

---

**SERIE CADENAS AGROPRODUCTIVAS: LINEA MEMORIAS**

**Volumen 3**

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

"RODRIGO PEÑA"

IICA - COLOMBIA

**VISION ESTRATÉGICA DE LA  
CADENA DE PRODUCCION DE PROTEINA ANIMAL  
QUE UTILIZA COMO INSUMOS LOS ALIMENTOS  
BALANCEADOS PARA ANIMALES:  
Taller Nacional**

**Caracas - Venezuela, Junio de 1998**

111  
3294  
1998  
11-11-9972  
11-11-11-11-11  
11-11-11-11-11

**TALLER NACIONAL:  
"VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE  
PROTEÍNA ANIMAL QUE UTILIZA COMO INSUMOS LOS  
ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES"**

**TABLA DE CONTENIDO**

	<b>Página</b>
<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>3</b>
<b>3. RESULTADOS</b>	<b>4</b>
<b>4. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS</b>	<b>12</b>
<b>5. COMENTARIOS FINALES</b>	<b>15</b>
<b>6. LISTADO DE PARTICIPANTES</b>	<b>16</b>



# PRESENTACIÓN <sup>1</sup>

Para el IICA en particular es motivo de satisfacción especial la publicación de esta Memoria. Además de representar la materialización visible de la contribución de numerosas personas y gremios que contribuyeron a hacerla realidad, el Taller al cual se refiere la misma constituyó un avance significativo dentro de la implementación del Convenio MAC/MIC/FEDECAMARAS/IICA en cuyo marco se convocó y cuyos integrantes auspiciaron y brindaron apoyo para su realización. Firmado en 1997, dicho Convenio recoge el propósito de colaborar para promover con el sector privado la articulación y competitividad de las principales cadenas y circuitos agroalimentarios nacionales. Con los talleres de café y carne bovina, ya realizados, el de la Cadena de Producción de Proteína Animal que utiliza como insumos los Alimentos Balanceados para Animales, representa la tercera cadena en emprender dicho rumbo.

En el IICA, la cooperación con tal esfuerzo resulta algo natural por cuanto este ámbito temático hace parte de sus esfuerzos en diversos países. En Venezuela, dichas tareas se canalizan como componente importante de su proyecto de apoyo a la modernización institucional para la competitividad, marco dentro del cual también se

desarrollan apoyos a otras iniciativas relacionadas como el de la Bolsa Agropecuaria.

Ante los albores de un nuevo siglo y milenio en puertas y la intensificación de la competitividad económica general, derivada de la globalización en curso, revisten particular importancia las nuevas modalidades de complementación y cooperación dentro de las cadenas. Solo ellas permiten asomar la posibilidad de un posicionamiento duradero en los mercados que los esfuerzos aislados y divididos no permiten asumir. Los crecientes compromisos del país, en la OMC y en el ALCA como con los bloques regionales, le plantean al país la obligación de prepararse para el funcionamiento económico en el contexto de mercados y comercio mas libres, pero, por ende más exigentes. Este proceso no es fácil por cuanto exige la reconciliación de intereses objetivos a veces contrapuestos en el corto plazo y el cambio de los modelos mentales subjetivos de los involucrados. Pero como lo afirma un conocido proverbio chino: un viaje de mil kilómetros comienza con su primer paso. Y el camino que la cadena en referencia ha empezado a transitar con el Taller representa sin duda alguna un gigante paso efectivo en ese largo tránsito necesario. Con la publicación de la respectiva Memoria, el IICA reafirma su voluntad de acompañar este recorrido.

---

1. Esta Memoria fue preparada por Carlos Machado y Milton Simoes del IESA, con edición posterior por el equipo del IICA; Eduardo Lindarte agregó la presentación y los comentarios finales.

## 1. Introducción

La cadena de Producción de Proteína Animal constituye una importante área de los agronegocios en Venezuela que se caracteriza por su gran complejidad. En efecto en la misma es posible distinguir un elevado número de agentes económicos que van desde los productores primarios (maíz, sorgo, algunos tubérculos, etc.), pasando por los transportistas, fabricantes de alimentos balanceados, productores de aves y cerdos (y en menor grado otros animales como ganado de leche, perros, gatos, aves, etc.), otros transportistas, mayoristas, minoristas y finalmente la industria procesadora de productos finales en grados variables de elaboración. Estos productos finales pasan luego por una compleja red de comercialización antes de llegar a los consumidores finales.

