i>Experiencias de formas asociativas</i> .....	28
<i>Conclusiones</i> .....	30
Modelo de creación de agroindustrias.	
La experiencia de la Fundación Chile .....	31
<i>Antecedentes</i> .....	31
<i>Fundamento del modelo</i> .....	31
<i>Esquema del modelo</i> .....	32
Principales obstáculos para el desarrollo de las agroindustrias y cooperativas de tres departamentos del litoral sur del Uruguay .....	34
<i>Antecedentes</i> .....	34
<i>Relevamiento de empresas agroindustriales y cooperativas</i> .....	35
<i>Resultados más importantes</i> .....	35

<b>La experiencia agroindustrial de quesos de cabra en Santiago del Estero, Argentina .....</b>	<b>38</b>
<i>Antecedentes .....</i>	<i>38</i>
<i>El proyecto de desarrollo integral .....</i>	<i>38</i>
<i>El centro de mejoramiento caprino .....</i>	<i>39</i>
<i>La fábrica de quesos de cabra .....</i>	<i>39</i> ✓
<i>Logros e impactos del proyecto de quesería .....</i>	<i>42</i>
<b>La experiencia de la red de centros de elaboración y comercialización de productos artesanales alimenticios en Mendoza, Argentina .....</b>	<b>43</b>
<i>Antecedentes .....</i>	<i>43</i>
<i>El proyecto .....</i>	<i>44</i>
<i>La experiencia de los tres primeros años .....</i>	<i>45</i>
<i>Perspectivas .....</i>	<i>46</i>
<b>IV. EL PRODAR Y LAS REDES NACIONALES</b>	
<b>DE AGROINDUSTRIA RURAL .....</b>	<b>47</b>
<b>La experiencia de PRODAR .....</b>	<b>47</b>
<b>La experiencia de REDAR - Chile .....</b>	<b>48</b>
<b>La experiencia de REDAR - Argentina .....</b>	<b>48</b>
<b>La experiencia de REDAR - Uruguay .....</b>	<b>49</b>
<b>V. MESAS REDONDA .....</b>	<b>51</b>
<b>Avances y necesidades metodológicas para el desarrollo de la agroindustria rural .....</b>	<b>51</b>
<b>Los componentes de la actividad de la agroindustria rural a nivel local .....</b>	<b>53</b>
<b>El papel de la agroindustria rural como catalizador del desarrollo rural en zonas de pequeños productores .....</b>	<b>54</b>
<b>VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS FINALES .....</b>	<b>57</b>
<b>El papel de la agroindustria en la creación de polos de desarrollo .....</b>	<b>57</b>
<b>Identificación y formulación de proyectos de desarrollo de la agroindustria rural .....</b>	<b>58</b>
<i>Anexo. Lista de Participantes .....</i>	<i>61</i>



## PRESENTACION

*Las diecisiete instituciones asociadas al PROCODER han seleccionado a la agroindustria o microempresa productiva rural como uno de los temas de análisis dentro de los componentes del desarrollo rural. Las actividades de postproducción que conllevan la selección, la clasificación y la transformación de la producción primaria han demostrado ser favorables a quienes pueden hacer integración vertical dentro de las cadenas agroalimentarias. Se valoran las ventajas directas e indirectas de agregar valor a la producción campesina, organizar grupos con proyecciones económicas autosustentables, aumentar el uso de la mano de obra y diferenciar la producción para acceder a segmentos de mercado que mejoren las condiciones de rentabilidad de la pequeña agricultura.*

*Por la importancia y el potencial de las actividades que atañen a la aplicación de este tema, el PROCODER acogió esta decisión en su programa de acciones multilaterales. Con el fin de aprovechar la experiencia de otros esfuerzos en el mismo sentido y la capacidad técnica de un número importante de profesionales dedicados al tema, se invitó al Programa de Agroindustria Rural, PRODAR, a participar y cofinanciar un seminario/taller que se realizó en el mes de junio de 1993 en la ciudad de Buenos Aires. El PRODAR es un programa que cubre los países de América Latina y el Caribe y que mantiene redes de instituciones y técnicos en la mayoría de los países del Cono Sur. Con esas características, sus instituciones asociadas mantienen un importante nivel de actividades en el campo y una instancia de reflexión sobre el desarrollo del tema.*

*Con el evento mencionado se pretendió conocer y analizar las experiencias de algunas instituciones sobre el desarrollo de agroindustrias rurales y elaborar las bases de un Programa de desarrollo y fortalecimiento de la agroindustria rural de las instituciones del PROCODER y del PRODAR. Con ese objetivo participaron en este seminario instituciones de gobierno, ONGs, instituciones privadas y empresas agroindustriales de pequeños agricultores. Se realizaron presentaciones temáticas y casos específicos sobre experiencias directas. Así mismo, se formaron grupos de trabajo para discutir proposiciones específicas y preparar las bases de un proyecto de investigación/desarrollo para ser presentado a algunos donantes internacionales.*

*Las presentaciones, los resultados de los trabajos de grupo y las principales discusiones de este seminario/taller se han resumido en este documento. Es importante para PROCODER y para PRODAR dar a conocer los detalles y las conclusiones de este tipo de eventos entre los técnicos de las instituciones que colaboran en estos programas. Es también deseable que otras personas con interés en estos temas conozcan, comenten y colaboren en la construcción de un esfuerzo que realmente potencie las posibilidades de complementar la producción de los pequeños agricultores. Mecanismos que mejoren las posiciones de comercialización, especialicen la producción, agreguen calidad al producto final y mejoren las posibilidades de competir eficientemente en los mercados, son necesarios para cumplir la meta de insertar a la pequeña agricultura en las economías nacionales.*

*Este documento de la Serie Documentos Temáticos del PROCODER, es un esfuerzo conjunto con el PRODAR destinado principalmente a las instituciones, los técnicos y los directivos de las agroindustrias rurales, con el ánimo de contribuir a reforzar el marco conceptual de este componente y a ilustrar con experiencias de campo las condiciones y posibilidades de este eje temático del desarrollo rural.*

**WALDO BUSTAMANTE**  
Coordinador Area Sur PRODAR

**GERMÁN ESCOBAR**  
Coordinador PROCODER

## I. ANTECEDENTES

La pequeña agricultura enfrenta en forma cotidiana y generalizada problemas de inserción en las cadenas agroalimentarias. Las dificultades en el acceso a los mercados, la falta de transparencia en la información, la dificultad de acceder a la infraestructura de almacenaje y los medios de transporte, entre otros factores, hacen que la producción de la agricultura campesina enfrente múltiples problemas de post-cosecha que ocasionan una alta proporción de pérdidas físicas de producción, exponen a los productores a los castigos del mercado e incrementan los factores de riesgo que restringen la introducción de cambios tecnológicos.

Consecuentemente, cualquier estrategia de desarrollo rural regional es más completa y adecuada en la medida que considere mecanismos para enfrentar los problemas de post-cosecha, a fin de mejorar las posibilidades de adopción de alternativas tecnológicas que incrementen la producción agrícola y el ingreso rural familiar.

Como hecho importante, un número considerable de instituciones latinoamericanas y europeas, interesadas en el desarrollo del tema de la agroindustria rural, han creado el Programa de Agroindustria Rural para América Latina (PRODAR). Este Programa ha privilegiado la creación de redes nacionales como una manera de fortalecer y promover la actividad entre las instituciones nacionales que abordan el tema de la agricultura. La base de PRODAR a través de las redes nacionales existentes en Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, República Dominicana y Uruguay, ha sido el intercambio de experiencias, la capacitación de técnicos y campesinos, la generación de información y la investigación aplicada sobre agroindustria rural.

El interés por el tema se ha incrementado en la medida que los procesos de apertura económica se han acelerado en los países de América Latina. Por este motivo surgió la Resolución Nº 47 del CONASUR, en la cual se destaca la necesidad de crear un proyecto regional de desarrollo de la agroindustria rural en el Cono Sur.

Por otra parte, un número significativo de los objetivos de los proyectos y acciones de desarrollo rural que ejecutan las instituciones que forman parte del Programa

Cooperativo de Desarrollo Rural para los Países del Area Sur (PROCODER), contemplan actividades de acopio, comercialización y transformación de productos que son elementos importantes de las estrategias de post-cosecha.

En consideración a los puntos señalados, es deseable una racionalización de esfuerzos entre el PROCODER y el PRODAR a fin de ganar en eficiencia para cumplir la tarea de ofrecer alternativas completas y susceptibles de ser adoptadas por los pequeños agricultores tradicionales. Con este enfoque en mente, se realizó este Seminario/Taller que persiguió compartir experiencias, proponer estrategias comunes y crear las bases para la formulación de un proyecto regional de desarrollo y fortalecimiento de la agroindustria rural en el Cono Sur.

## Objetivos

El objetivo general fue conocer y analizar las experiencias de algunas instituciones sobre el desarrollo de agroindustrias rurales (microempresas), en la perspectiva de elaborar las bases para un programa de desarrollo y fortalecimiento de la agroindustria rural de las instituciones del PROCODER y del PRODAR.

Los objetivos específicos fueron:

- Reconocer las experiencias y analizar la situación de la agroindustria rural en algunos países de América Latina, incluidas las actividades que desarrolla el PRODAR y sus redes nacionales.
- Analizar e identificar las necesidades, el marco institucional, las metodologías de trabajo y las limitantes que enfrentan las instituciones para promover eficientemente las actividades de post-cosecha en los proyectos de desarrollo rural.
- Acordar un marco general de acciones de las instituciones del PROCODER y del PRODAR, a fin de iniciar una acción conjunta que facilite la labor de identificación y ejecución de proyectos agroindustriales, preferiblemente dentro del contexto de los programas de desarrollo rural.
- Elaborar las bases para la formulación de un proyecto regional de fortalecimiento y desarrollo de la agroindustria rural de los países miembros del PROCODER en coordinación con el PRODAR.

## Organización del Seminario/Taller

Participaron en el Seminario/Taller representantes de instituciones miembros de PROCODER y otras instituciones invitadas de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay (ver la lista de participantes en el anexo).

**El evento se estructuró a partir de una exposición y una discusión del marco conceptual de la agroindustria rural. En seguida, se presentaron las ponencias nacionales fundamentalmente sobre experiencias locales de agroindustria rural en programas de desarrollo rural. Posteriormente, se analizó la experiencia del PRODAR y las redes nacionales de agroindustria rural. Paralelamente, se realizó un taller en torno a dos grupos y tres mesas redondas sobre temas relevantes para el desarrollo de la agroindustria rural en los países del Cono Sur de América Latina. Finalmente, el Seminario/Taller concluyó con un plenario con la relatoria de las conclusiones de los grupos de trabajo y las conclusiones generales del evento.**



## II. MARCO CONCEPTUAL

### **Revisión conceptual del desarrollo de la pequeña agroindustria rural en América Latina y El Caribe**

*François Boucher, PRODAR  
San José, Costa Rica*

#### ***Antecedentes***

El interés en el fortalecimiento y desarrollo de la agroindustria rural (AIR) parte por reconocer que la AIR además de ser una opción, es una actividad vigente y una realidad económica y social para los pobladores rurales de América Latina.

En América Latina y el Caribe existen aproximadamente tres millones de unidades de producción que pueden calificarse como agroindustrias rurales, las que producen anualmente casi 9 millones de toneladas de bienes manufacturados y generan alrededor de 10 millones de empleos directos y 3 millones de empleos indirectos.

Entre estos productos se pueden destacar la panela (chancaca, tapa de dulce o papelón), los quesos, los derivados cárnicos, las harinas y almidones de yuca, los derivados de quinua y otros productos andinos, las bebidas y conservas de frutas, los cereales trillados y procesados, la producción apícola (miel y polen), las artesanías y los tejidos, entre otros.

Además de su importancia económica, la AIR permite la competitividad de la producción campesina, fortalece las organizaciones de productores y es un mecanismo de modernización del sector.

#### ***Marco conceptual de la AIR***

A fin de analizar cuál es la relación de la agroindustria con el sector rural, como primera instancia, es necesario determinar una definición clara de este concepto. La agroindustria es entendida como la actividad que utiliza mayoritariamente materia prima agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola y en la que hay un proceso de post-cosecha.

De acuerdo con el clasificador CIUU (Clasificación Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas), se consideran como actividades agroindustriales las correspondientes a las divisiones 31: productos alimenticios, bebidas y tabaco; algunas ramas de las divisiones 32: textiles, prendas de vestir e industria del cuero y la división 33: industria de la madera y productos de madera.

El PRODAR en su afán por contribuir al entendimiento de la agroindustria, ha concebido un perfil que la divide en cuatro niveles:

a) **Nivel de las transnacionales.** Este nivel corresponde al sistema agroalimentario internacional y supranacional y está compuesto por la agroindustria tradicional de exportación y las agroindustrias "jóvenes" que aprovechan la nueva moda de alimentación (comida rápida, jugos y bebidas, refrigerios y hojuelas, etc.)

b) **Nivel de las agroindustrias nacionales de exportación,** que incluye la exportación de productos tradicionales y no tradicionales.

c) **Nivel de las agroindustrias nacionales de la "canasta básica".**

d) **Nivel de las "otras agroindustrias"** que se denominan también las "agroindustrias olvidadas" y constituyen el sector más numeroso y el más heterogéneo, donde se mezclan la artesanía de alimentos, la alimentación callejera y la agroindustria rural y campesina.

Por otra parte, tenemos el sector rural que es primordialmente el sector productor de alimentos y cuya producción puede estar orientada desde un nivel de subsistencia, hasta un nivel de producción totalmente dirigido a la agroindustria (véase Fig.1). De esta forma, se establecen diferentes grados de relación entre el mundo rural productor de materias primas y el mundo agroindustrial. Dentro de estas interrelaciones, el programa de promoción de la AIR impulsado por el PRODAR, privilegia aquellas que se establecen entre los pequeños productores que buscan en la AIR una mejor salida para sus cosechas.

Dichas relaciones entre el mundo rural y el mundo agroindustrial pueden explicarse también en términos de la cadena alimentaria (ver Cuadro 1), en el sentido que los productos agrícolas pueden sufrir una serie de modificaciones que les van confiriendo valor agregado hasta que llegan al consumidor. En este proceso los productores rurales pueden tener distintas formas de participación:

- En la producción agrícola, como oferente de las materias primas que requieren las agroindustrias o los intermediarios mayoristas.
- En el transporte, el almacenamiento y la comercialización de los productos.
- En la transformación de los productos agrícolas como propietarios de una agroindustria rural.



