

COLOMBIA 338 P. 121e 1955

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA AGROINDUSTRIA Y SU PRESENCIA EN AREAS RURALES

POR : ISIDRO PLANELLA

IICA
2.438
1988

Bogotá, Colombia
1988

Colofra 338 121212 1988

COLE	1-1
NOSAL	1-1
112	1-1

ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA AGROINDUSTRIA Y SU PRESENCIA EN
AREAS RURALES*

Por: Isidro Planella**

A. INTRODUCCION

Cuando nuestra generación se vé enfrentada al tremendo desafío tecnológico que significa la biotecnología, la robótica, la teleinformática y telecomunicaciones instantáneas y a los masivos problemas que nuestras sociedades, de los países en desarrollo, se enfrentan con la acelerada migración de las poblaciones rurales hacia las ciudades acarreando inmensos problemas de atastecimiento de alimentos; los altos niveles de desnutrición de grandes masas de población aún no resueltos, y las elevadas pérdidas de alimentos que para Colombia se estiman en 300 millones de dólares o 81.000 millones de pesos de hoy día, son situaciones que deben hacer pensar a la sociedad que algo no está funcionando/9.

Cada año son menos los individuos dedicados en nuestros países a la producción de alimentos lo que se traduce en nuevas bocas que alimentar en las ciudades. Los países desarrollados con elevados ingresos en que la proporción de sus gastos dedicados a la alimentación están cada año bajando porcentualmente y cada vez estos países van siendo autosuficientes con pequeños niveles de su población dedicada a producirlos y por otro lado están demandando nuevos y no tradicionales alimentos, de alto período de duración en las estanterías de los puntos de ventas y con características nutricionales y sanitarias muy altas.

* Preparado para la reunión sobre "Estrategia Metodológica para el Desarrollo Agroindustrial Rural". IICA - Misión Francesa de Cooperación Técnica. Cali, Febrero 22-28 de 1988.

** Ing. Agrónomo, U. de Chile, M.Sc. en Ciencia de Alimentos, U. de California. Especialista en Agroindustria IICA, Oficina en Colombia.

#2.438
1988

Esto obliga a pensar que toda la producción agropecuaria, forestal, o acuícola debe pasar por la transformación/1 o adecuación/2 industrial de sus productos. De ahí que ya no se puede concebir la modernización de la agricultura o el desarrollo agropecuario sin pensar en su industrialización a través de empresas rentables o integradas vertical u horizontalmente constituyendo complejos agroindustriales que transformen o manejen productos frescos de acuerdo a los requerimientos y gustos de los consumidores, es decir, en función de los mercados demandantes. En los países desarrollados estos mercados son exigentes y sofisticados requiriendo productos no tradicionales y en los mercados nacionales de los demás países en desarrollo requerirán alimentos sanos, nutritivos y a un precio acorde con los ingresos de esas poblaciones. En ambos casos es fundamental los procesos de transformación o adecuación industrial. Pero esta industria va ligada, o comprometida con el productor agrícola y por eso se le ha llamado Agroindustria.

A nivel macroeconómico el desarrollo agroindustrial representa un sistema en que los diversos elementos que lo influyen y las interacciones con otros sistemas como serían el agrícola, el de salud, el educacional y el industrial entre otros, están constantemente afectando a la agroindustria.

La suma de fracasos para poner en marcha agroindustrias se ha debido a una falta de visión integradora de los elementos que la constituyen y a un olvido de los mercados a donde se deben dirigir los productos, así como ignorar las interacciones del sistema y con otros sistemas. La comercialización o el mercadeo ha recibido alta consideración en las políticas macroeconómicas pero sus técnicas y herramientas es decir la tecnología de la comercialización no se han aplicado a nivel de las empresas que se han impulsado. Esto ha sido dramático en

1/ Transformación. Cambio físico-químico del producto.

2/ Adecuación. no hay cambio físicos del producto pudiendo presentarse algunas modificaciones químicas y bioquímicas.



las formas asociativas campesinas o de agricultores haciendo recaer la causa de los fracasos al individualismo enfermizo de los latinoamericanos. La razón principal ha sido la aplicación de acciones diferentes a una realidad como la agroindustrial que no admite orientaciones en una sólo dirección del conocimiento. Otro aspecto que se debe señalar es que cuando se ha aplicado la planificación a la agroindustria identificando líneas de políticas y estrategias, estas políticas no se han instrumentado quedando como un conjunto de actividades que es "tierra de todos y tierra de nadie"/9.

El desarrollo agroindustrial es la única salida para la modernización agrícola ya que la puesta en marcha de agroindustrias arrastra e incorpora la tecnología al campo, haciéndola rentable. Por eso los elementos del desarrollo agroindustrial e instrumentos incentivadores deben ser coherentes y deben permitir integrar las partes que constituyen a las empresas agroindustriales.

En la mayoría de los países de América Latina se confunde la agroindustria con la industria manufacturera y así los servicios de estadísticas nacionales, identifican la agroindustria como las empresas manufactureras de la clasificación CIIU números 311-312-313-314-321-323 y 331. Para su desarrollo se les aplica políticas generadas en el sector industrial que no están de acuerdo a su carácter agroindustrial, es decir, a que las materias primas provienen del sector agropecuario que a su vez ha diseñado políticas de producción de esas materias primas.