Por otra parte es necesario señalar que en los últimos años, en el contexto de la apertura comercial, han surgido oportunidades de exportación que comienzan a ser explotadas, pero de igual modo surge la amenaza de la importación de productos frescos, elaborados y materias primas. Tradicionalmente Venezuela

ha sido un importador agrícola neto con una balanza comercial desfavorable y fuertemente marcada por las importaciones en cereales, oleaginosas y leche en polvo.

La complejidad del circuito se hace evidente a través del elevado número de organizaciones gremiales que estuvieron representadas en el Taller que incluyen a FENAVI, FEPORCINA, FEDECAMARAS, FEDEAGRO, CAVIDEA, AFACA, AICAR y el Consejo Consultivo de Alimentos Balanceados para Animales.

El gobierno nacional, así como los integrantes del Convenio MAC-MIC-Fedecámaras-IICA, han considerado de elevada prioridad efectuar un Taller con el propósito de analizar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de esta cadena con el propósito de definir escenarios y lineamientos estratégicos que eleven la competitividad de este sector de los agronegocios y que reduzcan los altos niveles de conflicto que lo han caracterizado.

## 2. Metodología

En el desarrollo del taller se utilizó básicamente la metodología desarrollada por la GTZ de Alemania con modificaciones introducidas por el MAC, el IICA y el IESA a través de los facilitadores del mismo. La metodología se sintetiza en las láminas anexas y la misma consistió en los siguientes pasos:

- 1 Reuniones previas con los co-facilitadores y secretarios para familiarizarlos con la metodología.
- 2 Preparación del material escrito (anexo) a ser utilizado en el desarrollo del taller.
- 3 Preparación y exposición de dos conferencias, una de carácter inaugural donde se manejaron los principales componentes de la competitividad en la cadena y otra orientada a familiarizar a los participantes en la metodología a ser empleada.
- 4 El taller se inicia con un ejercicio orientado a construir una visión compartida de la cadena. Esta debe satisfacer, como en efecto se logró, a todos los asistentes.
- 5 La metodología tiene además como objetivos: (A) obtener, de participantes que son agentes económicos activos en la cadena, sus experiencias históricas y cotidianas para construir escenarios futuros basados en la dinámica internacional de los agronegocios en el contexto de la apertura comercial y las normas que actualmente la rigen; (B) la identificación de los factores externos que influyen sobre la

competitividad del negocio (oportunidades y amenazas); (C) identificación de las capacidades e insuficiencias de los distintos agentes (fortalezas y debilidades).

- 6 Logrados estos objetivos se induce a los participantes a efectuar un análisis cuyos productos centrales son: Los escenarios futuros (uno optimista y otro pesimista) y los lineamientos estratégicos que deben orientar las acciones futuras, tanto del sector público como de los agentes económicos, para elevar su capacidad competitiva tanto en los mercados locales como internacionales.

El Taller fue desarrollado en las instalaciones del IESA y dirigido por el Profesor Carlos Machado Allison (Centro Internacional de Agronegocios) y el Investigador Milton Simoes (Centro de Estrategia y Competitividad). La coordinación general del evento estuvo bajo la responsabilidad del Convenio MAC-MIC-Fedecamaras-IICA donde actuó como Coordinador Principal Miguel Savioff (IICA) con la participación en la organización y realización de otro personal de diversas instituciones<sup>2</sup>. En la inauguración del mismo participaron los Ministros de Agricultura

---

<sup>2</sup> Principal pero no exclusivamente y por orden alfabético Mirtha Barreto (MAC), Luis Buttó (MIC), Luisa Elena Castillo (MAC), Celidé González (MAC), Estela Hidalgo (MIC), Eduardo Lindarte (IICA), Marcos Martínez (MIC), Miguel Savioff (IICA), Carlina Pacheco (MAC), Doris Poleo (IICA), Gustavo Rodríguez (MAC), Héctor Rodríguez (MAC), David Toro (MIC) y Alfredo Veracoechea.

e Industria y Comercio, el Representante del IICA en Venezuela y los representantes del Presidente de Fedecámaras y del IESA, con asistencia de más de 100 personas incluyendo a

los directivos de todas las organizaciones gremiales previamente mencionadas.