Como resultado del proceso de investigación y promoción, PRODAR ha definido a la AIR como: "la actividad que permite valorizar la producción de las pequeñas unidades silvoagropecuarias, pesqueras y acuícolas, mediante la ejecución de una serie de actividades post-cosecha, tales como el almacenaje, la adecuación (o beneficio), la transformación, la conservación, el empaque, el transporte y la comercialización de los productos".

Por otra parte, es importante mencionar que la agroindustria rural agrupa a aquellas unidades productoras que cumplen con las siguientes características:

- a) Emplean mano de obra y materias primas propias de la zona.
- b) El valor agregado generado por el procesamiento y la comercialización de los productos agrosilvopecuarios permanece en manos de los productores, al menos en forma parcial.
- c) Están en manos de grupos campesinos o bien, los benefician directamente (compra de materia prima, empleo etc.)
- d) Existe una integración relativa entre la producción de las materias primas y los procesos de transformación y comercialización.
- e) Las unidades son pequeñas y poco complejas en cuanto a los volúmenes que procesan, la tecnología que utilizan, la organización de la producción y la estructura empresarial que poseen.

Con la intención de esclarecer mejor el concepto de AIR se ha planteado su análisis desde varios enfoques:

• *AIR tradicional y AIR inducida*

Este enfoque hace una clara división entre dos tipos de AIR. Por una parte, la AIR tradicional que se conforma por las etapas de procesamiento que necesariamente acompañan a un gran número de productos agrícolas tales como café, caña de azúcar, arroz, maíz y leche, los cuales han originado beneficios, trapiches, arroceras, molinos y queserías. Este sector ha existido desde hace mucho tiempo y se generó como producto de la economía rural.

En tanto, la AIR inducida como lo sugiere su nombre, nace como producto del apoyo y promoción de proyectos auspiciados por entidades gubernamentales, organismos no gubernamentales y programas de cooperación internacional, entre otros.

• *Enfoque empresarial rural*

Se trata de un enfoque interdisciplinario donde la problemática post-cosecha del pequeño productor rural se enfrenta desde una óptica empresarial, buscando dar

**soluciones permanentes. Esto significa apoyar la creación de una empresa agroindustrial que requiere desde sus comienzos, una eficiente gestión para lograr ser competitiva.**

**Para que la nueva agroindustria alcance ese objetivo, necesita recibir apoyo en disciplinas como producción agropecuaria, economía y organización campesina, administración microempresarial, tecnología aplicada, control de calidad, comercialización y financiamiento.**

***• Enfoque empresarial rural integral***

**Al enfoque anterior se integran los temas de sostenibilidad, género, equidad y competitividad.**

***• Enfoque sistémico***

**Explica las distintas relaciones que pueden tener los actores de un sistema agroindustrial. Por ejemplo el sector lácteos, donde no sólo participan los productores de leche, los transformadores e intermediarios, sino también otros agentes que cumplen papeles relevantes, como los abastecedores de insumos y materiales de empaque, los fabricantes de maquinaria y los que prestan servicios de crédito, asistencia técnica y comercialización tanto local como internacional.**

**Es fundamental la participación de los sistemas de información públicos y privados para alimentar constantemente a las agroindustrias con datos del mercado de proveedores y consumidores, nuevos productos, tecnologías, oportunidades de capacitación y acceso a créditos, entre otros.**

***Marco metodológico de la AIR***

**Los mecanismos de promoción y fortalecimiento de la AIR se basan en metodologías ya probadas. Este marco se conforma de la siguiente manera:**

***a) Métodos de identificación y promoción***

**En relación a la AIR inducida se destacan dos metodologías: la primera de ellas funciona a un nivel micro y promueve el establecimiento de agroindustrias de diverso género, que son en general pequeñas en tamaño y grado de inversión y benefician a grupos de productores locales o regionales. Ejemplo de esta metodología es el proyecto MAIRS (Costa Rica), que logró en su momento identificar y desarrollar un número importante de proyectos agroindustriales en diferentes zonas del país.**

**La segunda busca impactar al nivel macro, es decir, favorecer el desarrollo de un determinado sistema agroindustrial en una región o en todo un país. Estos son los**

casos de los proyectos de secado natural de la yuca que impulsa el CIAT en Colombia, Ecuador y Brasil y del proyecto de queserías rurales del Ecuador.

En el sector de la AIR tradicional también se ha procurado el fortalecimiento de algunos sistemas, siendo el caso más notable el mejoramiento tecnológico del sistema agroindustrial de producción de panela, realizado por el CIMPA de Colombia y que se espera transferir en el corto plazo a Ecuador y América Central.

### *b) Instrumentos*

Se refieren a las distintas estrategias traducidas en forma de guías y metodologías que han sido desarrolladas para la promoción de la AIR. En este sentido, se dispone entre otras cosas de una guía para la elaboración de diagnósticos de AIR, metodologías para la identificación y promoción de proyectos como las guías MAIR, CIAT y BRACE, una guía para la evaluación socioeconómica de proyectos y la metodología "CAPATO" que apoya la gestión empresarial, utilizando la planeación estratégica de mercados.

### *Marco operativo para la promoción de la AIR*

Como se comentó anteriormente, la problemática post-cosecha de los productores campesinos se debe resolver mediante la creación de la empresa agroindustrial apropiada, en lugar de la tecnología apropiada que era la solución propuesta en el pasado. En este proceso interviene una serie de factores que en conjunto influyen en el desarrollo de una empresa de agroindustria rural.

Estos factores que se denominan "aspectos vinculantes del desarrollo agroindustrial rural", conforman la columna vertebral de un programa de promoción de la AIR y por ello merecen ser discutidos en un panel convocado expresamente para este propósito.

Los elementos vinculantes se han agrupado para su estudio en cinco grandes áreas:

#### a) Aspectos relacionados con el producto:

- Materia prima.
- Tecnología: desarrollo, selección y transferencia.
- Productos elaborados en la AIR.
- Calidad, norma e higiene.

#### b) Aspectos relacionados con el manejo de la empresa:

- Organización campesina.
- Gestión administrativa y financiera.
- Comercialización de productos agroindustriales.

#### c) Aspectos relacionados con el apoyo recibido:

- Financiamiento.

- Investigación-extensión.
- Capacitación.

d) Aspectos relacionados con el entorno institucional:

- Organización institucional.
- Rol del Estado.
- Políticas de apertura comercial.

e) Aspectos relacionados con la localización:

- Conservación de los recursos naturales.
- Condiciones de infraestructura y disponibilidad.
- Entorno económico, social y cultural.

Dentro del marco operativo, el PRODAR ha elaborado una propuesta de tipología que se encuentra en discusión para un desarrollo posterior. Considera tres categorías de AIR de acuerdo a la incidencia en el presupuesto familiar del tipo de AIR y contempla cuatro niveles (casero, artesanal, semi-industrial e industrial). Para su desarrollo, se han considerado seis criterios principales: capital de inversión, calidad y número de empleados, nivel de tecnología, cantidad de materia prima transformada, volumen de producción, ventas y beneficios.

#### TIPOLOGIA AIR

**Categoría I :** Aporta el 100% del sustento de las familias

- *Nivel casero.*
- *Nivel artesanal.*
- *Nivel semi-industrial.*
- *Nivel industrial.*

**Categoría II :** Aporta sustento parcial

- *Nivel casero.*
- *Nivel artesanal.*
- *Nivel semi-industrial.*

**Categoría III:** Aporta sustento muy parcial

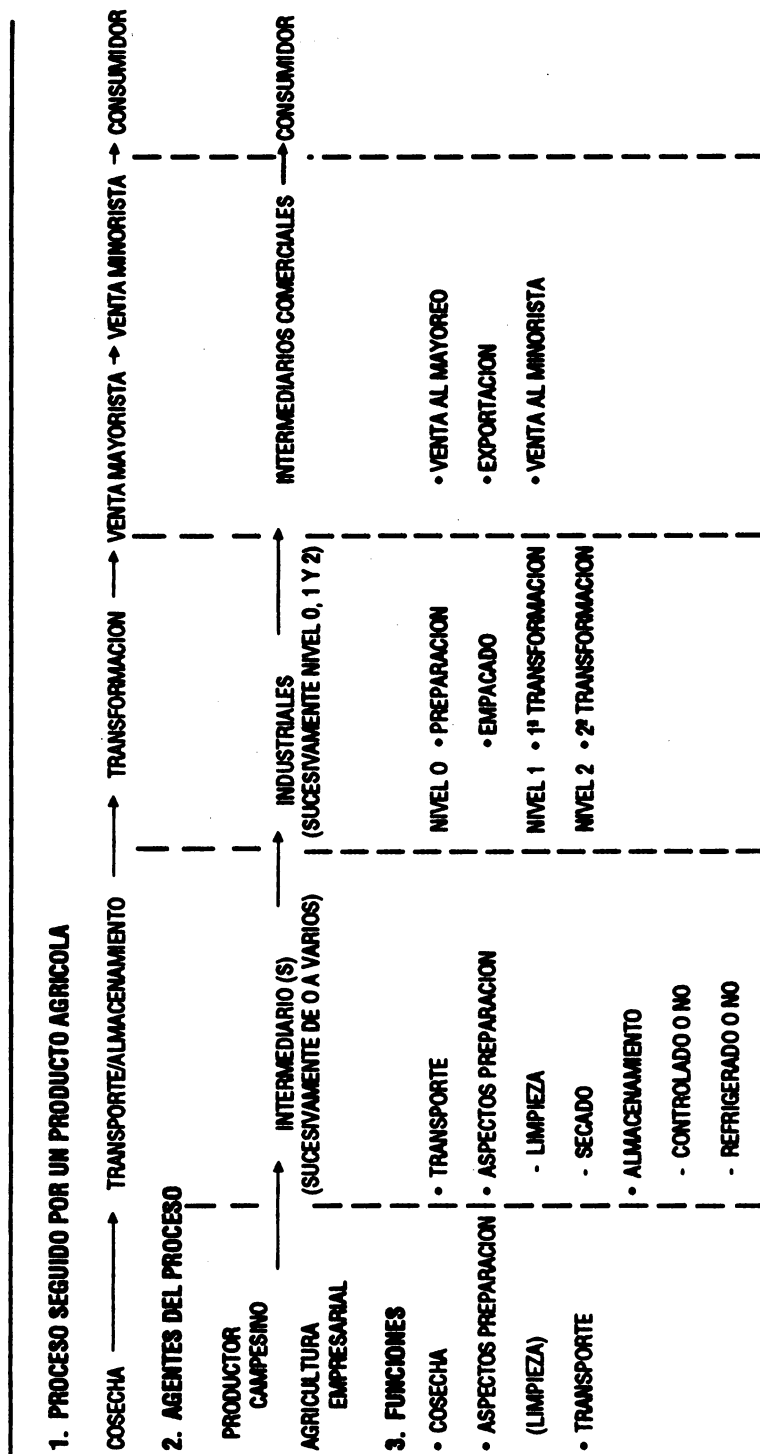
- *Nivel casero.*
- *Nivel artesanal.*

**Categoría IV :** Otros tipos a definir

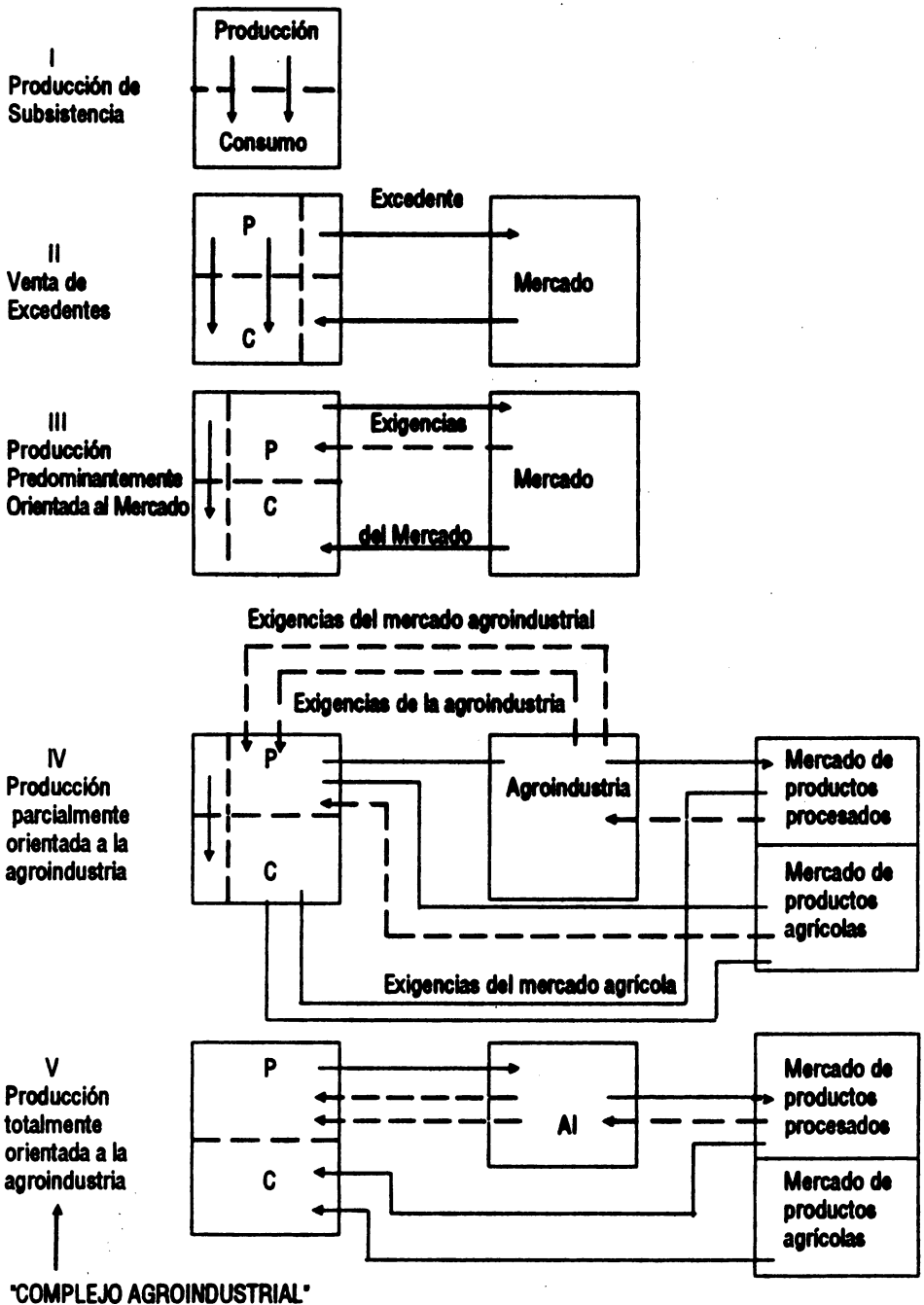
**CUADRO 1.**

**CONCEPTO CADENA ALIMENTARIA**

Entre la producción y el consumo, un producto agrícola sigue toda una serie de cambios en manos de los agentes de la cadena alimentaria.