Si se analizan las estadísticas de la industria manufacturera en América Latina, referidas a las ramas señaladas se aprecia que ella representa más del 25% del valor de la producción, más del 30% del consumo intermedio, cerca del 28% del valor agregado y el 20% del empleo generado. El subsector de alimentos y bebidas representa entre el 70 al 83% del total considerado agroindustrial, lo que le convierte en el área más importante del sector manufacturero industrial que procesa materias primas de origen orgánico.

En esta rama de clasificación CIIU la producción se concentra en las empresas calificadas como grandes, o sea con más de 100 empleados, representando en varios países entre el 70 a 88% de la producción en el 10 al 25% del número de empresas (2) (5) (7) (11) (14).

En varios países no se registran en las estadísticas del sector manufacturero las empresas dedicadas al manejo de productos frescos y las empresas de servicio (transporte especializado, frigoríficos, almacenaje común entre otras) y muchas empresas de comidas preparadas, y pequeñas y medianas empresas de preparación de comidas rápidas y productos transformados tales como pastelería, panadería, jugos, mermeladas, tortillas, etc. que se clasifican dentro del sector comercio o el sector agrícola.

Lo anterior está señalando que cuando las cifras se refieren a la agroindustria no están mostrando su real valor, ya que se están refiriendo sólo a la industria manufacturera no considerando el concepto agroindustrial.

B. CONCEPTUALIZACION DE LA AGROINDUSTRIA

La agroindustria a nivel microeconómico, es decir como empresa individual debe obligatoriamente integrar en su organización la participación de los agricultores o campesinos, ganaderos, forestales, pescadores, es decir los productores de las materias primas renovables. Si estos agentes no participan de la agroindustria puede hablarse de manufactura industrial alimentaria o industria manufacturera de alimentos. Este aspecto debe tenerse siempre presente en el diseño de políticas macroeconómicas con el fin de que favorezcan el crecimiento y desarrollo de los empresarios agrícolas, sean productores de agricultura tradicional, comercial o de subsistencia. Lo anterior se sustenta por los elementos planteados anteriormente y porque la agricultura sin industrialización no se desarrollará en el futuro y no podrá contribuir, como se espera, a frenar las migraciones campesinas a las ciudades,

disminuir la pobreza, mejorar los ingresos, bajar los índices de desempleo rural y urbano, y lo más importante, mejorar el nivel de vida y la calidad de la alimentación de grandes masas poblacionales.

Por eso se ha planteado en numerosos escritos y foros que para que exista agroindustria se debe integrar* o vincular** la producción primaria con la industrialización (transformación o adecuación industrial de los productos) y la comercialización y todo ello en función con los mercados. Esta integración* o vinculación** es a nivel de una organización empresarial sea ésta sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa, grupo cooperativo, grupo precooperativo, o cualquier otra forma de organización, y en términos económicos puede ser de carácter horizontal o vertical. Es horizontal cuando dos o tres empresas; una agrícola, una industrial alimentaria y una encargada de la comercialización se asocian para ofertar un alimento sea transformado o adecuado (al estado en fresco) existiendo beneficios mutuos para cada una de las partes y una equilibrada utilidad para los componentes, y las decisiones se toman conjuntamente. En el caso de la integración agroindustrial de carácter vertical la propiedad de todo el negocio es de un dueño que puede ser cualquier tipo de organización, persona jurídica o natural. Los tres elementos o actividades fundamentales de la agroindustria se manejan a través de una sola dirección.

En este aspecto se da el caso que la industria puede ser propietaria o arrendataria de la tierra o poseer una parte para asegurar una provisión mínima de materias primas y el resto contratarla. Las formas de organización que la agroindustria se da para establecerse está en estrecha relación con las medidas económicas. Por eso es tremendamente importante que las políticas sectoriales de la agricultura y la industria se diseñen y se elaboren conjuntamente entre ambos sectores y se

* Integrar: Formar las partes un todo. Completar uno un todo con las partes que faltaban.

** Vincular: Sujetar o grabar los bienes a vínculo para perpetuarlos en empleo o familia determinados por el fundador. Atar o fundar una cosa en otra. En: diccionario Real Academia Española, edición 1984.

analice, cómo las medidas macroeconómicas influyen los programas de fomento y desarrollo agroindustrial. De esto dependerá si los productores de materias primas se integran con los industriales y comerciantes así como se forman nuevas empresas o complejos agroindustriales de propiedad de los productores de materias primas.

La desconexión de la industria con el sector productivo de las materias primas ha sido uno de los frenos por los cuales no se haya producido un mayor desarrollo agrícola; un mayor desarrollo de la industria alimentaria propiamente tal; no se haya generado un mayor número de empleos directos e indirectos; no haya una mayor aplicación tecnológica en la producción primaria y de transformación y adecuación; y finalmente no se haya desarrollado una fuerte agroindustria bajo el concepto señalado/9.

Los aislados ejemplos de agroindustrias prósperas son numerosas. En Colombia se tiene la agroindustria azucarera, el café manejado mayoritariamente en todas sus etapas por la Federación Nacional de Cafeteros, la Cooperativa Lechera de Antioquia (COLANTA) entre otros muchos buenos ejemplos en que el éxito económico y social está fundamentado en una concepción agroindustrial correcta y que debería imitarse.