### 3. Resultados

Siguiendo la metodología del taller los resultados correspondientes a cada mesa de trabajo en relación la Visión, Escenarios, Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades fueron consolidados en un solo documento y distribuidos en cada una de ellas. Se recogieron nuevas observaciones o cambios y para la sesión plenaria final cada relator y secretario de mesa (grupo) tenía en sus manos la información completa.

En el caso de los lineamientos estratégicos la misma dinámica del evento determinó que los mismos sólo fueran conocidos en la plenaria al ser expuestos por los relatores. Sin embargo fue satisfactorio observar que la plenaria acogió sin mayores observaciones los lineamientos, de hecho el producto final del Taller, y los aprobó en formara unánime. Los responsables por la conducción del Taller han ordenado los resultados estableciendo algunas categorías para facilitar la lectura e interpretación posterior.

#### 3.1. Visión

Los asistentes al taller construyeron una visión compartida que fue aceptada en forma unánime. El texto de la misma es el siguiente:

*"Una cadena integrada, especializada y capaz de adaptarse a la dinámica flexible de mercados globalizados en un contexto de sostenibilidad. Basada en un marco legal confiable, reglas y políticas consistentes sobre el tiempo, información oportuna y pertinente, tecnologías de punta y acuerdos internos que eleven la competitividad de todos los actores de la cadena y sus respectivos productos utilizando con preferencia materias primas de origen tropical. Todo ello para satisfacer las exigencias y necesidades de los consumidores nacionales y de los mercados foráneos en calidad, cantidad y diversidad de productos".*

### 3.2. Escenarios

Optimista	Pesimista
<b>1. Políticas Públicas y Macroeconomía</b>	<b>1. Políticas Públicas y Macroeconomía</b>
• Inflación moderada	• Inflación similar o mayor
• Tenencia de la tierra regularizada	• Mantenimiento de la inseguridad y control estatal en la tenencia de la tierra
• Tasa de cambio equilibrada	• Moneda sobrevaluada
• Políticas públicas coherentes y con incentivos para la cadena	• Políticas públicas cambiantes y contradictorias
• Sistemas de información eficientes y oportunos	• Información tardía e imprecisa
• Gobierno promotor y no interventor	• Gobierno proteccionista, discrecional, intervencionista y normativo con baja capacidad de inversión
• Mejor infraestructura física (riego y vialidad) y servicios públicos (telecomunicaciones, electricidad, agua potable etc.)	• Persiste subinversión y deterioro de la infraestructura y los servicios públicos
• Mejora la seguridad jurídica	• Seguridad jurídica y corrupción igual o peor que en la actualidad
<b>2. Calidad</b>	<b>2. Calidad</b>
• Mejor calidad en las materias primas y productos finales	• Se mantiene el nivel actual de calidad
• Diversificación y mejora en los productos, empaques y presentaciones	• Se mantienen el nivel actual de diversificación, empaque y presentación
• Consumidores satisfechos con fidelidad de marca y preferencia por productos nacionales	• Consumidores prefieren productos importados
• Aumento en el consumo	• Mantenimiento o reducción en el consumo

<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
<b>3. Producción y Precios</b>	<b>3. Producción y Precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de márgenes de rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioro márgenes de rentabilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iguales o mayores costos financieros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios nacionales competitivos e incremento en los precios internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios no competitivos o abatimiento de los precios internacionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento capacidad adquisitiva de los venezolanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento o reducción de la capacidad adquisitiva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a materias primas en el mercado internacional a precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de acceso a divisas u obligación para adquirir materias primas nacionales a precios no competitivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la superficie bajo riego y mejora substancial de infraestructura y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la superficie actual bajo riego, deterioro y servicios públicos insatisfactorios</li> </ul>
<b>4. Tecnología y Normas Sanitarias</b>	<b>4. Tecnología y Normas Sanitarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación y aprovechamiento de Tecnologías Propias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abatimiento de la capacidad de generar, transferir y dominar tecnología</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el uso de tecnologías avanzadas o de punta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento tecnológico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo de tecnología apropiadas al trópico americano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso persistente de tecnologías foráneas no adaptadas a condiciones locales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de normas sanitarias y ambientales internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistencia en la violación de normas sanitarias que definen productos de baja calidad</li> </ul>
<b>5. Aspectos Generales</b>	<b>5. Aspectos Generales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del PIB agrícola y mayor fortaleza política y económica del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento o reducción del PIB agrícola y mayor debilidad política y económica del sector</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción competitiva en los mercados internacionales. Mejor capacidad de negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en el proceso de inserción y baja capacidad de negociación</li> </ul>