**FIGURA 1 - RELACIONES DE LA PRODUCCION AGRICOLA**



**CUADRO 2. ALGUNAS CIFRAS SOBRE LA AGROINDUSTRIA RURAL EN AMERICA LATINA**

CASO	PAIS	AÑO REF.	CANTIDAD	PRODUCCION (T/M/AÑO)	EMPLEO
Panela	Colombia	1970	57.000		
Apicultura	Perú	1988	10.000	2.800	25.000
Camélidos	Perú	1984		6.200 <sup>1</sup> -2.500 <sup>2</sup>	170.000
Café. Beneficio	Costa Rica	1980	32		
Quinoa. Beneficio	Bolivia	1985		21.000	150.000
Almidón de Yuca	Colombia	1987	5.000	40.000	50.000
Bocadillo de Guayaba	Colombia	1987	500		
Arequipe/Dulce de leche	Colombia	1987	250		
Café. Beneficio	Nicaragua	1984	112		15.000
Nixtamal Despepitadora	México	1979	15.500	5.000.000	35.000
de algodón	México	1980	100		2.700
Café. Beneficio	México	1981	700	1.000.000	500.000
Miel de Caña	Panamá	1981	4.000		
Panela	Panamá	1981	1.700		
Harina de Plátano	Colombia	1981		23.000	
Manteca de cerdo	Brasil	1980	698.223	71.190	
Harina de Yuca	Brasil	1980	501.785	1.459.850	
Derivados cármicos	Brasil	1980	393.554	26.709	
Queso	Brasil	1980	216.731	74.185	
Apicultura	Chile	1989	18.639		
Chicha de manzana Deshidratado	Chile	1989	11.600		
de frutas	Chile	1989	8.900		

1/Carne 2/Fibra

FUENTE: CANDICOM. La Agroindustria en América Latina. Bases para un plan de fomento. Bogotá, 1988. FIBGE. Censo de pequeñas agroindustrias rurales. Brasil, 1980. REDAR Chile. Catastro de agroindustrias rurales, 1989.





### III. LAS EXPERIENCIAS NACIONALES

*N* **La experiencia operativa con agroindustrias de SEBRAE, Brasil** ✓  
*Rosalvo de Meneses F.*  
*SEBRAE, Recife*

#### ***Antecedentes***

El Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, SEBRAE, es una sociedad civil sin fines de lucro, creada en 1972 y destinada básicamente a ser un instrumento de desarrollo social al servicio de la iniciativa privada. El SEBRAE se encuentra organizado como un sistema, compuesto por una unidad central coordinadora con sede en Brasilia y por unidades vinculadas a la Central, ubicadas en los estados y en el Distrito Federal. Cuenta con 96 oficinas y más de 300 centros de información en el país.

En Brasil existen 3,5 millones de micro y pequeñas empresas. Estas son responsables del 20,6% del producto interno bruto, emplean al 59,4% de la población económicamente activa y representan el 42,0% de la masa laboral. Los micro y pequeños empresarios agrupan también a cerca del 98,3% de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios del país.

Uno de los criterios que utiliza SEBRAE para la clasificación del tamaño de las empresas se basa en el número de empleados que ellas tengan. Así, en el sector industrial se considera como microempresa a aquella que tiene hasta 19 empleados y pequeña cuando utiliza entre 20 y 99 empleados.

#### ***La industria de alimentos***

Una de las principales características de la industria de alimentos es la gran participación que tienen las micro y pequeñas empresas, las que representan un 97,5% del total de las industrias, con una producción del 37%.

Un estudio de 1985 señala que las micro y pequeñas empresas se concentran especialmente en las siguientes actividades: beneficio de café (cereales y productos afines, torrado de café), harinas diversas, productos de maíz, aceites

exclusivos, productos de panadería, confitería y pastelería, masas alimenticias y bizcochos, caramelos, pastillas, etc.

En este segmento de las empresas de alimentos se percibe una mayor necesidad de intervenir en las más diversas formas que posibiliten su consolidación, desde la capacitación en recursos humanos hasta el desarrollo de procesos y cambios en la línea de producción. Las restricciones financieras dificultan enormemente la incorporación de innovaciones tecnológicas y la compra de nuevos equipos productivos, impidiendo la obtención de productos finales con calidad competitiva a nivel interno o externo.

### ***Agroindustrias rurales***

El censo agropecuario de 1985 de FIBGE demuestra la enorme importancia socio-económica de la agroindustria rural en Brasil. Son casi 5,5 millones de emprendimientos, principalmente de tamaños micro, pequeño y medio, distribuidos en un amplio espectro de actividades de transformación y procesamiento de productos agropecuarios.

Entre las agroindustrias rurales alimenticias se destacan: derivados de cerdos, carnes, derivados de mandioca, derivados de leche, arroz y caña de azúcar. En las no alimenticias, cueros y pieles, carbón vegetal y caucho natural.

Entre las principales contribuciones socio-económicas de los emprendimientos agroindustriales rurales, se destacan especialmente los siguientes aspectos:

a) **Empleo:** según el número de establecimientos, son varios millones de personas ocupadas a tiempo completo o parcial. Además, se debe enfatizar la oportunidad de empleo entre períodos de cosecha agrícola que contribuyen a disminuir el éxodo rural.

b) **Alimentación:** los establecimientos de la AIR son abastecedores de productos alimenticios básicos para la población rural y urbana, principalmente la de bajos ingresos.

c) **Valor agregado:** la AIR produce cerca de 3,1 millones de toneladas de quesos y 115 millones de litros entre aguardiente, vinos y otros alcoholes que agregan un significativo valor al producto primario.

d) **Equilibrio regional:** generalmente son los propios agricultores los que benefician su materia prima agropecuaria, contribuyendo de manera esencial a la economía del pequeño productor agropecuario y al fortalecimiento de pequeñas y medianas ciudades del interior del país.

A pesar de su importante contribución socio-económica para el país, los

empresarios agroindustriales rurales enfrentan serias deficiencias en diversas áreas que afectan drásticamente su competitividad en el mercado. Entre las principales deficiencias se revelan las siguientes:

■ **Area de investigación, desarrollo tecnológico y asistencia técnica:**

- La investigación, el desarrollo y la extensión tecnológica están más orientadas a la atención de aspectos agronómicos de la producción y no enfrentan adecuadamente los problemas relacionados con la fase de post-cosecha (almacenamiento, conservación, procesamiento y comercialización).
- Las máquinas y equipos agroindustriales que hay en el mercado son más competitivos como unidades agroindustriales de gran tamaño, inviabilizando su utilización por los emprendimientos de menor tamaño o produciendo una sub-utilización de los equipos.
- La formación de técnicos para prestar asistencia a las micro y pequeñas empresas es deficiente, así como el número de técnicos disponibles.

■ **Area de salud animal y sanidad vegetal:**

- Reducida disponibilidad de personal técnico y necesidades de reciclamiento y entrenamiento en áreas de defensa sanitaria, control y registro de productos veterinarios y fitosanitarios, etc.
- Número limitado de laboratorios de análisis, con deficiente infraestructura en las áreas citadas.
- La legislación sanitaria vigente, en muchos casos, no es la adecuada a las micro y pequeñas agroindustrias rurales, dificultando o impidiendo su operación legal.

■ **Areas gerencial, comercial y de crédito:**

- Deficiente base de conocimientos técnicos en administración de empresas por parte de los emprendedores agroindustriales rurales de tamaño pequeño.
- Falta de visión de mercado y desconocimiento de mecanismos apropiados de comercialización para los productos generados.
- Escasa conciencia y motivación por la calidad y productividad en la mayoría de las empresas agroindustriales rurales.
- Disponibilidad limitada de crédito y en condiciones inadecuadas a la situación económico-financiera de los solicitantes de tamaño pequeño, generando gran inestabilidad en la producción.

### ***Los programas e Instrumentos***

SEBRAE tiene cinco programas prioritarios:

■ **Modernización empresarial.** En este programa se actúa directamente sobre los niveles de calidad y productividad de las empresas e incluye tanto los instrumentos para la iniciación empresarial como la realización de diagnósticos y consultorías de fortalecimiento para negocios ya existentes. Estas últimas pueden abarcar aspectos de comercialización, estructura organizacional, sistemas de información y control de producción, de materiales, costos, contabilidad, finanzas, ventas y todas las demás áreas de gestión. También pueden orientarse las consultas a la elaboración de proyectos económicos financieros y propuestas de crédito para instituciones financieras.

■ **Modernización tecnológica.** Se preocupa de dotar a las empresas de las condiciones necesarias para adaptar, transferir o incorporar nuevas tecnologías que les permitan competir adecuadamente en los mercados. También en esta área se tiene presente el tema ambiental, la preservación y la racionalización del uso de insumos energéticos.

■ **Competitividad empresarial.** Calidad y productividad son dos requisitos fundamentales para permitir la competitividad que implica perfeccionar todos los aspectos posibles en términos gerenciales, productivos y tecnológicos. SEBRAE informa sobre las oportunidades existentes y también se dedica a poner en contacto al pequeño empresario con diversos mercados, tanto nacionales como externos. Este esfuerzo incluye estimular el acceso de las pequeñas empresas al mercado de compras gubernamentales. Promueve ferias locales y facilita el acceso de este segmento a ferias nacionales e internacionales. Para abrir nuevos mercados, mantiene una Bolsa de Negocios que busca atender las necesidades de plena ocupación de la capacidad industrial de la micro y pequeña empresa, además de crear nuevas oportunidades de negocios en el sector secundario de la economía del Estado. SEBRAE ofrece apoyo para la implementación del sistema de gestión para la calidad total, contribuyendo así al aumento de la productividad y consiguientemente a la competitividad.

■ **Información empresarial.** Se cuenta con información actualizada sobre mercados, modelos gerenciales, avances tecnológicos, sistemas de crédito y legislación en general, permitiendo a la micro y pequeña empresa acceder a todo tipo de conocimientos indispensables para su desarrollo, desde el proceso de implementación hasta su efectiva consolidación. Los centros de información SEBRAE son una estructura específica, creados para facilitar el acceso de quienes estén interesados en la información y constituyen la puerta de entrada al sistema SEBRAE.

■ **Desregulamiento y desburocratización.** La constitución y posterior administración de una empresa exige atender un considerable número de obligaciones

tributarias, fiscales, jurídicas, etc. Dada su reducida estructura, la micro y pequeña empresa encuentra en general, innumerables dificultades para atender a todas estas exigencias. Al respecto, SEBRAE actúa en el sentido de inducir a los organismos responsables a que adopten medidas destinadas a simplificar los procedimientos y requisitos para el funcionamiento de pequeños negocios. Por último, se ofrece a los interesados toda la ayuda para la constitución de nuevas empresas, lo que les representa una significativa economía de costos.

Para operativizar estos programas, el SEBRAE utiliza principalmente los siguientes instrumentos:

- Capacitación empresarial a través de cursos y pasantías.
- Ofrecimiento de información a través de banco de datos.
- Consultorías especializadas a través de equipos técnicos.
- Divulgación a través de diarios, revistas, radio y televisión.
- Edición de publicaciones técnicas.
- Organización de misiones comerciales.
- Participación en ferias y exposiciones.
- Incentivo a la creación de centros empresariales y mini- distritos industriales.
- Difusión de mercados y de oportunidades de nuevos negocios.
- Convenios y articulación con otras entidades de apoyo a la micro y pequeña empresa.
- Elaboración de proyectos.
- Promoción de centros de compras, de ventas y de servicios.
- Promoción de "joint ventures".
- Acercamiento con universidades, centros tecnológicos e institutos de investigación y desarrollo.

## **Experiencia sobre asociaciones de agroindustrias de pequeños agricultores del INPROA, Chile**

*Juan Carlos Campos*  
*INPROA, Santiago*

### ***Antecedentes***

El Instituto de Promoción Agraria (INPROA) es una fundación chilena de derecho privado que tiene una antigüedad de 30 años y cuyo trabajo se ha orientado principalmente al desarrollo rural.

A partir de 1990 el enfoque de intervención institucional contempla una línea estratégica que procura esencialmente:

- Intervenir en las comunas más pobres que presentan potencialidad de mejor uso de recursos naturales, de capital y humano.

- Alcanzar la sustentabilidad técnica y económica en cada programa productivo que se realiza con los campesinos.
- Alcanzar la efectiva participación e inserción de grupos campesinos organizados en la sociedad local, comunal y regional.
- Contribuir a la complementación e integración de recursos públicos y privados a nivel comunal en beneficio de campesinos, en lo posible, organizados.

### ***Formas asociativas para la empresa agroindustrial rural***

A partir de 1981, además de promover el aumento de la capacidad productiva de los campesinos, INPROA empieza a dar énfasis a la experimentación de modelos de organizaciones productivas campesinas: Se buscan modelos que al cabo de un período de adiestramiento en gestión económica y productiva, sean capaces de asegurar la autosustentabilidad económica. Para ello, empezó a probar nuevas formas asociativas que tuviesen capacidad de administrar proyectos con significativa participación campesina en las decisiones.

El propósito de este enfoque es lograr una integración de procesos en áreas geográficamente delimitadas, facilitando la inserción definitiva del campesinado en la sociedad. Es así como la institución, a través de un conjunto de proyectos técnicos productivos y sociales, trata de contribuir al desarrollo integral y sustentable de esas áreas.

Estos programas, que son una combinación de uno o más proyectos, tratan de articularse con los esfuerzos del sector público, del privado y de diversas ONGs. La idea es que estas experiencias, una vez sistematizadas y evaluadas, puedan ser aprovechadas y eventualmente aplicadas en otras localidades. Gran parte de los proyectos incluyen inversiones productivas que, en un plazo determinado, se traspasan a organizaciones campesinas capacitadas en gestión empresarial y económicamente sanas.

Durante la última década, INPROA ha experimentado formas asociativas prácticas que involucran a los campesinos directamente en la gestión, a través de sociedades mixtas; es decir, con participación de organizaciones campesinas y del Instituto en el directorio de cada proyecto. En algunos casos esas organizaciones campesinas han sido cooperativas, sociedades de responsabilidad limitada, asociaciones gremiales u otras.