Está demostrado en numerosos ejemplos como los señalados que la agroindustria debidamente concebida y promovida presenta muchas ventajas entre las que se destaca el efecto planificador que induce en el productor primario y el efecto organizador para administrar su finca obligándolo a especializar su producción y aplicar la tecnología más conveniente si quiere tener éxito, dado que su empresa que forma parte de la agroindustria a la cual pertenece le demandará variedades específicas con características apropiadas para el grado de transformación requerido. Todo esto lo hace porque a él le resulta rentable esa asociación o integración con la planta transformadora o adecuadora ya que se ha definido el mercado del producto final, se sabe cómo comercializarlo y se ha establecido el valor rentable de la materia prima. A

a su vez la planta transformadora, en el caso de una integración horizontal, para asegurarse una materia prima de alta calidad, entregada en forma oportuna y con flujos constantes, prestará asistencia técnica a los productores primarios, sus socios. Esta integración de las partes que conforman la agroindustria crea vínculos físicos con las regiones en donde funciona, desarrollando numerosas actividades tales como de transporte, talleres mecánicos, servicios de comida, tiendas diversas y servicios de comunicación. La empresa agroindustrial o diversos conjuntos de empresas van creando numerosos empleos indirectos* en las regiones en donde la agroindustria se establece.

Otro tipo de vínculos son los de tipo tecnológicos ya que una producción agroindustrial, especializada, masificada y concentrada demandará tecnología en la producción primaria, en los procesos de transformación o adecuación, en la distribución, el transporte y el almacenaje. Esto se traduce en requerimientos de asistencia técnica y de investigación agropecuaria - ciencia y tecnología de alimentos, generando nuevos programas de investigación. Cuando estas agroindustrias se forman a partir de las formas asociativas de producción les hace más permanente ya que pueden prestar al campesino o agricultor otros servicios como la provisión de insumos agropecuarios más baratos y oportunamente, la provisión de alimentos y artículos para el hogar entre otros beneficios. Esto hace que se produzca una fuerte cohesión del grupo asociativo; se logra una producción primaria de alta calidad y se posibilita la exportación de los productos finales sean al estado fresco o transformados. Además facilita y refuerza la capacidad de negociación con otras agroindustrias e industrias manufactureras a las cuales proveerlas de materias primas o de materias primas intermedias (harina, pulpas, deshidratados, etc.).

Los empleos que las empresas agroindustriales crean pueden ser para trabajadores especializados, profesionales y empleo para cumplir muchas actividades indirectas en donde estas empresas se instalan.

* Se considera que por cada empleo directo se crean a lo menos diez empleos indirectos.

Es la agroindustria así integrada como va produciendo los encadenamientos hacia atrás (con productores de insumos) y hacia adelante con las actividades de comercialización para llegar con los productos a los consumidores. Para ello la agroindustria debe identificar los gustos y hábitos del consumidor, definir que tipo de procesos debe aplicar (transformación o adecuación) a ese producto demandado para luego producir directa o indirectamente la materia prima conveniente para el proceso industrial.

C. LA AGROINDUSTRIA COMO SISTEMA PARA EL DISEÑO DE POLITICAS

El sistema agroindustrial alimentario* está constituido por una serie de unidades económicas productivas, de servicios y de planificación y coordinación del Estado que se encadenan, interrelacionan e interinfluyen. El manejo de los alimentos a nivel industrial y agroindustrial tiene connotaciones sanitarias, nutricionales, tecnológicas y económicas. Las connotaciones nutricionales son de la primera importancia ya que están relacionadas con el nivel de ingreso de las mayorías poblacionales que no disponen de suficientes ingresos para satisfacer sus necesidades biológicas de alimentos que permitan un desarrollo y mantención de las condiciones físicas, fisiológicas y mentales de los individuos. Es muy conocido el efecto de la mala alimentación sobre el coeficiente intelectual de los seres humanos constándose que los niños desnutridos de las poblaciones latinoamericanas tienen un coeficiente intelectual promedio igual a 82 comparado con niños de sociedades bien alimentadas cuyo coeficiente promedio es 100. La influencia política de esta situación se reflejará a corto y mediano plazo en el momento en que los países quieran incrementar su producción con

* La agroindustria alimentaria y la industria manufacturera de alimentos representan en la mayoría de los países en desarrollo más del 70% del valor bruto de la producción de la agroindustria. En Colombia la industria manufacturera alimentaria representa el 16% del empleo, 24% del valor de la producción bruta; el 22% del valor agregado y el 3% del producto interno bruto, en el sector manufacturero industrial.

tecnologías modernas y no dispongan de suficiente personal capacitado o el personal no es capaz de asimilar rápidamente el conocimiento necesario/6, 10, 12.

Las connotaciones de carácter sanitario representadas por las infecciones intestinales, provocadas por patógenos, tales como las salmonelas y los estafilococos y otras bacterias y parásitos tiene un fuerte efecto económico ya que muchas de estas enfermedades vehiculizadas por los alimentos provocan ausentismo en el trabajo, ocupan camas en los hospitales y producen altos gastos a nivel familiar. Sumado a lo anterior se debe agregar el efecto del mal uso de los pesticidas químicos que afectan la salud y restringen el comercio internacional, cuando por deficiencias en su aplicación son altos los residuos en los alimentos sean de consumo fresco (adecuados) o transformados.