### 3.3. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<b>1. Clima y geografía</b>	<b>1. Clima y geografía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada ubicación geográfica y clima estable</li> <li>• Diversidad de ambientes y suelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte estacionalidad combinada con escaso aprovechamiento del agua</li> <li>• Bajo ajuste de los cultivos a las zonas agroecológicas</li> </ul>
<b>2. Energía</b>	<b>2. Energía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo usualmente menor que en otros países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización del precio a nivel internacional</li> </ul>
<b>3. Producción y Precios</b>	<b>3. Producción y Precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de acceder a mercados internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad de acceder a mercados internacionales por elevados precios internos o medidas proteccionistas. Ingreso de competidores por política de apertura.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población en crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento en la tasa de crecimiento de la población</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos de consumo internos apropiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios negativos en los hábitos de consumo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nichos de mercado aún no desarrollados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad de acceder a nuevos nichos de mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos canales de comercialización y detallistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento en el desarrollo de nuevos canales de distribución y detallistas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos substitutivos de origen tropical disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad adquisitiva de los consumidores</li> </ul>
<b>4. Recursos Humanos y Tecnología</b>	<b>4. Recursos Humanos y Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad razonable de recursos humanos calificados y tecnología en el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para retener recursos humanos calificados y desarrollar tecnología en el país</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel del sistema educativo</li> </ul>

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>5. Políticas Públicas e Infraestructura</b>	<b>5. Políticas Públicas e Infraestructura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de legislación y organismos para impedir competencia desleal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragilidad de algunos instrumentos legales para facilitar inversión externa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura petrolera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de costos impositivos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debilidades en el desempeño de los agregados comerciales en el exterior</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura jurídica en situación de colapso y elevada corrupción. Posibilidades de competencia desleal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inseguridad personal y jurídica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en los controles sanitarios</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serios problemas en la infraestructura de riego y vialidad rural.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconsistencia en las políticas y acciones del Estado</li> </ul>
<b>6. Aspectos Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>6. Aspectos Generales</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial de alianzas con nuevos inversionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusión de pequeños productores primarios y agroindustrias pequeñas de las alianzas estratégicas</li> </ul>

### 3.4. Fortalezas y Debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>1. Producción</b>	<b>1. Producción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de producción primaria durante todo el año para los que poseen riego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad industrial y tierras ociosas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia disponibilidad de tierras propias para aumentar producción primaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia de algunos productores y agroindustrias en la producción</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor costo de la infraestructura en relación a otros países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos elevados por economía de escala afectan a algunos productores y agroindustriales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad industrial instalada suficiente para incrementar producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de materias primas no competitivo frente a mercados internacionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la producción y comercialización avícola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de algunos productos finales no competitivo frente a ciertos países</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Márgenes de utilidad excesivos en algunos puntos de la cadena</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos balanceados no competitivos en precio frente a algunos proveedores internacionales</li> </ul>
<b>2. Exportación e Importación</b>	<b>2. Exportación e Importación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierta capacidad y experiencia limitada para incursionar en mercados foráneos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia muy limitada en mercados foráneos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja competitividad, en promedio, frente a competidores del exterior</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa preparación estratégica para competir en mercados internacionales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa participación de los agentes de la cadena en negociaciones, ferias y mecanismos de promoción internacional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada dependencia de insumos importados</li> </ul>