### ***Experiencias de formas asociativas***

En los últimos años, el Instituto ha tenido resultados exitosos. Por ejemplo, el proyecto de "Instalación y funcionamiento de un molino de trigo semi-industrial" en la zona central de Chile (región del Maule). En este proyecto participó la

**Sociedad Campesina San Dionisio en asociación con la Cooperativa Campesina San Dionisio. Tal actividad fue posible gracias al aporte de fondos de la cooperación internacional.**

**Para gestionar el proyecto, se formó una sociedad transitoria de cuatro años entre INPROA y la Cooperativa. Al término del cuarto año se traspasaron todos los activos a la organización campesina, con un equipo técnico y económico adiestrado para garantizar la sustentabilidad administrativa, técnica y económica de la cooperativa. En este caso, la labor básica de INPROA estuvo radicada en la formulación y ejecución del proyecto productivo, administrándolo desde el comienzo, con participación campesina a través de la sociedad mencionada. Se aseguró así una adecuada gestión del proyecto y una intensa capacitación del equipo técnico de la cooperativa que, como se mencionó, asumió la administración de esta agroindustria, en forma autónoma, a partir del cuarto año de funcionamiento.**

**Una experiencia más reciente es el caso de la Sociedad Campesina Loica-El Prado, propietaria y gestora de una "Planta de Acopio y Frío para Frutillas". La planta se ubica en la Comuna de San Pedro, Región Metropolitana, a 90 kms. al sureste de Santiago.**

**Con anterioridad al año 1989, el Instituto había puesto en funcionamiento- a través de una sociedad campesina- un molino de trigo que proporciona servicios a unas 500 familias del lugar. De este modo se ha podido adicionar valor agregado al trigo, con lo que se ha motivado a los campesinos a producir más gracias a la colocación segura de su producto.**

**En 1989, existían en la Comuna de San Pedro alrededor de 300 ha. de frutillas, la mayor parte regadas con agua de pozo. La producción por ha. es limitada y poco rentable debido a la falta de un nivel tecnológico adecuado y de disponibilidad de capital. En el diagnóstico realizado se detectó también el bajo nivel organizativo de los campesinos. Se pudo constatar cierta actividad sólo en seis organizaciones, la mayor parte de las cuales han constituido asociaciones gremiales.**

**Después del diagnóstico, se consiguió identificar y formular un proyecto que potenciará actividades relacionadas con el manejo de post-cosecha de la frutilla (incluida la etapa productiva), con un buen acondicionamiento del producto para una adecuada colocación en mercados rentables. Durante 1989, se efectuó un fuerte trabajo de promoción con los campesinos y las organizaciones de la zona. Se sostuvo una serie de reuniones y eventos con las organizaciones para identificar el proyecto, formularlo, corregirlo y finalmente conseguir su financiamiento.**

**Una vez identificada tanto la localización como la caracterización de la planta, se procedió a obtener su financiamiento. Con el fin de financiar, construir y adminis-**

trar este complejo, se formó la Sociedad Campesina Loica-El Prado entre INPROA que aportó fondos provenientes de la CEE y 3 asociaciones gremiales que aportaron fondos concedidos mediante créditos por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

La idea es que con este financiamiento, la Sociedad genere utilidades que permitan, en primer término, pagar el crédito a INDAP y después, comprar el capital a INPROA. Con ambos pasos las tres asociaciones gremiales quedan en condición de hacerse propietarios de la planta.

La devolución del capital a INPROA le servirá para impulsar nuevos proyectos, de preferencia en la misma zona. Mientras se mantiene la sociedad entre las asociaciones gremiales e INPROA, este Instituto desarrolla un intenso proceso de adiestramiento y capacitación en gestión para que el traspaso posterior resulte absolutamente normal. La sociedad mixta es dirigida por un consejo de administración, compuesto por cuatro miembros de INPROA y uno de cada asociación. Su personal lo compone un gerente, un técnico de campo y un encargado de la planta.

La planta se encuentra asentada en un terreno de 1.000 mts<sup>2</sup>. La construcción de 160 mts<sup>2</sup>, consta de un packing, una bodega, 2 cámaras de frío y salas de máquinas. Las cámaras de frío incluyen tres unidades condensadoras. La planta tiene una capacidad teórica de frío de carga diaria de 5 ton., trabajando 6 días a la semana podría sostener una capacidad de 120 ton/mes.

Con posterioridad al diagnóstico, a la formulación, al diseño técnico de la planta y al análisis de la viabilidad económica, se realizó un estudio de mercado. Este estudio, que incluyó un análisis de competencia, estableció ciertas fases de expansión y consolidación de la planta. Para ello se fijaron metas de corto, mediano y largo plazo en lo que se refiere a la recepción, presentación y adecuación diferenciada de las variedades de frutillas.

Durante 1992 se inició la "marcha blanca" de esta empresa campesina, haciendo una profundización del conocimiento del mercado y del dimensionamiento de la oferta procesable con el objeto de enfrentar la temporada con un producto adecuado, tanto en volumen como en calidad, con óptimas condiciones y seguridad de colocación. Así, se estará obteniendo un razonable ingreso bruto que permitirá mejorar las condiciones de venta de frutillas de los campesinos participantes.

### ***Conclusiones***

La experiencia adquirida por el INPROA respecto a formas asociativas productivas y a proyectos de agroindustrialización campesina, permite concluir que la capacitación en gestión y seguimiento y la inserción real del campesino constituyen dos razones de éxito (o fracaso) de este tipo de proyectos. El proceso de



capacitación y de formación de una organización campesina para esta modalidad de proyectos requiere, por lo menos conforme a lo constatado por INPROA, de un período de cinco años.

### **Modelo de creación de empresas agroindustriales.**

#### **La experiencia de la Fundación Chile**

*Fernando Sánchez*  
*Fundación Chile, Santiago*

#### ***Antecedentes***

Fundación Chile es una institución privada sin fines de lucro, creada con aportes de capital del Gobierno Chileno y la transnacional I.T.T.

La Fundación ha desarrollado un modo de creación de empresas en general y en particular de carácter agroindustrial que constituye un mecanismo de transferencia tecnológica que ha logrado resultados que se pueden calificar de exitosos, como lo prueba el creciente número de empresas formadas, el interés en el aumento de inversionistas y, por sobre todo, el crecimiento de las actividades similares en las áreas de influencia de estas empresas.

La Fundación ha creado treinta empresas de las cuales ha enajenado cuatro a inversionistas privados.

#### ***Fundamento del modelo***

El modelo desarrollado se inserta dentro de la institución, cuyo principal quehacer se desenvuelve en el campo de la gestión y la transferencia de tecnología. La transferencia de tecnología, en particular, se desarrolla en áreas de especialización en la producción y en el procesado de frutas y hortalizas, principalmente. Las actividades en esta área de especialización cubren los campos de asistencia técnica a plantas procesadoras, desarrollo de nuevos productos, inspección y certificación de calidad, capacitación a través de la organización de cursos, seminarios, publicaciones técnicas y estudios de proyectos (mercado y factibilidad económica).

La creación de empresas agroindustriales es un mecanismo más de transferencia tecnológica complementario a las otras formas ya descritas. Por otro lado, la creación de estas empresas favorece, a nuestro entender, la imagen corporativa dentro del medio en el cual la institución pretende prestar servicios tecnológicos a clientes potenciales al mostrar logros y contribuciones concretas en nuevos negocios.

Por otra parte, esta política de creación de empresas se fundamenta en otros elementos y se justifica por las siguientes circunstancias:

La institución dispone de recursos financieros que le permiten efectuar aportes de capitales en montos variables en la creación de empresas agroindustriales. Con ello se espera que las utilidades que genere el negocio permitan perpetuar las actividades propias de la institución.

La institución está consciente de su capacidad para llevar a cabo la creación de empresas agroindustriales, en cuyo proceso mismo se involucra una gran complejidad ya que concurren factores productivos tales como trabajo, capital, conocimiento tecnológico, dirección empresarial e insumos físicos principalmente provenientes de la agricultura que deben ser producidos técnicamente y así abastecer un volumen en calidad y a precios que permitan una rentabilidad razonablemente aceptable, tanto para el agricultor como para el industrial. En consecuencia, el conocimiento de los mercados internos y de exportación son aspectos claves que influyen en la viabilidad de los proyectos.

Frente al sector privado, la institución cuenta con lo que podría llamarse el factor confianza y credibilidad en su capacidad gestadora y catalizadora necesaria para la ejecución de los estudios de preinversión e implementación del proyecto. Una influencia positiva ha sido la política moderna de comercialización o publicidad de la Fundación que ha permitido dar a conocer sus posibilidades de servicios al sector productivo.

### ***Esquema del modelo***

Para la creación de empresas se ha seguido el siguiente esquema o procedimiento: identificación de ideas, elaboración de perfiles técnico económicos, preparación de estudios de pre-inversión (mercado y otros), elaboración de estudios de factibilidad, presentación al consejo superior, elaboración del proyecto final, creación de la empresa, materialización de la empresa, puesta en marcha, operación en régimen y enajenación.

Entre las fases indicadas se efectúa la correspondiente discusión interna en los niveles de decisión pertinentes: grupos de trabajo, departamentos de origen, interdepartamentales, equipo técnico, comités y consejo directivo.

El primer paso señalado es la identificación y análisis de ideas y oportunidades de proyectos agroindustriales. La generación de una buena idea es, tal vez, la etapa más difícil de realizar por cuanto demanda una extraordinaria capacidad de creatividad conjugada con un conocimiento sobre la realidad y potencialidad de las áreas agroclimáticas del país. Además requiere de la participación de equipos profesionales multidisciplinarios y consultores externos que posean una vasta experiencia y una calificada capacidad técnica.

En síntesis, se trata de determinar, en una primera aproximación, si la idea de proyecto agroindustrial cumple con los requisitos establecidos por la institución y presenta perspectivas promisorias y un potencial de desarrollo apropiado.

Dentro de este proceso de generación de ideas de proyectos se establecen listados con diferentes grados de prioridad, estudiándose aquellos que evidencian mejores posibilidades de desarrollo.

En los demás pasos, el factor principal que se debe considerar es la clara orientación hacia el mercado. Ideas que no tienen asidero en las necesidades del mercado objetivo son siempre rápidamente descartadas, dado que se busca que las empresas respondan a oportunidades reales de establecerse como actividades productivas rentables.

Para que las iniciativas califiquen, deben inscribirse dentro del marco global de actividades de la Fundación y cumplir con las exigencias autoimpuestas por Fundación Chile. Estas exigencias son:

- Ventajas comparativas y competitivas del país para la producción de el o los bienes o servicios en cuestión. Por ningún motivo las empresas deben sustentarse en situaciones de excepción o privilegios otorgados por la autoridad, tales como subvenciones, subsidios u otras fórmulas de desviar las fuerzas del mercado de su cauce natural.
- Innovación y originalidad, ya que no se crean empresas similares a las existentes por más que ellas aparezcan como atractivas oportunidades de negocios. En consecuencia, la implementación del proyecto debe contribuir con un aporte tecnológico importante y debe servir como polo de desarrollo mediante la difusión de tecnología a nivel local en las zonas de influencia del proyecto agroindustrial.
- Que los bienes de la producción agroindustrial estén preferentemente destinados al mercado de exportación, por la necesidad del país de incrementar fuertemente la generación de divisas y así contribuir a un superávit de la balanza comercial.
- Criterio descentralizador al interior de las ventajas comparativas. Por consiguiente, se procura que la instalación de las nuevas empresas tenga lugar en áreas del país donde, existiendo ventajas económicas reales, hayan mayores necesidades de desarrollo.

En algunos casos, la creación de empresas ha significado la asociación con otras empresas o inversionistas nacionales o extranjeros, especialmente cuando los socios aportan fortalezas deseadas. Este caso se da con más frecuencia en relación a aspectos de comercialización y no técnicos.

Sin embargo, en la mayoría de los casos se ha optado por actuar independientemente en la materialización de las nuevas actividades empresariales, ya que es posible que los objetivos de desarrollo buscados por la Fundación Chile sean

antagónicos con los objetivos específicos de las empresas interesadas en participar en una asociación determinada. Así también, nuestras aspiraciones de que las actividades sean copiadas o reproducidas por otros inversionistas, pueden ser contrarias a los propósitos de reserva o confidencialidad deseables por una empresa. Estas situaciones pueden ser obviadas cuando no se teme a la competencia, sino por el contrario, se le juzga sana y deseable en la economía de un país.

La enajenación de las empresas, cuando llega el momento, se efectúa sin hacer ningún tipo de discriminación entre inversionistas nacionales y extranjeros. Esta fase del ciclo de creación de empresas permite que la secuencia no se interrumpa, ya que los recursos que se obtienen por la enajenación de una empresa se destinan a la creación de nuevas empresas.

Por último, se debe mencionar que no todas las iniciativas emprendidas tienen que ser necesariamente exitosas. Si bien a la fecha el porcentaje de fracasos es muy bajo, se está consciente del riesgo que se corre. En general, la inversión en tecnología es una inversión más riesgosa que otras. Debido a su naturaleza, la Fundación Chile puede correr este riesgo; sin embargo, hasta hoy los resultados son alentadores.

#### ✓ Principales obstáculos para el desarrollo de las agroindustrias y cooperativas de tres departamentos del litoral sur del Uruguay ✓

Carlos Vasallo ✓

DIPRODEL, Montevideo

#### **Antecedentes**

El presente trabajo forma parte de la primera etapa de un proyecto más amplio de desarrollo productivo en el área formada por los departamentos ubicados en el sudoeste del país: San José, Colonia y Soriano, que tienen como ejes tres rutas nacionales.

En la medida que avanza el proceso de integración regional (MERCOSUR) y el proyecto de construcción del puente Colonia-Buenos Aires resulte factible, es previsible un importante impacto socio-económico y ambiental en esta región del país.

Una de las líneas de trabajo del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca es conocer la real situación de algunos de los actores que van a participar en el proceso de integración en esta región entre las ciudades de Montevideo y Buenos Aires.

El análisis de la situación puede tener diferentes formas de abordaje, en nuestro caso lo estamos haciendo a través de la concepción del desarrollo local y la creación de "corredores agroindustriales" como forma de desarrollo de un área ubicada entre dos ciudades importantes en un proceso de integración regional. El tema en cuestión se abordó buscando conocer las agroindustrias cooperativas

y de grupos de productores en la región del corredor, y las cadenas productivas, procurando, en una primera instancia, ubicar dónde están las limitantes y los obstáculos del desarrollo productivo y exportador.

A partir del análisis de esta información se espera elaborar las estrategias más adecuadas con el propósito de levantar los obstáculos y las limitantes que los afectan, desarrollando las acciones necesarias con la participación de los agentes locales, gobiernos municipales, empresarios y gremiales de productores.