Las connotaciones tecnológicas se reflejan en los procesos de transformación industrial así como en la producción de materias primas, en la aplicación del control y la certificación de la calidad y en el uso de nuevas tecnologías así como en el constante estudio y revisión de los adelantos actuales sobre todo en los campos de la biotecnología e ingeniería genética. Estas últimas pueden dejar fuera de competencia muchas tecnologías tradicionales de producción de alimentos por ser ahorradoras de energía, aumentadoras de los rendimientos, mantenedoras de la calidad organoléptica de los productos frescos y por la facilidad de su transporte y consumo. Un caso muy aleccionador ha sido el reemplazo industrial en los países desarrollados de la sacarosa por fructosa proveniente de la hidrólisis enzimática de los almidones de maíz dejando fuera de competencia en el corto o mediano plazo a la industria azucarera de la caña. Lo mismo está sucediendo con la industria de la deshidratación con la aplicación de las técnicas de secado al vacío. El uso de atmósferas controladas en productos frescos y muy pronto será el aumento de los rendimientos agrícolas o pecuarios por el uso masivo de las técnicas de reproducción vegetal por meristemas en vez de semillas o la obtención de pollos, truchas, salmones, conejos, o cerdos gigantes aumentando dramáticamente la oferta de proteínas a un menor

costo y en menor tiempo y espacio. Frente a esta situación: qué pasará con la ganadería y los cultivos extensivos así como con los diversos procesos tecnológicos que usa hoy en día la industria manufacturera y la agroindustria?.

En términos económicos las connotaciones que se puedan apuntar pueden ser desde un punto de vista nacional e internacional. A nivel nacional lo más importante son las relaciones con el ingreso familiar. Este deber ser necesario para satisfacer todas las necesidades básicas y en especial una alimentación adecuada. Si la gente está bien alimentada la sociedad toda estará espiritual y físicamente sana, produciéndose a nivel familiar la seguridad alimentaria tan deseada por las políticas de gobierno. Otro aspecto es el aumento de demanda por nuevos empleos y por especialidades profesionales y de nivel intermedio en distintas áreas fuera de la empresa agroindustrial propiamente tal, como ocurre en áreas de la informática, de la certificación de calidad de la asistencia técnica, del transporte especializado, de la investigación, en la producción de insumos especializados como son los envases, de la asistencia técnica en propaganda, etc. y en los organismos de planeación de carácter nacional o regional en que se incorporarán necesariamente profesionales de áreas de la ingeniería de alimentos, biología, informática, antropología entre otras disciplinas que en las condiciones actuales su participación no se conoce. Todos estos elementos hace que resurja un movimiento económico y se mire con más audacia la aplicación de políticas macroeconómicas que favorezcan su desarrollo. Además se constituye en muchos casos en generadora de divisas.

A nivel internacional las connotaciones económicas se reflejan en las normas y limitaciones sanitarias y comerciales en el mercado de productos agroindustrializados (frescos o transformados). Los países desarrollados restringen o amplían los niveles de calidad según sean mayores o menores las ofertas de productos. Los países en desarrollo no están preparados para negociar este tipo de situaciones y por otro lado la infraestructura de calidad en estos países es muy precaria. Por otro lado se tiene la influencia en el mercado internacional de las

empresas transnacionales alimentarias que dominan el comercio mundial de alimentos, son autosuficientes en tecnología, coordinan sus actividades, tienen programas a corto y mediano plazo con objetivos y estrategias claras; disponen de los recursos financieros y de equipos profesionales multidisciplinarios entre los cuales se destacan los especialistas en ciencia y tecnología de alimentos y en mercadotecnia. Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta es el concepto de "alimento como arma de influencia económica", que cada día adquiere más fuerza en los países desarrollados y como recurso natural es muy abundante en los países en desarrollo pero a su vez muy frágil por el desarrollo tecnológico actual.

Todos los aspectos mencionados son manejados por instituciones que se mueven dentro del sistema agroindustrial. Son de distinto carácter y pertenecen a diferentes áreas del conocimiento y se manejan por organizaciones tanto del sector privado como público. Estos elementos se mueven sin ninguna coordinación ni orientación de los gobiernos lo que está frenando el desarrollo de las tan anheladas empresas agroindustriales. Además las diversas entidades pertenecen a diferentes ministerios y en muchas oportunidades realizan trabajos o impulsan programas "agroindustriales" en forma simultánea duplicando esfuerzos y creando celos interinstitucionales. En el sector privado se observan fenómenos muy similares.

Todas estas reflexiones y puntos de vista de los diversos elementos que participan en la Sociedad y se mueven dentro de un marco económico afectan positiva o negativamente a las empresas agroindustriales, a la industria manufacturera de alimentos y al conjunto de entidades de apoyo.

La búsqueda de la meta de la seguridad alimentaria tiene como piso fundamental el desarrollo integrado de la agricultura, el que no es otra cosa que el desarrollo agroindustrial. La seguridad alimentaria significa que un país logre proporcionar a todos los ciudadanos los alimentos suficientes para mantener la vida en buenas condiciones y por

otro lado disponer de todos los alimentos en toda época para toda la población. Para eso es imperativo crear trabajo con ingresos justos que la agroindustria pueda dar.

El diseño de una política, planes o programas de fomento y desarrollo agroindustrial exige la aplicación del enfoque de sistema. La razón está dada por la alta complejidad que presenta la agroindustria como empresa y por el conjunto de elementos que la influyen desde el entorno. Estos elementos, como se expresó, son de diferente origen y constituyen diferentes acciones que relacionan los sistemas sociales (político, económico, social y cultural) y los sistemas naturales (físico, biológico, ecológico). Además tiene que ver en los aspectos administrativos a nivel de empresas, así como a nivel de entidades de fomento y desarrollo. En Colombia, por ejemplo desde 1978 el Departamento Nacional de Planeación ha planteado el sistema de alimentos en el cual se vincula a la industria alimentaria, los servicios de alimentos, la pesca, la comercialización y la producción agropecuaria. No se plantean elementos aglutinantes que puedan incorporar directa o indirectamente el proceso empresarial a los productores de las materias primas con el fin de que reciban un valor justo por sus producciones.