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>3. Mercados Locales</b>	<b>3. Mercados Locales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen conocimiento del mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencias en el sistema de comercialización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de distribución bastante eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente uso de herramientas de mercadeo y publicidad para incrementar el consumo en algunos agentes económicos de la cadena</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja explotación del segmento de consumidores más orientado por calidad y presentación que por precio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia industrial de la producción porcina por bajo consumo de producto fresco.</li> </ul>
<b>4. Recursos Humanos y Tecnología</b>	<b>4. Recursos Humanos y Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos humanos capacitados en áreas técnicas y gerenciales en algunos agentes de la cadena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para preservar recursos humanos calificados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos humanos en algunos centros de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para captar recursos humanos en algunos agentes económicos de la cadena</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de tecnología fabril en la cadena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos productores con bajos rendimientos por no dominar tecnología</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos productores primarios, de aves y cerdos dominan tecnologías modernas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso inapropiado de suelos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una buena proporción de animales de buena calidad genética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducido empleo de tecnologías de bajo impacto ambiental. Problemas sanitarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de productos substitutivos de origen tropical cuya tecnología de producción es razonablemente conocida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos parámetros productivos y reproductivos en cerdos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias técnicas en las cadenas de frío</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias técnicas e incumplimiento de normas sanitarias en el transporte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento promedio en el cultivo de maíz y sorgo</li> </ul>

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>4. Recursos Humanos y tecnología (cont.)</b>	<b>4. Recursos Humanos y Tecnología (cont.)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo estándar de calidad en algunos productos terminados y presencia de enfermedades infecto-contagiosas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de productos de bajo contenido nutricional en la producción de cerdos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia o Subutilización de sistemas de riego</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas sanitarios en varios puntos de la cadena</li> </ul>
<b>5. Importancia Económica</b>	<b>5. Importancia Económica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cadena posee gran importancia económica y representa una fracción importante agrícola e industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su importancia es disminuída por dificultades en la concertación y las escasas alianzas estratégicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6. Funcionamiento de la Cadena</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6. Funcionamiento de la Cadena</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas alianzas y procesos de integración en funcionamiento tanto en aves como en cerdos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo de nivel de organización entre los distintos agentes de la cadena e inexistencia de mecanismos de información entre los circuitos de la misma.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación demostrada ante inestabilidad económica de los últimos años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de visión de conjunto y capacidad de planificación estratégica en la cadena.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cadena ha iniciado un proceso de concertación entre posiciones inicialmente divergentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de una plataforma común de negociación con el gobierno nacional y en los foros internacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe cierta diversificación en los productos terminados y la capacidad para aumentarla en respuesta al mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de acuerdos, falta de políticas comunes y de un código de ética en el seno de la cadena. Frecuente convivencia con la corrupción</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de intermediarios y otras ineficiencias en los circuitos y en la cadena como un todo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domina una cultura reactiva sobre la visión de mediano y largo plazo</li> </ul>

## 4. Lineamientos Estratégicos

### 4.1 Acuerdo Central de la Plenaria

Más que un lineamiento estratégico los cuatro grupos y la plenaria acogieron una importante

proposición relacionada a la continuidad de las actividades orientadas a la consolidación de la cadena y el seguimiento a los lineamientos acordados. El texto de la misma es el siguiente:

***“Formalización de una estructura organizativa que genere identidad e integración de la Cadena de Producción de Proteína Animal y que tenga la responsabilidad de transformar en acciones específicas los lineamientos aquí aprobados.”***

### 4.2 Lineamientos Estratégicos.

<b>Lineamientos Estratégicos</b>	
<b>1. Recursos Humanos</b>	<b>2. Producción y Productividad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar programas de capacitación para los distintos eslabones de cadena dirigidos a elevar la capacidad de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar estudios de zonificación agroecológica y mejor aprovechamiento de los recursos naturales para elevar rendimientos e incrementar sostenibilidad de la producción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Fondo orientado a los procesos de capacitación de recursos humanos dentro de la cadena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover investigaciones y estudios dirigidos al análisis de nuevos productos de alto valor energético y alimentario de origen tropical, así como mejoramiento genético y control de calidad de insumos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de convenios y aprovechamiento de la capacidad instalada de institutos de educación superior, técnica y organizaciones especiales como el CIARA y el INCE, así como organismos internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y desarrollar mecanismos de información tecnológica y de mercado para los integrantes de la cadena.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el desempeño de los productores primarios mediante asistencia técnica calificada y promover el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular y facilitar el acceso a materias primas e insumos a menores costos.</li> </ul>