### ***Relevamiento de empresas agroindustriales y cooperativas***

El relevamiento se realizó entre los meses de noviembre de 1992 y mayo de 1993. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios con el objeto de, por una parte, conocer a las empresas agroindustriales y por otra, cuantificar los obstáculos y las limitantes planteados por los responsables en la toma de decisiones en las empresas y en las cooperativas de la región.

Por otra parte, se emplearon dos tipos de formularios debido a la heterogeneidad existente de empresas en cuanto a rubros, tamaño y desarrollo empresarial. Así, existen empresas de gran tamaño en relación al país y que exportan productos procesados, hasta aquellas empresas agroindustriales familiares que sólo abastecen al mercado local. En consecuencia, estas empresas tienen problemas, limitantes y experiencias empresariales sustancialmente diferentes.

Por consiguiente, se aplicó a un grupo un formulario reducido "Guía para conocer la situación de empresas", en el cual se indicaba un listado muy amplio de limitantes que, a juicio del empresario, fueran un obstáculo para la empresa. Posteriormente, se les solicitó que seleccionaran las tres o cuatro más importantes en orden de prioridad.

Al otro grupo de empresas se les aplicó un formulario más amplio, "Guía de la entrevista", que buscaba identificar los obstáculos al interior de la empresa (tecnología, requerimiento financiero, mano de obra, materias primas, maquinarias y equipos, etc.)

### **Resultados más importantes**

Se consultó a un total de 135 empresas agroindustriales y cooperativas en los tres departamentos que integran el proyecto.

El formulario diseñado para aquellas empresas o cooperativas con mayor desarrollo relativo que están exportando o con posibilidades de exportar a mediano plazo, se aplicó a 45 empresas.

El cuestionario para empresas de menor desarrollo relativo en relación a su potencial exportador y que, en general, fueron pequeñas empresas familiares

destinadas al mercado local, fue aplicado a 89 empresas. En este grupo se incluyeron empresas que desarrollan rubros de chacinado, bodegas y dulces en general.

Entre los otros rubros productivos incluidos en ambos grupos se destacan lácteos y subproductos, vitivinicultura, conservas y salsas, hortifructicultura, semillas, harinas y subproductos, miel y subproductos, mataderos y otros como secadores de orégano y fábrica de vinagre.

#### • **Obstáculos para desarrollar una corriente exportadora**

Dentro de los obstáculos internos en el grupo de mayor desarrollo relativo, los requerimientos financieros fueron los más planteados (82%), siguiéndole las limitantes en los equipos y maquinarias (62%) y la escala de producción (58%).

A nivel de los obstáculos nacionales, la información es identificada como la mayor limitante (82%), siguiendo en importancia los problemas en caminos (44%), carencia de asistencia técnica (42%) y envases y embalajes (42%).

Las mayores limitantes en los requerimientos de asistencia técnica se ubican en el control de calidad (54%), gestión empresarial (37,5%) y tecnologías en fábrica (37,5%).

En capacitación las demandas más requeridas se ubican en gestión empresarial, capacitación para mandos medios y en control de calidad.

#### • **Principales limitantes que afectan el desarrollo de las empresas**

En el grupo de las 89 empresas de menor desarrollo relativo, el 46% de las empresas entrevistadas consideró al crédito como una de las tres principales limitantes. Otro obstáculo de importancia para el desarrollo de estas empresas, señalado por un 32% de ellas, es la maquinaria, le sigue los locales con el 29% y a continuación se ubican la colocación de la producción, la tecnología y el volumen.

Esta información se resume en los Cuadros 3 y 4.

**CUADRO 3**

**A. OBSTACULOS INTERNOS DE LA EMPRESA (TOTAL EMPRESAS 45) \***

OBSTACULOS	EN POR CIENTO	
	CON PROBLEMAS	SIN PROBLEMAS
TECNOLOGICOS	45	55
REQ. FINANCIEROS	82	18
MANO DE OBRA	45	55
MATERIA PRIMA	53	47
MAQUINARIA/EQUIPOS	62	28
ESCALA PRODUCCION	58	42
OTROS	29	71

**B. OBSTACULOS NACIONALES (TOTALES EMPRESAS 45)**

OBSTACULOS	EN PORCENTAJE	
	CON PROBLEMAS	SIN PROBLEMAS
ENERGIA	36	64
CAMINOS	44	56
AGUA	33	67
ENVASES/EMBALAJES	42	58
SERV. PUERTO	20	80
INFORMACION	82	18
NEC. A. TECNICA	42	58
TRAMITES	33	67
OTROS	33	67

**CUADRO 4. PRINCIPALES LIMITANTES PRIORIZADAS DE LAS EMPRESAS Y COOPERATIVAS DE MENOR POTENCIAL RELATIVO (TOTAL 89 EMPRESAS) \***

LIMITANTES	EN POR CIENTO	NUMERO
CREDITO	46	41
LOCAL	29	26
MAQUINARIA	32	28
ABASTECIMIENTO	9	8
COLOCACION	21	19
CALIDAD	8	7
VOLUMEN	12	11
ENERGIA	5	4
AGUA	7	6
CAMINOS	5	4
TRANSPORTE	3	3
PERSONAL	3	3
CAPAC. GERENCIAL	5	4
CAPAC. PERSONAL EN FABRICA	6	5
CAPAC. PERSONAL EN CAMPO	1	1
TECNOLOGIA	17	15
OTROS	29	26

\* Los resultados son en base a las primeras tres limitantes de cada empresa.

## **La experiencia agroindustrial de quesos de cabra en Santiago del Estero, Argentina**

**Alberto Valenti**  
*FUNDAPAZ, Stgo. del Estero*

### ***Antecedentes***

Esta experiencia se lleva a cabo en Santiago del Estero y se inscribe en el marco del "Proyecto de Desarrollo Integral de Pequeños Productores Cabreros", implementado por FUNDAPAZ, entidad civil sin fines de lucro creada en 1973.

La situación particular de los cabreros puede definirse como la de semi-salariados con una producción destinada al autoconsumo, inmersos en un proceso de retroceso en su condición de pobladores o productores rurales debido al continuo deterioro de sus recursos y a los magros e inestables ingresos provenientes de la producción agropecuaria. También es el caso de los productores minifundistas, ubicados en áreas de riego, quienes se encuentran en un proceso regresivo como productores (progresiva descampesinización) a causa de la falta de organización, capital y recursos naturales que les permitan sumarse con éxito a las producciones orientadas al mercado. La crisis del mercado incide cíclicamente en las principales producciones de la zona (algodón y hortalizas principalmente) y afecta en particular a los pequeños productores.

Con este marco, FUNDAPAZ, en conjunto con las comunidades de las zonas de Robles (riego) y Garza (secano), elabora y pone en marcha un proyecto dirigido a unas 400 familias allí asentadas. En su primera etapa el proyecto contó con el apoyo financiero del BID y con el apoyo técnico-financiero del M.L.A.L. (Movimiento Laico América Latina).

### ***El proyecto de desarrollo integral***

El objetivo general del proyecto es mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas dedicadas a la cría de caprinos, a través del aumento de los ingresos provenientes de su producción agropecuaria y de la formación de organizaciones que las representen sectorialmente y potencien sus actividades.

La propuesta económica productiva se basa en la explotación integral del ganado caprino, leche-carne y cuero, complementada con la producción de alfalfa para forraje y venta de fardos y semillas. Esta propuesta se integra, a su vez, al conjunto de actividades productivas que componen el sistema familiar y que el proyecto propone potenciar a través de la revalorización del trabajo familiar en el predio. Además, la propuesta incluye la transformación industrial de la leche mediante la instalación de una fábrica de quesos y el mejoramiento de la comercialización de la carne y el cuero.



En el aspecto socio-organizativo, la propuesta apunta a formar grupos en cada comunidad motivados para la realización de actividades que respondan a problemáticas comunes y a la conformación de organizaciones más amplias de nivel zonal.

Para cumplir con los objetivos del proyecto se definen cuatro componentes interrelacionados: programa de créditos familiares, grupales y zonales; centro de mejoramiento caprino; fábrica de quesos y programa de promoción comunitaria; capacitación y asistencia técnica integral.

Para implementar el proyecto, que comenzó en abril de 1987, se conformó un equipo interdisciplinario, asentado íntegramente en la zona del proyecto.

### ***El centro de mejoramiento caprino***

Este Centro cumple variadas funciones de apoyo para el desarrollo de las propuestas, entre las que se destacan:

- Formación de una cabaña que produce y provee de reproductores a las familias que participan en el proyecto.
- Formación de un tambo que provee de leche a la fábrica de quesos.
- Ejecución de actividades de capacitación y demostración, realizadas fundamentalmente en la primera fase del proyecto.
- Puesta en marcha de un programa de desarrollo tecnológico, cuyas experiencias han tenido un alto impacto para el proyecto y también para la región.

Además, el Centro cumple un importante papel en la difusión del proyecto en la comunidad y en la actividad caprina de la región en general. Actualmente se ha convertido en un destacado referente para los nuevos emprendimientos de esta actividad.

### ***La fábrica de quesos de cabra***

La instalación de la fábrica de quesos en el marco de un proyecto de desarrollo integral, persigue los siguientes objetivos específicos:

- Promover un nuevo rubro productivo adecuado a los sistemas campesinos.
- Asegurar una salida comercial a esa materia prima.
- Permitir el acceso de los campesinos al control del proceso de industrialización de su materia prima.

Como finalidades más mediatas, difundir el desarrollo en la región, provocando un vuelco de los excedentes en nuevas actividades productivas, además de lograr un modelo de desarrollo campesino que sea replicable.

Considerando que la alternativa de la agroindustria no surge como una respuesta a una demanda explícita de los productores ni a la necesidad detectada de agregarle valor o asegurar la comercialización a un producto existente, el proyecto define que "la responsabilidad de las decisiones está en FUNDAPAZ y en las instituciones cooperantes". El producto para el mercado no existe y, estrictamente hablando, la organización campesina tampoco. En consecuencia, FUNDAPAZ elaboró la propuesta y en conjunto con las instituciones de cooperación asumió la responsabilidad de las decisiones.

**La fábrica, el tamaño, la inversión y la propiedad.** Se definió una fábrica de quesos de tamaño pequeño, con capacidad de procesar 2.000 - 3.000 lts/día, con posibilidad de ampliación mediante inversiones en equipos adicionales y la producción orientada al mercado interno. El tamaño resultaba accesible para adecuarlo al ritmo de crecimiento de la propuesta lechera. Se decidió que la fábrica se instalara, como mínimo, dos años después de poner en marcha los programas de apoyo a la producción y organización.

El costo total de las inversiones fue de US\$ 150.000, incluido el edificio, la infraestructura, el equipamiento y el capital de trabajo.

FUNDAPAZ asume la propiedad y gestión general de la empresa, como inicio de un proceso que debe desembocar en la transferencia de la empresa a la organización de productores.

**Oferta potencial de leche de cabra.** Un cálculo sencillo de la oferta representada por distintas variantes, en cuanto al número de productores de leche y las producciones individuales, permitió visualizar el enorme potencial de las zonas elegidas en relación con la capacidad inicial de la planta. Por ejemplo, 100 productores con 30 cabras en ordeña cada uno, con una producción de 200 lts/cabra/año, darán un volumen de 600.000 lts/año, con un promedio de 1.650 lts/día.

**Puesta en marcha de la fábrica.** El personal se compuso inicialmente de dos personas de la localidad con varios años de experiencia en una planta láctea de la zona (cerrada al momento de iniciarse el proyecto) y un técnico quesero italiano-a través del convenio con el MLAL- apoyados por un asesor en tecnología quesera y, finalmente, por la coordinación-administración del proyecto, para la comercialización y la gestión general.

En los dos años siguientes a la inauguración de la fábrica, se incorporó en forma permanente una persona más a la planta y una laboratorista a tiempo parcial, además de las contrataciones temporales en los momentos picos de producción.

También en este período se decide la designación de un miembro del equipo técnico y de coordinación del proyecto como gerente de la fábrica. El técnico italiano termina su contrato, asumiendo el personal local la globalidad de las funciones de la misma y se mantiene el apoyo del asesor técnico.

La organización de actividades en la fábrica son las siguientes: recolección, información de laboratorio, elaboración, maduración, expedición, mantenimiento, administración, comercialización y gerenciamiento.

La recolección adquiere una relevancia particular por su dimensión física: la cantidad de productores, las distancias, el tipo de caminos, el control de calidad en tambo y por la importancia en el relacionamiento cotidiano con los productores. La recolección se efectúa todo el año (en secano es estacional), con un recorrido que varía entre 80 y 120 km./día, alcanzando más de 200 km. en las zonas de producción estacional.

La información de laboratorio es utilizada para el seguimiento y la capacitación de los productores, para la elaboración y el control de calidad de los quesos y para el cálculo de las liquidaciones a los tamberos.

La elaboración de quesos es diaria y se hace mezclando la leche de todos los productores, aunque suelen hacerse más de una elaboración según los tipos de quesos. Toda la operación está a cargo del quesero, con uno o dos ayudantes según el volumen disponible. Mensualmente, el asesor técnico realiza una estadía de seguimiento y capacitación en la fábrica. Debido al tiempo que demanda y al procedimiento técnico que exige, la maduración es parte fundamental en el proceso de elaboración de quesos.

La administración está a cargo de una persona que asume también las ventas en el local de la planta y al comercio de la ciudad de Santiago del Estero. La gerencia asume la comercialización y el análisis de los mercados en estrecha colaboración con el asesor técnico, particularmente para la definición de los productos.

**La evolución de la producción.** La fábrica inició su funcionamiento en julio de 1989. En ese semestre se procesó un total de 18.000 lts. de leche, provenientes de 25 familias y de la cabaña del proyecto.

Durante 1990, los litros recibidos en la fábrica fueron 50.000 producidos por 45 familias. En 1991 se llegó a los 90.000 lts con 60 familias y en 1992, a 120.000 lts con 75 familias. En todos los casos se incluye el volumen aportado por la cabaña, que en 1992 sumó 25.000 lts.

Una característica importante de la oferta de leche ha sido su alta estacionalidad, concentrándose los mayores volúmenes en los meses de primavera-verano, con diferencias muy marcadas respecto a los de otoño-invierno.

**Tipos de productos, mercados y comercialización.** El proyecto define elaborar quesos de pasta semidura, fabricados con leche entera pasteurizada, adaptando fórmulas originarias de Francia e Italia a las características y gustos regionales.