D. LAS FORMAS ASOCIATIVAS (FAS) Y LA AGROINDUSTRIA

Entre las empresas privadas que mayor dificultad han tenido para establecer empresas agroindustriales están las diversas FAS tales como cooperativas campesinas, cooperativas de agricultores y asociaciones de producción entre otras.

La razón parece estar en que han carecido de una organización empresarial de buen nivel técnico para administrar la complejidad agroindustrial como se puntualiza más adelante.

La integración entre la producción de las materias primas con su adecuación o transformación no funciona por sí sola, debe estar enmar-

cada en una organización empresarial y debe tener muy bien estudiado el mercado y la estrategia de la comercialización de sus productos. Debe existir una dirección técnica, administrativa y financiera para que conduzca con éxito comercial la gestión empresarial. Esto implica que las organizaciones campesinas o de agricultores si no tienen entre sus socios el personal profesional idóneo deben necesariamente delegar la dirección y administración de la empresa en técnicos con experiencia cuyo costo deberá estar contemplado en los costos de personal del proyecto de factibilidad que dió origen a la empresa. Las funciones de todo el personal también deben ser definidas antes de la puesta en marcha de la empresa. Es perfectamente posible que pequeñas empresas agroindustriales puedan funcionar exitosamente con la modalidad de autogestión, siempre y cuando esas pequeñas unidades productivas estén asociadas a otra empresa que comercialice el producto y tenga capacidad de negociación. Generalmente el éxito comercial de las agroindustrias se produce cuando se manejan volúmenes adecuados con flujos y calidad constante y se tiene una adecuada presencia en el mercado. Para ello se requiere una excelente administración, conocimiento de los negocios y un buen uso de la tecnología. Además de las actividades propias de la empresa agroindustrial, la gerencia debe estar al día de los factores externos que le pueden afectar favoreciendo o entorpeciendo su desarrollo. Entre éstos se tienen factores legales, políticos, tecnológicos, informativos, comunitarios y sociales. Por eso es muy importante que la gerencia tenga un conocimiento exacto del entorno en el cual la empresa se desenvuelve. Si se trata de un proyecto el proyectista deberá conocer muy bien el entorno en donde la empresa se organizará. La razón de estas consideraciones es que una empresa agroindustrial presenta peculiaridades inherentes al sector agrícola, al sector industrial y tiene que ser entendida por el medio agropecuario en donde se localice.

Muchos técnicos se preguntan por qué si la agroindustria tiene tantas ventajas su desarrollo no ha sido significativo en el sector

agrícola?. Se han creado cooperativas y otros tipos de FAS, sin los resultados esperados. En Colombia y México se han realizado estudios para encontrar la causa de esta situación. En el caso de Colombia/4 un estudio sobre evaluación de formas asociativas en el sector de la agricultura en el cual se han impulsado algunos intentos de agroindustrialización, han demostrado que en la gran mayoría de los casos, dichos intentos han fracasado. La causa parece estar en tres elementos a saber: (a) falta de conceptualización y conocimiento de la complejidad del fenómeno agroindustrial; (b) falta de previsión y conocimiento de la gestión empresarial que toda empresa debe disponer; (c) falta de definición del concepto de autogestión. Este planteamiento se ha impulsado más como una medida para organizar la comunidad campesina para resolver sus problemas que con el fin de constituir una organización comercial rentable que retenga el valor agregado para la comunidad.

El estudio señalado ha demostrado lo siguiente:

- a. Las empresas promovidas han sido programadas básicamente por el medio y no para actuar sobre el medio. Ello se ha debido a que las instituciones asistenciales no han contado con los funcionarios idóneos ni con instrumentos técnicos, jurídicos y económicos que le permitan apoyarlos operativamente.
- b. Las empresas una vez creadas se dejan operando con el campesino (iletrado, sin entrenamiento), el párroco o un funcionario de la institución asistencial, muchas veces improvisado.
- c. Las formas asociativas se conciben como un producto de la acción institucional (importa más el número de empresas creadas en un año que el éxito económico-social de las mismas) no se les considera como parte del sistema institucional en el cual deben jugar un rol en el desarrollo regional.

- d. Las FAS se diseñan en términos de un marco jurídico olvidándose que deben formar parte de un esquema organizativo dentro de un proyecto de preinversión. Es decir, las Formas Asociativas deben crearse para administrar una actividad empresarial sea de producción, transformación o comercialización integradas vertical u horizontalmente.

Más adelante se señala:

El campesino puede manejar en casos especiales y con la asesoría institucional, empresas de comercialización y producción, siempre y cuando, las actividades no exijan una alta eficiencia y una capacidad técnica administrativa compleja. En la actualidad y dada la complejidad del sistema agroindustrial, es muy difícil que el campesino pueda manejar criterios financieros y de oportunidades de mercados que le permitan intervenir en él sin tomar decisiones intuitivas. De esto se induce que es necesario delegar las funciones de dirección técnica y económica en personal idóneo, cuyo costo de honorarios esté contemplado en el proyecto de inversión. Con esto se quiere decir que la gestión empresarial debe ser delegada.