3. El Contexto Legal	4. Las Políticas Públicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar, sintetizar y distribuir entre los integrantes de la cadena los textos de los acuerdos internacionales relacionados al comercio de los rubros de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo de políticas públicas concertadas que favorezcan el desempeño de la Cadena y tanto en el mercado interno como en sus aspiraciones de exportación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar estudios para identificar la necesidad de nuevos instrumentos legales en función de los intereses comunes de la Cadena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir un equipo negociador que debe recibir capacitación y delegación para participar en las negociaciones internacionales junto a los representantes del gobierno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandar el eficiente concurso del Estado en el desarrollo de la vialidad agrícola, la ampliación significativa de las zonas bajo riego, servicios aduaneros y seguridad jurídica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del estado de derecho, eficaz combate a la corrupción y a las prácticas ilícitas</li> </ul>
5. Mejoramiento de la Infraestructura	6. Tecnologías
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar, en concertación con el Estado, las cadenas de frío, centros de almacenamiento, depósitos aduanales y sistema de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover investigaciones y estudios dirigidos al análisis de nuevos productos de alto valor energético y alimentario de origen tropical.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar las instalaciones de producción animal y centros de beneficio adecuándolos a las normas sanitarias internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de mejoramiento genético en la producción primaria, cerdos y aves.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, de común acuerdo con el Estado, los Almacenes Generales de Depósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una política propia de transferencia de tecnología dentro de la cadena</li> </ul>
7. Exportaciones e Importaciones	8. Orientación al Cliente y Consumidores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De común acuerdo con el gobierno identificar nichos de mercado y oportunidades de exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar acciones para elevar la calidad, presentación de los productos finales y en general una cultura de orientación al cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar alianzas estratégicas y promover políticas orientadas a concertar importaciones de insumos y materias primas que permitan a la cadena competir con el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar campañas publicitarias objetivas para informar al público y promover el consumo de los productos generados por la Cadena.</li> </ul>

<b>9. Competitividad</b>	<b>10. Inversiones y Acuerdos Comerciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, definir y contrar un estudio de la competitividad de la Cadena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar un clima adecuado para el incremento de las inversiones en la Cadena.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover actividades orientadas al desarrollo de alianzas estratégicas en la cadena.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar oportunidades de la apertura petrolera para fortalecer</li> </ul>
<b>11. Código de Ética</b>	<b>12. Bolsa Agropecuaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un código de ética que regule las relaciones intra e inter eslabones de la Cadena de Proteína Animal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y apoyar el desarrollo de la Bolsa Agropecuaria</li> </ul>

## 5. COMENTARIOS FINALES

Los participantes del Taller constituyeron un selecto grupo de líderes cada uno en su campo. Ello sin duda alguna contribuyó a una franca y excelente dinámica de trabajo cuyos frutos excedieron ampliamente a las expectativas iniciales. Los resultados cubrieron no solamente un detalle preciso y organizado de los temas preliminares de base (escenarios y análisis FODA) como de los definitorios y normativos propuestos (visión y lineamientos estratégicos). Adicionalmente, avanzó en aprobar una propuesta inicial para formalizar una estructura organizativa encaminada a proporcionarle identidad, integración y operacionalidad autogestionaria al desarrollo de la cadena.

Como en todo el trabajo, en el análisis FODA resalta el enfoque integral aplicado al desarrollo de los temas. Los grupos de trabajo abordaron la construcción inicial de escenarios optimista y pesimista de referencia, contemplando para ello cinco categorías, a saber: i) políticas públicas y macroeconomía, ii) calidad, iii) producción y precios, iv) recursos humanos y tecnología, y v) aspectos generales. Bajo oportunidades y amenazas (factores externos) se trataron seis rubros: i) clima y geografía, ii) energía, iii) producción y precios, iv) recursos humanos y tecnología, v) políticas públicas e infraestructura, y vi) aspectos generales. Dentro del tratamiento de fortalezas y debilidades (factores internos) los grupos consideraron seis grandes aspectos: i) producción, ii) exportación e importación, iii) mercados locales, iv) recursos humanos y

tecnología, v) importancia económica, y vi) funcionamiento de la cadena.