Dado los bajos volúmenes inicialmente procesados, la estrategia comercial transitó una primera etapa a través de las ventas en la propia fábrica y en ciertos comercios especializados de la ciudad de Buenos Aires. Además, estos comerciantes colaboraron estrechamente con los técnicos en la definición y el desarrollo de los productos. Posteriormente, se extendió la relación comercial a nuevos mercados del interior del país, junto con el desarrollo de una estrategia publicitaria.

Actualmente, en cada mercado se han adoptado modalidades de distribución particulares, tales como la venta directa a comerciantes (desde la fábrica, sin estructura adicional), la venta a un distribuidor designado para una plaza específica y las ventas a través de comisionistas (venden, entregan y cobran por cuenta de la fábrica).

En estos años se ha colocado el total de la producción, sin poder responder al total de la demanda de los canales de comercialización establecidos. Sin embargo, se debe considerar que los volúmenes aún son reducidos en relación a las necesidades económicas de la empresa y la evolución esperada de la oferta de leche.

**Resultado económico.** Los costos están fuertemente influenciados por una estructura subutilizada debido a los escasos volúmenes aún existentes, el esfuerzo de inversión que significa el desarrollo de una actividad inédita para el país y los gastos adicionales que derivan del tamaño y la localización de los productores, si la comparamos con una cuenca lechera desarrollada.

El punto de equilibrio económico en la situación actual de costos, rendimientos y precios de venta, se ubica en un volumen de 200 mil litros al año, incluido el total de gastos. Si se eliminan los costos de la asistencia técnica y de recolección, el volumen de equilibrio se ubica en 150.000 litros al año.

Hasta ahora, el proyecto ha asumido que parte de estos costos deben considerarse "gastos de promoción social" junto con los componentes de capacitación y asistencia técnica general. Por esta razón, ellos han sido financiados con recursos externos.

### ***Logros e impactos del proyecto de quesería***

El impacto de la producción lechera en la situación campesina debe medirse tanto en la economía familiar como en el grado de capacitación y organización. Cuando se puso en marcha la fábrica, habían transcurrido dos años desde el inicio del proyecto, durante los cuales la totalidad de las familias participantes habían

iniciado actividades de mejoramiento de la producción agrícola y caprina, lo que sentó las bases para el inicio de la producción lechera.

El tiempo transcurrido es todavía escaso en relación al proceso de reconversión productiva, que significa pasar de la cría extensiva y marginal a la intensiva, representada por el Tambo. La reestructuración del trabajo familiar y la incorporación de nuevas prácticas tecnológicas con el consecuente aumento en los ingresos de las familias, son algunos de los principales factores que marcan el ritmo de cambio.

En el aumento de los ingresos por la producción de leche también hay que calcular la producción de cabritos, incrementada en su productividad, así como la venta de reproductores debido al mejoramiento genético de las majadas. Este mejoramiento del ganado se traduce en una importante capitalización en términos del valor de los animales, los que ya duplican, como mínimo, a los de las majadas generales de la región.

En cuanto al impacto más global de los tambos en las zonas, además de lo que significa como nueva alternativa familiar, se destaca la repercusión de las actividades generadas desde los mismos en el conjunto de los participantes del proyecto: compra de insumos, venta de cabritos, compra de camión, galpones de acopio, botiquines veterinarios comunes, etc. Los tamberos son activos participantes de las comisiones que conforman cada organización zonal, así como de la comisión zonal de delegados.

### **La experiencia de la red de centros de elaboración y comercialización de productos artesanales alimenticios en Mendoza, Argentina**

Ana María Ruíz y Eugenio Velo

✓ INTA - Argentina

#### **Antecedentes**

Este es un proyecto interinstitucional e interdisciplinario, centrado en la formación para la autogestión que comenzó en octubre de 1989. El diagnóstico inicial, aún vigente, se planteó a partir de la aguda crisis socio-económica de la última década que trajo aparejada un abandono del 25% de la superficie plantada con viñedos y una mayor concentración de la actividad económica. Como consecuencia, se incrementó la marginalidad, la desocupación y el éxodo rural.

La estructura de tenencia de la tierra es netamente minifundista, ya que aproximadamente el 82% de los productores vitícolas tienen menos de 10 ha. Las propiedades comprendidas entre 2,5 y 5,0 ha, corresponden a un estrato de pequeños productores viñateros y horticultores, cuyas explotaciones no abarcan

la total capacidad de trabajo del grupo familiar, produciendo expulsión de mano de obra, lo que se agrava con las variaciones estacionales.

En este marco, las opciones laborales para la mujer y la juventud rural disminuyeron aún más y es a ellos a quienes beneficia este proyecto: mujeres rurales e hijos, con experiencia previa en elaboración de conservas de frutas y hortalizas que manifiestan una clara vocación de asociarse y con cierta actitud empresarial. Deben, asimismo, contar con la posibilidad de acondicionar un pequeño local para la producción. La mayoría posee una rica experiencia vital y de trabajo, realizan tareas ligadas al agro y a las industrias agrarias.

Cabe destacar que la elaboración de dulces y mermeladas es una labor hogareña de larga tradición en la región, cuya tecnología se ha transmitido de generación en generación.

### ***El proyecto***

En el proyecto participan algunos organismos públicos como el INTA, el Instituto de la Mujer, el Ministerio de Economía del Gobierno de Mendoza, la Facultad de Ciencias Agrarias y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, quienes conforman el Comité de Apoyo y Seguimiento del proyecto.

Los beneficiarios del proyecto son productores rurales de las Provincias de Mendoza y San Juan.

Antes de iniciar el proyecto se realizó un estudio de factibilidad, el cual fue discutido con los productores. En este estudio se determinó la unidad productiva promedio mínima en 20 frascos/día/persona mínima rentable, la que se estableció teniendo en cuenta el equipo inicial básico (pailas de 40 lts), el proceso general de elaboración, las 8 horas de trabajo por persona/día, el costo de producción, los precios de la competencia y los 20 días de trabajo al mes. Este cálculo fue ajustado por producto, luego del análisis realizado en cada grupo de los procesos de producción y de los costos por producto.

El proyecto busca la implementación de centros de producción constituidos por pequeñas empresas autogestionarias, respetando la dispersión regional de estos centros, aunque este procedimiento encarece los costos. La constitución de estos centros en una red, persigue múltiples objetivos: compra conjunta de insumos, comercialización conjunta, capacitación y fortalecimiento de la organización, entre otros.

Cada grupo habilita un local que cumple con las normas sanitarias, accede a un crédito en la banca comercial y recibe una capacitación integral con énfasis en organización autogestionaria, gestión empresarial, administración, contabilidad, procesamiento, tecnologías apropiadas, etc.

### ***La experiencia de los tres primeros años***

En la Provincia de Mendoza funcionan 10 centros de producción (60 mujeres y algunos miembros de la familia), básicamente equipados y en condiciones de producción aceptables, con una producción conjunta anual de 40.000 frascos (1/2 kg) de 16 líneas de productos diferentes y una capacidad potencial productiva que supera los 150.000 frascos.

En 1992, se comercializaron 40 mil frascos, de los cuales el 70% se vendió en conjunto. Las experiencias de comercialización (directa e indirecta, formal e informal) de los dos primeros años permitieron definir canales y estrategias alternativas.

En enero de 1993, la integración de los centros en una red permitió la creación de la "Cooperativa de Trabajo Hogar Rural". A través de esta organización se efectúa la compra coordinada de insumos, el control de calidad, la capacitación e incorporación de innovaciones, la normalización de procesos y productos, la gestión financiera, las relaciones con organismos provinciales, nacionales e internacionales, la comercialización y la publicidad de los productos y de la empresa.

Entre los múltiples logros alcanzados se destacan además:

- Un "banco de insumos e inversión" propio que está en proceso de capitalización y es utilizado fundamentalmente para comprar frascos, tapas, azúcar y etiquetas.
- 65 productos inscritos en el Registro Nacional de Productos Alimenticios y 9 centros de producción inscritos en el Registro Nacional de Establecimientos.
- El aumento notable del "poder de negociación" de los grupos, la integración de los demás miembros de la familia, la organización de nuevos grupos de producción y los acuerdos con otras organizaciones productoras para comercializar sus productos agroindustriales a través de la Red.

En la Provincia de San Juan funcionan 5 unidades productivas (60 mujeres), con una producción promedio por grupo de 900 kg/semestre de confituras, mermeladas y conservas de tomate. Estos grupos poseen un equipamiento mínimo, cuentan con cinco líneas de productos, con normas de elaboración y tecnologías apropiadas y ensayadas con un buen nivel de calidad. Se encuentran en la etapa de desarrollo experiencias piloto en dos líneas de producción innovadoras (desechado y azúcar de uva como edulcorante).

Se han realizado ajustes productivos y organizativos en cada grupo, incorporando elementos que mejoran los procesos productivos (paños, balanzas, quemadores, entre otros) y para el control de calidad (refractómetros, polarímetros, termómetros, etc.)

El 90% de la producción de confituras y conservas es comercializada, el 10% es destinado al autoconsumo. Se ha comercializado un 65% de la producción en forma conjunta, a través de la Red y un 35% en forma particular por cada grupo.

Al igual que en los grupos de la Provincia de Mendoza, el proyecto ha producido múltiples efectos multiplicadores directos e indirectos, así como el surgimiento de nuevos emprendimientos.

### ***Perspectivas***

El proyecto se encuentra en una segunda etapa de apoyo, prevista para tres años (hasta diciembre de 1995).

A pesar de los avances logrados, aún falta concretar acciones que aseguren la sostenibilidad de esta Red en el tiempo. En el caso de ambas provincias, el análisis efectuado a los trabajos realizados y con los representantes de los grupos ha permitido identificar las principales acciones tendientes a superar los problemas que deberán encararse en la segunda etapa del proyecto. Entre estas acciones están:

- Optimizar la calidad y homogeneidad de la producción.
- Mejorar el nivel de equipamiento básico con el fin de facilitar las condiciones de trabajo y la productividad.
- Optimizar la organización administrativo contable.
- Encontrar una rentabilidad adecuada, aumentando productividad y ventas e incorporando nuevos participantes.
- Mejorar la promoción y la publicidad.
- Encontrar canales y formas de comercialización estables.
- Continuar con el eje central del proyecto que es la formación integral de la mujer y, a través de ella, de la familia rural, con énfasis en la capacitación empresarial.

Finalmente, entre los resultados de esta segunda etapa del proyecto se espera incrementar en más de un 150% los volúmenes comercializados en Mendoza (de 40 mil a 120 mil frascos/año) y en un 100% los comercializados en San Juan (de 5 mil a 10 mil kg/año). En el caso de Mendoza, ésto tendría como consecuencia alcanzar una utilidad por productor de cerca de US\$ 300 mensuales.



## IV. EL PRODAR Y LAS REDES NACIONALES DE AGROINDUSTRIA RURAL

### La experiencia del PRODAR. *François Boucher*.

El Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe, PRODAR, es un programa de investigación y desarrollo que tiene la finalidad de interrelacionar e integrar esfuerzos de organismos internacionales y entidades nacionales, orientados al fortalecimiento, estímulo, promoción y establecimiento de la agroindustria rural en la región.

El Programa se creó en 1989 como respuesta a las inquietudes de agencias de cooperación internacional, de ONGs y de entidades gubernamentales, sobre el aislamiento con que trabajaban los proyectos de apoyo a la AIR y el poco impacto que producían sus resultados. El PRODAR tiene como sede el IICA, en San José, Costa Rica.

Los objetivos específicos del PRODAR son:

- Fortalecer la agroindustria rural, con el propósito de aumentar su competitividad en el mercado.
- Promover el desarrollo de nuevas agroindustrias rurales, como un medio de contribuir a la generación de más empleo e ingresos en el campo y a la mejora de las condiciones de vida de los campesinos y las comunidades rurales.
- Fortalecer las instituciones relacionadas con el desarrollo de la agroindustria rural.
- Contribuir a la formulación de normas y políticas que propicien el desarrollo de la agroindustria rural.

El Programa lleva a cabo actividades de información-documentación (boletines, servicio de consultas y documentación, banco de datos); de capacitación (cursos ERTEC); de investigación (estudios de casos y diagnósticos de la AIR en los países); de cooperación horizontal, de definición de políticas agroindustriales y de promoción de redes nacionales, que en la actualidad existen en Chile, Argentina, Ecuador, Colombia, República Dominicana, Bolivia, Guatemala y Uruguay.

### **La experiencia de REDAR-Chile. *Waldo Bustamante.***

El desarrollo de la redes nacionales de agroindustria rural, ha sido muy importante para el propio desarrollo de PRODAR.

REDAR-Chile se creó a través de contactos entre ONGs y universidades interesadas en el tema. Esta Red ha servido de referente para la creación de las demás redes nacionales existentes en los países del área.

Las actividades de REDAR-Chile se centran en las áreas de: capacitación (seminarios, cursos), investigación (catastros, censos), información (banco de datos, boletines, folletos).

Los cursos y seminarios de capacitación son dictados por las instituciones que integran la Red.

Se han realizado tres catastros regionales de AIR.

La base de datos de REDAR- Chile contiene los siguientes módulos: bibliografía sobre AIR, investigaciones, proyectos existentes, precios, oportunidades comerciales, maquinarias y equipos y normas sanitarias para agroindustrias.

Actualmente, la Red está conformada por 24 instituciones entre las que se encuentran tres universidades y el resto corresponden a ONGs, organizaciones de pequeños productores y organismos internacionales.

### **La experiencia de REDAR-Argentina. *José Catalano.***

La historia de REDAR-Argentina es bastante reciente, se creó en 1991 y su funcionamiento es similar a las otras redes nacionales existentes.

La Red se forma con la participación de diversos organismos gubernamentales (nacionales y provinciales) y ONGs que venían trabajando con pequeños productores desde hace bastante tiempo.

La creación de esta Red contó con la activa participación del PRODAR y de la oficina del IICA en Argentina.

Actualmente, participan en la Red nueve instituciones que conforman el Comité de Enlace y cuyo objetivo principal es promocionar la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de la agroindustria rural para pequeños productores. Además, sirve de nexo entre las distintas instituciones y afianza las redes de comunicación.