En el caso de México un estudio reciente/13 destinado a conocer la situación de la pequeña y mediana agroindustria en el medio rural se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- a. "Generalmente existe discordancia entre la promoción, instrumentación, operación y administración de las agroindustrias, atribuible a que en cada una de estas etapas intervienen diferentes dependencias del sector público sin continuidad ni seguimiento del proceso.
- b. El establecimiento de agroindustrias en el medio rural a menudo se realiza sólo para procesar la sobreproducción estacional, con lo que se beneficia determinado producto

cíclico, trabajando unos cuantos meses al año y utilizando la capacidad instalada a muy bajo nivel.

- c. Con frecuencia, las agroindustrias son instaladas sin promoverse desde su inicio entre los campesinos a los cuales se pretende beneficiar, lo que ocasiona un marcado desinterés por parte de éstos y origina dificultades para la captación de materias primas.
- d. Comúnmente, los productos obtenidos en las agroindustrias están sujetos a un fuerte intermediarismo para su comercialización, pues de ordinario no logran abrir canales de distribución propios, quedando supeditadas a la negociación con la gran firma industrial.
- e. Algunas inversiones se realizaron sin un estudio previo de factibilidad, lo cual se ha traducido en períodos prolongados de instalación, obras inconclusas, problemas técnicos para iniciar su funcionamiento, localización inapropiada, etc., y
- f. En ocasiones, la operación se ve afectada por dificultades para la obtención de créditos, tanto para la inversión fija como para el capital de trabajo".

En el caso de las agroindustrias que prosperan económicamente/3, Aguilera, M. señala que incurren en dos efectos: "(a) tienen muy poca capacidad de gestión mercantil 'hacia atrás y hacia adelante', y (b) no han tenido capacidad en tornarse agentes financieros e innovadores tecnológicos". Esto en el caso de cooperativas o grupos asociativos.

Como se aprecia de los resultados de los estudios de Colombia y México parece ser que las fallas de las FAS dedicadas a la agroindustria no se deben al carácter "individualista de nuestros campesinos y agricultores". Son el resultado de fenómenos institucionales y sociales más profundos que requieren un replanteamiento de los programas de

promoción actuales. Estos a su vez no pueden tener el éxito que se espera si no se establecen políticas integrales de carácter nacional de desarrollo agroindustrial.

Los pequeños productores agrícolas pecuarios y pescadores artesanales si no se pueden asociar y especializar en la producción para manejar volúmenes importantes, en forma continua y con calidad competitiva a través de empresas agroindustriales no saldrán de su mediocridad económica. Las otras alternativas son: seguir en la pobreza en que viven o convertirse en proletarios de empresas manufactureras alimentarias o de empresas comercializadoras (internas o externas), sin tener la posibilidad de mejorar, como le corresponde, su actual nivel de vida.

E. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

Para establecer una estrategia que permita la instalación y desarrollo de empresas agroindustriales en una región o en un país es necesario considerar el marco institucional, tanto a nivel estatal como privado.

En el sector estatal existen entidades de investigación y desarrollo de planeación, de desarrollo y promoción y de financiamiento y fomento entre otras, encargadas e interesadas de promocionar y apoyar a los agricultores e inversionistas en general en la identificación, preparación y puesta en marcha de proyectos agroindustriales.

En el sector privado están los gremios, las cooperativas agrícolas de producción, las entidades de investigación y desarrollo y las entidades financieras de fomento. Entre estas, las asociaciones de agricultores y campesinos así como las cooperativas agrícolas, han tenido muchas dificultades para llevar adelante proyectos agroindustriales.