Con base en el amplio enfoque señalado, los lineamientos estratégicos esbozados para el proceso aportan asimismo un tratamiento integral de la problemática recogida en 30 planteamientos agrupados bajo doce rubros o títulos. Los mismos cubren desde los aspectos de recursos y talento humano necesarios; de producción productividad, competitividad y tecnología; de infraestructura, contexto legal y políticas públicas; de exportaciones e importaciones, inversiones y acuerdos comerciales, orientación a consumidores y clientes y Bolsa Agropecuaria; para extenderse al diseño de un nuevo código de ética para la cadena. La amplitud de los mismos conforma un ambicioso cuadro referencial para las tareas futuras. De otra parte, los responsables por la conducción del Taller y la redacción de la Memoria efectuaron un cuidadoso y organizado trabajo profesional, todo lo cual ha redundado en beneficio de contar con un claro y efectivo documento final. Por fuera de la agenda formal recogida en la Memoria, otro avance logrado lo conformó la constitución de un Grupo de Trabajo para proseguir los esfuerzos y dar seguimiento a lo planteado. Posteriormente al Taller, pudo asimismo constatarse el desarrollo de un clima favorable de cooperación entre los integrantes. Es nuestro deseo que el ímpetu alcanzado pueda mantenerse y extenderse en el tiempo, en beneficio de todos.

**Taller "Visión Estratégica de la Cadena de Producción de Proteína Animal"  
14 al 16 de Abril 1998**

**Mesa Nro. 1**

**Secretario:** Marcos Martínez (MIC)

**Facilitador:** Luis Butto (MIC)

<u>Nombres</u>	<u>Institución/Empresa</u>	<u>Teléfono</u>
1. Pedro Solano	FEDEAGRO	035-414484
2. Mariela Acosta	Plumrose Latinoamericana	2347058
3. Jesús Pérez Buriel	Alconca	043-619781
4. Jacobo Abadi	Banco Provincial	5045894
5. Del Valle Lugo Lugo	MSAS	4824035
6. Mariluz D'Alessandro	Embutidos Sheaffer	222109
7. Vicente de Armas	Agrodiza	038-621356
8. Franca de Castro	Conseagro	035-75148
9. José Guedez Teixeira	Alfrio	515291
10. Rodrigo Agudo	Acuicultor	7311671
11. Francisco Domínguez	Inversiones Porcinas	051-823121
12. José Luis Esteves	Feporcina	5714643
13. Edgar Colmenarez	AFACA	7620528
14. Miguel Saviroff	IICA	016-6358663
15. Raúl Tovar	MAC	5090581
16. Miguel Arocha	FEDEAGRO	035-75148
17. Hipólita Rincones	Convecar	5745024
18. Gustavo Moreno	Asoportuguesa	055-45331
19. Pablo Marín	Alimentación Balanceada C.A.	044-74155
20. Rafael Movilla		933577
21. Eusebio Mayz	Diablitos Venezolanos C.A.	044-74732