Las principales actividades de REDAR-Argentina son la investigación (relevamiento

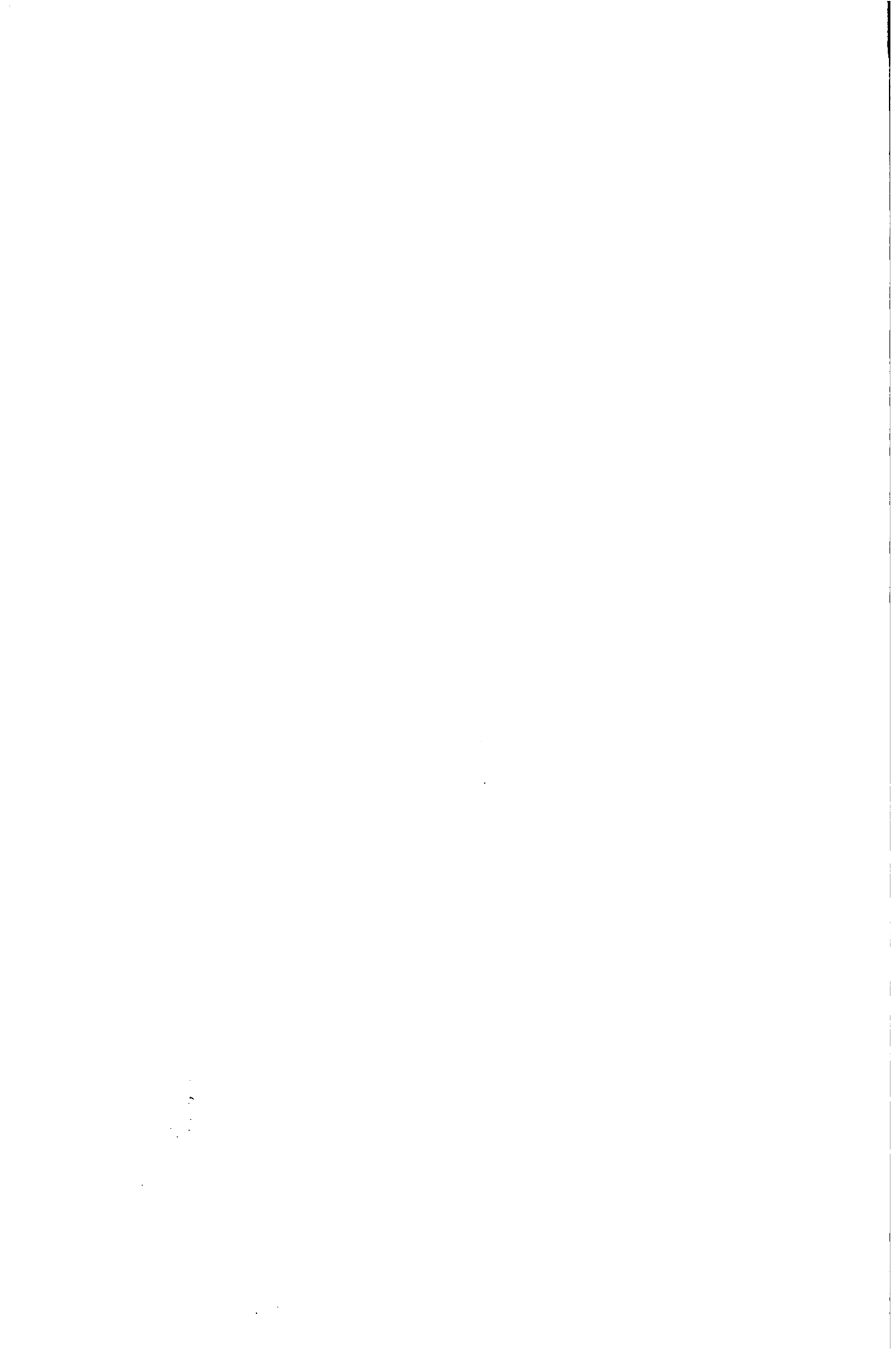
de la AIR en el país), la información (tres boletines al año) y la capacitación (encuentros - talleres).

### **La experiencia de REDAR - Uruguay. *Betty Mandl.***

En Uruguay la Red de Agroindustria Rural se formó en 1992 con muchas dificultades debido, entre otras cosas, a la falta de sensibilidad respecto al tema y al hecho que los pequeños productores uruguayos no corresponden necesariamente a la categoría de campesinos, según está definida por los demás países del Cono Sur.

En el país, es necesario manejar y difundir el tema del marco conceptual de la agroindustria rural. La Junta Nacional de la Granja en conjunto con la oficina del IICA en Uruguay, está preocupada de difundir el tema entre las distintas instituciones ligadas a la pequeña producción en el país.

A partir del año pasado, se inició la edición del Boletín REDAR-Uruguay. La Red programó dos importantes actividades para este año. Una de ellas consiste en el relevamiento de las agroindustrias rurales a nivel nacional y la otra corresponde a la realización del Primer Encuentro Nacional de Agroindustria Rural.



## V. MESAS REDONDA

### **Avances y necesidades metodológicas para el desarrollo de la agroindustria. Comentaristas de GIA, INPROA y REDAR-Argentina**

El tema comentado en esta mesa redonda se centró fundamentalmente en las experiencias metodológicas de relevamiento o catastros de agroindustrias rurales, desarrollados por las instituciones a las que pertenecen cada uno de los comentaristas.

■ **Oscar Troncoso (GIA, Chile).** El GIA, organismo integrante de REDAR-Chile, desarrolló un catastro-inventario preliminar de las AIR campesinas de una región de la zona central del país (Región del Bío-Bío), además de analizar sus potencialidades y restricciones en la perspectiva de plantear propuestas de investigación.

La investigación-catastro comprendió una fase referencial a través de información de organismos del Estado, ONGs, universidades y organizaciones campesinas. En esta etapa la principal dificultad fue el desconocimiento por parte de los organismos del concepto de AIR campesina. En esta fase se identificaron las fuentes secundarias y se diseñó el catastro-cuestionario. Luego, la fase de terreno consideró como principal objetivo determinar el área donde se desarrollaría el catastro, de acuerdo a las restricciones encontradas y la disponibilidad de recursos con que se contaba. Así, la región se divide en cuatro zonas agroecológicas que van de oeste a este y que son el secano costero, el secano interior, el valle (norte de riego y sur de secano) y la precordillera. Cada una de estas zonas tiene particularidades que suponen que el tipo de AIR difiere una de otra.

Para el desarrollo del catastro se analizaron dos alternativas metodológicas, una era tomar las zonas agroecológicas en una franja de este a oeste que agrupara la mayor cantidad de comunas de alta ruralidad y la otra, concentrar esfuerzos en la zona del valle de norte a sur donde se apreciaba que subsistía la mayor densidad de AIR de la región. Además, se constató que en cualquiera de las dos situaciones, no sería posible hacer un "peinado" completo de las comunas. Finalmente, se decidió catastrar el valle y zonas anexas, haciendo una especie de corte en "T" a la zona de estudio.

Los criterios de identificación o clasificación básico que se utilizaron fueron: origen, ubicación, propiedad, nivel tecnológico, diversidad y fuerza de trabajo.

Finalmente, en la fase de análisis de los sistemas agroindustriales rurales, el método de selección de los sistemas se estableció tomando en cuenta las agroindustrias del catastro que superaban las diez unidades.

■ **Juan Carlos Campos (INPROA, Chile).** Nuestra institución (miembro de REDAR-Chile) realizó en 1992 un catastro de AIR en una región del país, ubicada en la zona central de Chile (Región del Maule), que apunta a conocer en forma preliminar los principales rasgos de la AIR, a fin de entregar un marco de proposiciones que sirvan de base para la realización de futuros proyectos que apoyen la actividad AIR campesina en esta región. Es importante conocer este tema no sólo desde el punto de vista informativo, sino también en el sentido analítico: sus potencialidades, sus sistemas y sus debilidades. De esta forma las eventuales propuestas al respecto podrán ser más certeras y eficaces.

La información fue obtenida a partir de un trabajo en terreno que consistió en la formulación de una encuesta realizada a 130 propietarios de AIR. Las entrevistas se realizaron en todas las comunas que conforman las cuatro provincias de la región y los criterios para su distribución se basaron en información secundaria preexistente: número de campesinos existentes en las provincias y número y tipo de agroindustrias existentes (levantamiento hecho por INPROA en 1991). Las entrevistas se realizaron al azar y el universo tuvo como unidad muestra al propietario de la AIR. Los resultados de las encuestas fueron sometidos a un análisis estadístico.

Entre las principales características de las AIR consultadas, se destacan: antigüedad, entorno y ubicación, el tipo de propiedad, la mano de obra, la materia prima, el proceso productivo, el destino de la producción, la comercialización, el valor de la producción, el financiamiento y la percepción de los dueños acerca de las fortalezas y debilidades de su empresa.

En base al conocimiento obtenido sobre las características de las AIR de esta región gracias al estudio realizado, es posible identificar planes y programas que permitan solucionar las actuales dificultades que enfrenta la actividad agroindustrial campesina del área.

De este modo, a partir del estudio se proponen en primer lugar, líneas de acción a corto y mediano plazo, tendientes a mejorar aquellos aspectos que son un impedimento para las actuales AIR campesinas para no desarrollarse adecuadamente. En segundo lugar, dado los limitados recursos destinados al desarrollo de programas de apoyo a campesinos, las líneas de acción a largo plazo que se proponen están dirigidas al mejoramiento de la infraestructura productiva de las distintas AIR.

■ **Susana Aparicio (REDAR-Argentina).** La experiencia de nuestra Red en el relevamiento de las agroindustrias rurales existentes en el país, no ha tenido la rigurosidad metodológica que se quisiera, debido fundamentalmente a restricciones de financiamiento.

El año pasado se inicia el relevamiento de las AIR campesinas en todas las provincias de Argentina. En cada una de las provincias, la Red se contactó con "instituciones amigas", las que se hicieron responsables de hacer un relevamiento preliminar en base a la colaboración de "informantes calificados". Esta información ha servido de marco para profundizar el relevamiento en la medida que se cuenta con recursos financieros para ello.

Uno de los principales objetivos del taller "La Agroindustria Rural Campesina en la Argentina", realizado en Buenos Aires entre los días 10 y 12 de mayo de este año, fue discutir los primeros resultados del relevamiento realizado en todo el país y sus perspectivas.

■ **Comentarios.** Parece necesario profundizar en el análisis de diseño de alternativas que permitan desarrollar o potenciar realmente a las agroindustrias rurales. Es tal vez la mayor deficiencia que se debe superar en la medida que se vayan consolidando las distintas redes nacionales de AIR.

Es imprescindible, además, que el desarrollo de estas propuestas metodológicas permita incentivar la creación o el fortalecimiento de agroindustrias rurales, que sean significativas para la conformación progresiva de "polos de desarrollo" a nivel local.

### **Los componentes de la actividad de la pequeña agroindustria a nivel local. Comentaristas de PRODAR, FUNDAPAZ e INTA.**

■ **François Boucher (PRODAR, Costa Rica).** Este comentario está centrado en dos áreas de elementos vinculantes del desarrollo de la AIR. En cuanto a los aspectos relacionados con el producto surge la interrogante ¿Qué producir?. Se observa crecientemente la pérdida de productos autóctonos como el chuño, la panela, etc., que son reemplazados por productos industriales que tienen un menor costo, como es el caso de los fideos que sustituyen a los alimentos andinos.

Existen otras alternativas, como los productos finos para élite que se orientan a estos mercados muy específicos y pequeños (productos naturales y dietéticos). También la elaboración de productos especiales como colorantes, aceites esenciales, condimentos, etc. Es fundamental abrir las alternativas de productos, dado que América Latina exporta fundamentalmente productos de "postres".

Respecto a los procesos, hay que mejorar las tecnologías existentes, especialmente la de los productos autóctonos. Igualmente es necesario desarrollar

nuevas tecnologías, aunque esto es más difícil; sin embargo, se pueden copiar o adaptar tecnologías ya existentes.

En cuanto a los aspectos relacionados con el manejo de la empresa, la creación de agroindustrias rurales requiere la existencia previa de organizaciones.

■ **Alberto Valenti (FUNDAPAZ, Argentina).** Si consideramos nuestra experiencia, los componentes a relevar son en primer lugar la asistencia técnica, dada la necesidad de mejorar la producción de materia prima destinada a la agroindustria. En segundo lugar, la escala o tamaño de la empresa que debe considerar aspectos tales como tecnología, nivel de inversión, acceso a financiamiento, gestión administrativa, financiera y comercial, mano de obra involucrada en la planta, su relación con los campesinos y con los dueños de la fábrica y su impacto sobre la base social de la región.

■ **Gustavo Tesoriero (INTA, Argentina).** Los proyectos de desarrollo rural promovidos por el INTA comienzan en la producción agrícola, posteriormente surgen las etapas de transformación y procesamiento. Entonces, la agroindustria es concebida como una etapa más dentro del proceso de desarrollo rural.

Entre los principales factores que determinan la actividad de la AIR, se destacan: la calidad de la materia prima como factor determinante de la calidad del producto final, la correcta elección de las tecnologías y procesos a utilizar, la introducción de normas claras de calidad e higiene o los cambios en las normas utilizadas y el aumento en la cantidad de tipos de productos, a medida que se avanza en el proceso de desarrollo agroindustrial.

## **El papel de la agroindustria rural como catalizador del desarrollo rural en zonas de pequeños productores.**

### **Comentaristas de INDAP, BNB y PRODAR**

■ **Fernando Segarra (INDAP, Chile).** Esta exposición está centrada en el papel del Estado en una estrategia de promoción y desarrollo de la AIR. El Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, es un organismo dependiente del Ministerio de Agricultura de Chile, cuyo objetivo es promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas.

Para cumplir estos objetivos, el INDAP ha utilizado sus instrumentos básicos, la transferencia tecnológica y el crédito, perfeccionándolos y duplicando su cobertura desde 1990. Así, en 1993 el programa de transferencia tecnológica atiende directamente a 51.000 campesinos y espera servir a 60.000 productores con su programa de crédito. A partir de 1990, en el INDAP se han establecido nuevos ámbitos de acción que se refieren a la estructuración de una estrategia de desarrollo rural y agrícola, con énfasis en otros campos específicos de trabajo



como son la agroindustria y la comercialización, mujer y juventud rural y de manera relevante el apoyo a organizaciones, aspectos todos adicionales a los dos instrumentos básicos ya mencionados.

El tema de agroindustria y comercialización es un ámbito de trabajo nuevo para el INDAP que ha requerido de esfuerzos institucionales adicionales. Con el objeto de dar un carácter operativo a las acciones desarrolladas a partir de 1990, las autoridades de INDAP toman la determinación de crear un Departamento de Comercialización y Agroindustria en 1992.

El Programa de Comercialización y Agroindustria considera cuatro subprogramas: 1) proyectos de inversión en agroindustrias y comercialización, 2) mejoramiento de la comercialización de rubros tradicionales, 3) apertura de nuevos mercados y 4) información de precios y mercados para rubros de la pequeña agricultura.