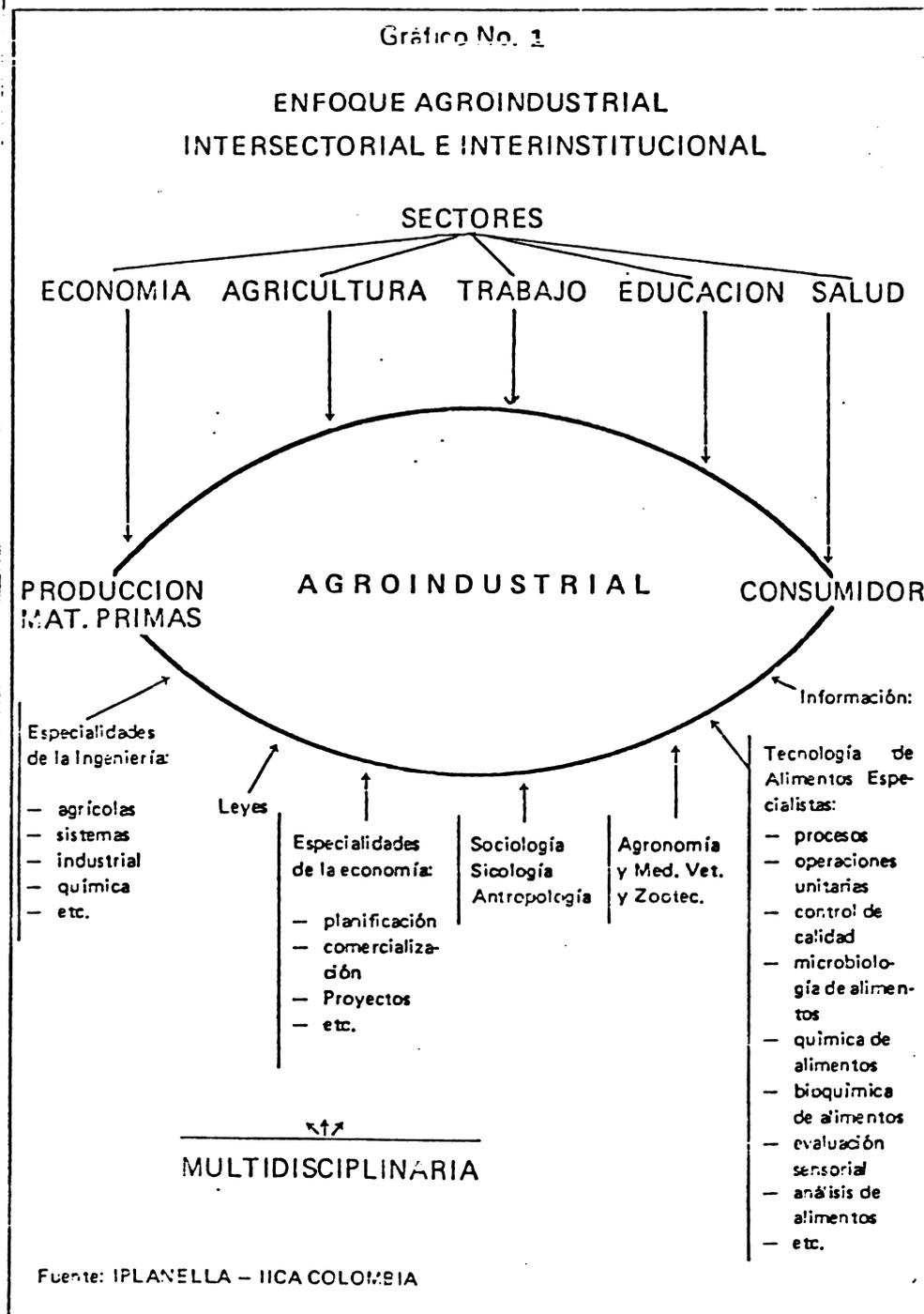
1. La acción institucional

Para lograr el establecimiento de empresas agroindustriales a través de programas de desarrollo y fomento, se requiere que las entidades tengan clara la concepción del proceso o sistema agroindustrial ya que como se señaló, es complejo y compromete la participación de varios sectores.

Lo ideal y lógico es que la acción de las entidades de ejecución basen sus políticas y estrategias en la política agroalimentaria del gobierno. Al no existir estas orientaciones macroeconómicas para la agroindustria a las entidades encargadas de la promoción de empresas agroindustriales se les hace más difícil impulsar su desarrollo. En estas condiciones y a pesar de no disponer de un marco orientador gubernamental, pueden tener mucho éxito en su gestión si desarrollan su trabajo a través de equipos profesionales multidisciplinarios (ingenieros agrónomos, ingenieros de alimentos, economistas, administradores de empresas, veterinarios, sociólogos, etc.) que basados en el concepto señalado, definida la problemática y bosquejadas las soluciones definan unos objetivos, unas metas, unas actividades, una estrategia y los recursos financieros, físicos y administrativos para poner en marcha los planes, programas y proyectos que se definan, y que deberán ser rentables.

La situación del desarrollo, fomento y promoción agroindustrial en la mayoría de los países de América Latina está dispersa en numerosas entidades de los cinco sectores principales señalados en el Gráfico No.1. En algunos países se reconocen más de 40 entidades o unidades administrativas como es el caso de Colombia/1, lo que dificulta la acción para su desarrollo.

Estas entidades en su mayoría pertenecen al sector agropecuario y al sector manufacturero industrial y, por lo tanto, la composición profesional está formada por especialistas de las ciencias



IN: Agroindustria, concepto y definiciones básicas. IICA, Serie publicación misceláneas No. 390. Bogotá, 1983.

agropecuarias o de las ciencias de la ingeniería, respectivamente. En ambos casos existen especialistas de la economía.

La ausencia de una concepción agroindustrial sumada a un enfoque parcial de los problemas agroindustriales por parte de los profesionales, en muchos casos de una sola profesión, induce a dichas entidades a la creación de empresas agroindustriales que generalmente terminan en el fracaso o bien los proyectos que elaboran no resisten un análisis bajo la concepción señalada.

Las instituciones no están diseñadas o bien en su estructura administrativa no disponen de personal que conozca la problemática agroindustrial. Si existe el personal idóneo, éste está dividido en unidades administrativas compuestas por 1 ó 2 personas en las áreas de "mercadeo", "agroindustria", "tecnología de alimentos", "organización campesina", etc. que actúan independientemente. El trabajo independiente ya sea a través de grupos especializados, no permite un trabajo en equipo en donde los proyectos en estudio reciban un enfoque integral desde el punto de vista, al menos de más de dos disciplinas.

Asimismo, en estos casos no se puede visualizar, identificar y menos formular las acciones de apoyo que requiere todo programa o proyecto durante su puesta en marcha y afianzamiento. Sumado a lo anterior las entidades que han decidido emprender el camino del desarrollo agroindustrial a través de proyectos de inversión, a menudo no disponen de especialistas en estudios de mercado, mercadotecnia, tecnología e ingeniería de alimentos, sociología y especialistas en gestión gerencial o áreas afines a los sistemas organizacionales de las empresas.