**Taller "Visión Estratégica de la Cadena de Producción de Proteína Animal"  
14 al 16 de Abril 1998**

**Mesa Nro. 2**

**Secretario:** David Toro (MIC)

**Facilitador:** Gustavo Rodríguez (MAC)

<u>Nombres</u>	<u>Institución/Empresa</u>	<u>Teléfono</u>
1. Mariela Urquía	AFACA	7620528/7622389
2. Marcos Sánchez	ADACOJEDES	058-332867
3. Mario Aldrey	VEPROCA	2410455
4. José Angel Balza	ASORIBAS	038-521082
5. Eduardo Mendoza	Ex-Ministro Agricultura	2853597/9934572
6. Bonfilio Cruz	APACHA	041-(fax)426442/426874(tif)
7. Marcos Villalta	INPORCA	051-823121/821332
8. Carlos Lozano Peña	Concentrados Valera C.A.	071-214096/ convaca4@telcel.net.ve
9. Wilmer Crocker	Agropecuarias Los Riecitos	014-9815858/083-303068
10. Luis Sánchez	AFACA	(tif)2027309(fax)2027302
11. Héctor Garrido	Concentrados Valera C.A.	071-214096/061-917665/014.9616146
12. Fabricio Giménez	FEPORCINA	032-326732
13. Ricardo Delgado	Jamones Curados Yacuza	2669101/segtor@telcel.net.ve
14. Juan Luis Torres	FENAVI	035-414424
15. Rafael Chacín	CONSEAGRO	041-715704/715592/715090
16. Norberto Severo	Pioneer Semillas	044-77975
17. Hernán Oropeza	CANAPROCE	5735446/mflores@iesa.edu.ve
18. María Helena Flores	IESA	016-6280729/Griffin@facilnet.com
19. Silvia Griffin	CIARA	014-9350036/035-417420
20. José Quiterio Matos H.	Aprolegua	

**Taller "Visión Estratégica de la Cadena de Producción de Proteína Animal"  
14 al 16 de Abril 1998**

**Mesa Nro. 3**

**Secretario:** Mirtha Barreto/Héctor Rodríguez

**Facilitador:** Luisa Elena Castillo/Rafael Kries

<u>Nombres</u>	<u>Institución/Empresa</u>	<u>Teléfono</u>
1. Héctor Benavente	AICAR	9596035
2. César A. Vargas	Asociación Americana de Soya	2847697
3. Bent U. Porsborg	Plumrose Latinoamericana	2395613
4. Rafael Kries	ALEA	2837658
5. Jaime Cardona	AICAR	039-310220
6. Héctor Huamán	IESA	514393
7. Luis Fernando García	Elanco Animal Health	043-471398
8. Sixto Concepción Pérez	Apro Guárico	046-63652
9. Mari Hernández D.	Embutidos Miranda	224187
10. Pedro R. González G.	Granja Alconca (ALLONCA)	043-618611 al 15/5090576
11. Héctor Rodríguez	MAC	5090581
12. Beatriz Plaza de Scovino	FENAVI	2661231

**Taller "Visión Estratégica de la Cadena de Producción de Proteína Animal"  
14 al 16 de Abril 1998**

**Mesa Nro. 4**

**Secretario:** Célide González/Rosa Amelia Soto

**Facilitador:** Alberto Veracochea

<u>Nombres</u>	<u>Institución/Empresa</u>	<u>Teléfono</u>
1. Yajaira Barreto	Monomenos Colombo Venezolanos	2615018/2614216/2612919
2. Henrique Pocaterra	Protinal Proagro	398018
3. Eli Aragor	ALORCA	014-9344708/038-343875
4. Héctor Garbat	MONACA	2079369
5. Jorge Holm	Plumrose	044-901538
6. Marta Ovalles	Industria Aliment. Corralito	032-631565/631289
7. Edgar Granadillo	MAC	5090230/5090231
8. Margarita Auyanet	MAC	5090358/5090359/5090106
9. Juliana Estevez	MAC	5090114
10. Luigi D'Alvano	Programa Agrícola Intelven	057-515975/515938
11. Alberto Cudemus	Feporcina	014-9104438
12. Rosa Amelia Soto	MAC	5711965 5090576

**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

**\* RODRIGO PEÑA \***

**ICA - COLOMBIA**

**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

**\* RODRIGO PEÑA \***

**ICA - COLOMBIA**



**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

**" RODRIGO PEÑA "**

**ICA - COLOMBIA**

**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

**" RODRIGO PEÑA "**

**ICA - COLOMBIA**



**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

**" RODRIGO PEÑA "**

**ICA - COLOMBIA**

**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

**" RODRIGO PEÑA "**

**ICA - COLOMBIA**



---

---

---

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**  
Oficina en Venezuela - Telfs: 572.18.10 - 572.12.43 - 573.10.21 - 571.80.55 - 571.82.11 572.07.76  
Fax: 576.31.50 - Esquina Puente Victoria - Edif. Centro Villasmil, Piso 11, Ofic. 1102 - Apto. 5345  
Caracas 1010 - email: [actvene@iica.int.ve.venetmark.com](mailto:actvene@iica.int.ve.venetmark.com)