En el primer subprograma, se han desarrollado instrumentos con el objeto de implementar una estrategia de fomento y desarrollo de agroindustrias rurales, la que considera los siguientes pasos:

- Identificación de ideas de proyectos por grupos de productores y sus organizaciones.
- Desarrollo del perfil de la idea en conjunto con los productores.
- Si la idea califica, se realizan los estudios de preinversión (prefactibilidad y factibilidad). Los estudios son realizados por consultores privados y se pagan a través de un subsidio que otorga el Estado a las organizaciones de pequeños productores.
- Si los estudios resultan viables, el INDAP financia el proyecto a través de su línea de crédito a organizaciones.
- En la puesta en marcha del proyecto, el INDAP otorga un subsidio cuyas características dependen del tipo de proyecto y de la organización que lo ejecuta (gerenciamiento, capacitación en gestión, procesos, etc.).
- Seguimiento y monitoreo, con el objeto de asegurar su sostenibilidad.

Es importante señalar que en el caso que la organización lo requiera, la capacitación se realiza con antelación a la puesta en marcha del proyecto.

Por otro lado, el Instituto explora permanentemente fórmulas innovadoras de asociación entre grupos de productores organizados y entidades privadas, con el objeto que los primeros accedan a nuevas fuentes de financiamiento y mayor experiencia empresarial.

A la fecha, se han puesto en marcha ocho proyectos en distintas regiones del país. Por otra parte, se encuentran en distintas etapas de desarrollo alrededor de cincuenta proyectos de distinta magnitud, tales como centros de acopio de leche, queserías rurales, centros de acopio y proceso de granos, molinos rurales, frigoríficos, empacadoras de hortalizas, fábricas de mermeladas, etc.

Además, se tiene un banco de ideas de proyectos identificados por organizaciones campesinas, a la espera de entrar al proceso.

■ **Mauricio Texeira (BNB, Brasil).** El Banco del Noreste Brasileño, BNB, trabaja fundamentalmente a través del financiamiento de actividades productivas. Sin embargo, existen varios problemas que dificultan el acceso de los pequeños productores al Banco, por lo que la gran mayoría no tiene capacidad de manejar un proyecto agroindustrial. Muchos de los pequeños productores son analfabetos o no saben qué hacer para presentar un proyecto al banco ni tampoco pueden hacer un listado de las cosas que quieren.

Considerando que es difícil revertir esta situación, el Banco ha tomado contacto con las cooperativas y ha firmado un convenio con el objeto de capacitar en gestión a los pequeños productores.

En todo caso, el acceso al crédito es sólo uno de los aspectos, dentro de una larga lista, que se debe considerar en el desarrollo de esta región de Brasil.

■ **François Boucher (PRODAR, Costa Rica).** Como un buen ejemplo para ilustrar este tema, se considera conveniente analizar la experiencia de los proyectos de queserías rurales desarrollados en Los Andes Ecuatorianos (Salinas).

Esta experiencia fue apoyada por la cooperación suiza, los beneficiarios del proyecto son pequeños productores de leche (alrededor de 3 vacas c/u), que no tienen alternativas de comercialización debido a que habitan en zonas inaccesibles. Gracias al proyecto, rápidamente generaron ingresos en dinero y pudieron devolver los préstamos.

Con posterioridad, el dinero se usó para mejorar los otros ingresos, tener un seguro social, crear una escuela y dar becas, construir un sistema de agua potable y construir viviendas. Además, se crearon 10 pequeñas empresas (hilanderías, deshidratación de hongos, embutidoras, etc.).

En consecuencia, la pequeña quesería permitió un posterior desarrollo de la comunidad, el cual se logró con la participación de los propios productores.

## **VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS FINALES**

### **El papel de la agroindustria rural en la creación de polos de desarrollo**

El tema de la agroindustria rural cruza las otras áreas temáticas del PROCODER relacionadas con el crédito, generación/transferencia de tecnología, la integración de mercados y la perspectiva de género.

Si definimos polo de desarrollo como un centro de atracción para los agentes económicos que hacen posible una mejora de los ingresos y de la calidad de vida de los habitantes de una determinada localidad, la agroindustria rural puede contribuir a la formación de centros de atracción económicos, ya sea mediante las actividades agroindustriales artesanales o de pequeña escala que agregan valor a los productos de la unidad de producción con procesos relativamente simples de post-cosecha, o bien, mediante actividades de carácter asociativo de pequeños productores que tienen intereses comunes y con un manejo mínimo de los mercados.

El desarrollo de proyectos locales pareciera ser un ámbito atractivo para este tipo de estrategia, partiendo del análisis de mercado, identificando segmentos de consumidores y asegurando condiciones básicas de infraestructura física. Este es un proceso integral en que deben intervenir actores productivos, públicos y privados.

Se remarca la importancia del proceso más que el producto final. Es decir, que el propio proceso de generación de la AIR debe ser altamente beneficioso para la comunidad más allá del beneficio económico que se pueda obtener por la creación de la empresa.

Entre las condiciones que permiten asegurar la continuidad y la permanencia de las agroindustrias rurales a fin de sostener su impacto y contribuir a la formación de polos de desarrollo, se destacan las siguientes:

- La consolidación es un proceso que parte de la incorporación de actividades de post-cosecha, sigue con una creación conjunta para comercializar insumos y productos, pasa por afianzar la capacidad de gestión empresarial y el uso de

tecnologías de los asociados y llega a decisiones más complejas que incorporan la transformación de productos.

- Este proceso requiere tanto la formulación de políticas diferenciadas como de la readecuación de instituciones para ofrecer servicios que operativicen las políticas y capaciten a los productores. El apoyo técnico y los servicios requeridos se refieren al acceso a una información coordinada y oportuna y al acceso al financiamiento con créditos en condiciones estimulantes en relación a los plazos, montos, garantías y tasas de interés que fomenten la participación campesina en contraposición a la participación de inversionistas externos y socios capitalistas.
- Las instituciones vinculadas con el desarrollo rural tanto estatales como no gubernamentales, requieren una readecuación para incluir las actividades de agroindustria, facilitar la coordinación con el sector privado, promover la investigación y la generación de tecnologías, así como para impulsar la capacitación de los recursos humanos en temas de desarrollo, agroindustria rural y gestión.
- Las actividades de post-cosecha deben ser una continuación de los procesos productivos, no olvidando la perspectiva de género.

### **Identificación y formulación de proyectos de desarrollo de la agroindustria rural**

En la perspectiva de obtener recursos externos de donación, este grupo se concentró en la identificación de temas que puedan convertirse en proyectos de investigación/acción en esta área temática, a partir del reconocimiento de las capacidades de las instituciones participantes y del relevamiento de aquellas necesidades que puedan resolverse en conjunto.

En este sentido se señalaron principalmente los productos que las instituciones de los países identificaron como prioritarios. Dentro del enfoque para abordar estos proyectos se definieron cuatro áreas temáticas, las que en forma transversal debían tocar los productos existentes. Estas áreas temáticas son la investigación, la capacitación, la información y la política.

#### **■ Area Investigación.**

- a) General: marco conceptual, relevamiento y prospección de experiencias.
- b) Específica: calidad de productos, procesos (selección, acondicionamiento y elaboración), aprovechamiento de subproductos, equipos apropiados, mercadeo.

#### **■ Area Capacitación.**

Nivel productores, nivel dirigentes de organizaciones, nivel técnicos y profesionales.

■ **Area Información.**

Mercados, tecnología y procesos de transformación, normas de calidad, proyectos de agroindustria rural, experiencias y capacidades institucionales.

■ **Area Política.**

Diversificación, organización campesina, equidad y financiamiento.

Por otra parte, se identificaron temas específicos en los que se juzgó procedente elaborar perfiles de proyecto. Los temas y las instituciones que se comprometieron a colaborar en la preparación de los proyectos son: Yuca (mandioca) a cargo de IAPAR, Maíz a cargo del INIA, Caña de rapadura a cargo de SEBRAE, Frutilla a cargo de INPROA y REDAR Chile, Ajo y Cebolla a cargo del INIA, Confituras a cargo del INTA, y por último, Leche de cabra a cargo INTA y REDAR Argentina.

Estos perfiles serán desarrollados en plazos de 30 a 60 días por las instituciones anteriormente señaladas. Posteriormente se harán circular entre las instituciones participantes en este Seminario/Taller, con el fin de que puedan hacer sus aportes técnicos e incluir las sugerencias que consideren convenientes para mejorar las propuestas, además de suscribir su interés por participar en otros de estos temas.

Finalmente, quienes ejecutarían los proyectos serían las instituciones que inscriban su participación en determinados temas.



## **ANEXO. LISTA DE PARTICIPANTES**

### **ARGENTINA**

Eugenio L. Velo  
INTA EEA Mendoza  
San Martín 3853  
Casilla de Correo 3  
5507 Luján de Cuyo, Mendoza  
Teléfono: 61-960644  
Fax : 61 960546

Marcela E. Román  
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Paseo Colón 982, 3er piso, of.163-164  
Buenos Aires  
Teléfono: 362 9287

Dora Jiménez de Pupareli  
CEIL (CONICET)  
Pueyrredón 57  
Acassuso, Prov. de Buenos Aires  
Teléfono: 792 1692

María Alejandra Larre  
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Paseo Colón 982, 3er piso, of. 164  
Buenos Aires  
Teléfono: 362 9287

Alberto Luis Valenti  
FUNDAPAZ  
San Martín s/n  
(4312) Forres, Santiago del Estero  
Teléfono: (085) 91 1501

María del Carmen Borro  
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Paseo Colón 982, 3er piso, of. 163  
Buenos Aires  
Teléfono: 362 9287

Gustavo Tesoriero  
INTA  
Alsina 1407, Buenos Aires  
Teléfono: 383 2023  
Fax : 383 2024/5090

Silvia Baudrón  
Dirección Nacional de Economía Agraria  
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Paseo Colón 962, 3er piso, Buenos Aires  
Teléfono: 361 8196

Ana María Ruíz  
INTA Mendoza  
Francia 434, La Puntilla, Luján, Mendoza  
Teléfono: (061) 960300/960546  
Fax :(061) 960546

Mercedes Basco  
IICA Argentina  
Defensa 113, Piso 10, Buenos Aires  
Teléfono: 345 1208/09/10  
Fax : 345 1208

José Catalano  
INTA  
Alsina 1407, of. 661, 1088 Buenos Aires  
Teléfono: 383 2023  
Fax :383 2024/5090

Susana Aparicio  
Instituto de Ciencias Sociales  
Universidad Nacional de Buenos Aires  
Grupo Esquel  
Pueyrredón 524, 1032 Buenos Aires  
Teléfono: 961 8293  
Fax : 961 8293

**BRASIL**

Sergio Aguilar Gutiérrez  
 Federación de Trabajadores y Pequeños  
 Productores en la Agricultura-FETAEP  
 Av. Silva Jardim 775 CEP 80230  
 Curitiba, Paraná  
 Teléfono: (041) 222 1732  
 Fax : (041) 222 1788

Mauricio Texeira Rodrigues  
 Banco do Nordeste do Brasil S.A.-BNB  
 Praça Murillo Borges Nº 01-13 Andar  
 Fortaleza, Ceará  
 Teléfono: (085) 211 3426 - 211 3388  
 Fax : (085) 211 3308

Rosalvo de Meneses Filho  
 Servicio Brasileiro de Apoio as Micro  
 e Pequenas Empresas - SEBRAE  
 Av. Conde da Boa Vista 390  
 Recife 50060-000, Pernambuco  
 Teléfono: (081) 23 12311  
 Fax : (081) 221 4590

Cairo Roberto Guimaraes  
 CODEVASF Brasil  
 SGAN Quadra 601 Conjunto "I"  
 Brasilia DF  
 Teléfono : 223305-3124855-2233015

Luiz Marcos Feitosa dos Santos  
 EMATER Paraná  
 Rua Bandeira 171, Rhú de Baixo  
 Curitiba, Paraná  
 Teléfono: (041) 3521616  
 Fax : (041) 3521698

Paulo Varela Sendin  
 Instituto Agronómico do Paraná  
 Rodovia Celso Garcia Cid, Km. 375  
 Londrina, Paraná  
 Teléfono: (0432) 261525  
 Fax : (0432) 267868

**COSTA RICA**

François Boucher  
 IICA Sede Central  
 Apartado 55, 2200, Coronado, San José  
 Teléfono: (506) 29 0222  
 Fax : (506) 29 4741

**CHILE**

Fernando Segarra  
 Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP  
 Ministerio de Agricultura  
 Teatinos 40, Piso 6, Santiago  
 Teléfono: (562) 671 2210 - 698 9127  
 Fax : (562) 673 3997

Oscar Troncoso  
 Grupo de Investigaciones Agrarias- GIA  
 Ricardo Matte Pérez 459, Santiago  
 Teléfono: (562) 225 5636 - 204 7432  
 Fax : (562) 223 5249

Waldo Bustamante Peña  
 IICA  
 Casilla 244 Correo 34, Santiago  
 Teléfono: (562) 212 7072 - 246 6335  
 246 4544  
 Fax : (562) 201 1415

Germán Escobar  
 IICA  
 Casilla 244 Correo 34, Santiago  
 Teléfono: (562) 212 7072 - 246 6335  
 246 4544  
 Fax : (562) 201 1415

José Olavarría Muñoz  
 INIA Estación Experimental La Platina  
 Santa Rosa 11610, Casilla 439/3  
 Santiago  
 Teléfono: (562) 541 7223  
 Fax : (562) 541 7223



**Fernando Sánchez**  
Fundación Chile  
Av. Parque A. Rabat Sur 6165, Santiago  
Teléfono: (562) 218 5211  
Fax : (562) 242 6900

**Juan Carlos Campos**  
Instituto de Promoción Agraria - INPROA  
Federico Froeben 1676, Santiago  
Teléfono: (562) 225 2720  
Fax : (562) 46 0318

### **URUGUAY**

**Carlos Vasallo Muniz**  
MGAP, Unidad de Proyectos de Desarrollo -  
DIPRODEL  
Millán 4703, Montevideo  
Teléfono: 38 2870 - 39 4442 - 39 8410  
Fax : 39 2074

**Betty Mandl**  
Junta Nacional de La Granja - JUNAGRA  
E. Rodó 348 o Z. San Martín 335  
Canelones 90.000  
Teléfono: 332 2733  
Fax : 332 4940



# FECHA DE DEVOLUCION

15 MAR. 1997

25 JUN. 1998

23 OCT. 2000

21 AGO. 2001

Nombre del solicitante

Fecha  
Devolución