Otro aspecto que también limita el desarrollo agroindustrial a nivel de entidades de fomento, es el hecho de que se fijan estrategias para la promoción de tamaños prefijados de empresas (pequeñas, medianas o grandes agroindustrias), lo que frena cualquier iniciativa que

puede ser muy ventajosa económicamente pero por su tamaño, la entidad no la puede impulsar sin contrariar el reglamento.

A modo de conclusión, para lograr éxito en el desarrollo de agroindustrias, las instituciones de desarrollo y fomento o de investigación y desarrollo, en sus diversos niveles jerárquicos deben tener muy clara la concepción agroindustrial, los objetivos y estrategias a seguir para lograr las metas propuestas. Deben trabajar con equipos multidisciplinarios bajo una sola dirección en las diversas facetas del sistema agroindustrial ya que su objetivo principal es la creación de empresas que beneficien a los campesinos o agricultores sean socios o sólo proveedores de las materias primas.

Al mismo tiempo, las instituciones deberían adecuarse a fin de prestar apoyo técnico-administrativo y participar en la inversión como un socio con derecho a voz y voto, compartiendo los riesgos, hasta que la nueva empresa marche normalmente, momento en que la propiedad total pase a manos de la forma asociativa.

La acción institucional debe orientarse al apoyo económico, técnico y administrativo de la nueva empresa a través de una integración de la capacitación, la asistencia técnica operativa, el crédito y la información. La capacitación sobre cooperativismo a los campesinos o agricultores es tan importante como aquella relacionada a aspectos técnicos de producción, transformación y mercadeo.

En el aspecto de gestión empresarial es indispensable el apoyo sobre relaciones y conocimiento de mercados que en éste punto es donde más desamparado se encuentra el nuevo empresario cuando la empresa no es suficientemente grande como para disponer o pagar un especialista.

Entre los aspectos que más requieren apoyo se tiene:

- a. Asesoría en aspectos de planeación y programación de producción en función de estacionalidad de precios y producción, mercadotecnia y costos unitarios de los productos finales ofertados.
- b. Asesoría en asuntos de administración, estrategias de comercialización y asistencia técnica a proveedores de materias primas.
- c. Apoyo para el manejo de aspectos legales, tributarios y bancarios. Estos últimos son muy importantes para la obtención y manejo de créditos.
- d. Apoyo para la mejor comprensión y conocimiento de las prácticas comerciales de productos finales e insumos.

BIBLIOGRAFIA

1. ANDI. 1982. Revista ANDI No. 62. Bogotá, Colombia.
2. CEPAL. 1983. Industrialización en Centroamérica 1960-1980. Estudios e Informes de la CEPAL No. 30. NNUU, Santiago de Chile.
3. MARISCAL, J. 1984. La agroindustria en el desarrollo rural. In El Desarrollo Rural, Problemas y Perspectivas en América Latina. SARH, México, 1981. Citado por Aguilera, Manuel. In Situación de la Pequeña y Mediana Agroindustria. III Reunión Técnica sobre Financiamiento Agrícola, ALIDE. 12 al 16 de noviembre. Rosario, Argentina.
4. MIRA, J. 1983. Un posible papel de las formas asociativas en el desarrollo agroindustrial. In Agroindustria y Desarrollo Económico, IICA, Publicación Serie Ponencia No. 314. Bogotá, Colombia.
5. ORGANIZACION DE ESTADOS AMERICANOS - OEA. 1980. Departamento de Asuntos científicos. Reunión de expertos sobre desarrollo tecnológico de la industria de alimentos en América Latina, 20 al 22 de febrero. (Documento No. 3). Washington, D.C.
6. OCHOA, M. 1986. Hambre y desnutrición en Colombia. In Comp. A. Machado. Edit. CEGA, Siglo XXI. Bogotá, Colombia.
7. PEREZ, V. J. 1980. Análisis de la industria alimentaria en México y la necesidad de establecer un programa de apoyo para la pequeña y mediana industria. OEA, Reunión de Expertos sobre Des. Tec. Ali. Washington, D.C.
8. PLANELLA, I. et. al. 1983. Agroindustria, conceptos y definiciones básicas. IICA: Publicación Miscelánea No. 390. Bogotá, Colombia.
9. PLANELLA, I. 1986. El enfoque del sistema aplicado a la agroindustria. In Seminario RETADAR: Transformación de Productos Agrícolas y Estrategias Alimentarias. 2o. Memorias. San José, Costa Rica.

10. PLANELLA, I.; OCHOA, S.N.; HUERTAS, J.M. 1983. Elementos de análisis para el desarrollo agroindustrial colombiano. Bogotá, Colombia. (IICA: Serie Publicación Miscelánea no. 422).
11. PLANELLA, I. 1985. Agroindustria en Colombia. Bogotá, IICA: Publicación Miscelánea no. 312.
12. RUEDA, W., R. 1986. Nutrición y desarrollo agroindustrial. In Planella, I. Agroindustria y Desarrollo Económico. Bogotá, Colombia, 2a. ed. (IICA: Serie, Seminarios y Cursos no. 314).
13. SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS DE MEXICO. 1980. Documento Base del Simposio sobre problemas y perspectivas del desarrollo agroindustrial en América Latina. Ciudad de México, 10 p.
14. SECRETARIA DE PLANEAMIENTO -SEPLAN. 1984. Acción programada en ciencia y tecnología 9. Industria de Bienes de Consumo. 2a. ed. Brasilia, Brasil.

IICA-CEBIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

