ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL EN EL SALVADOR

INFORME FINAL

PROYECTO MAG/BCIE/IICA

Francois Boucher, PRODAR/CIRAD/IICA
Hernando Riveros, PRODAR

San Salvador, junio 1999

00008533

CONTENIDO

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE ANEXOS

GLOSARIO DE SIGLAS

ADEL	:	Agencia de Desarrollo Económico Local
ACDI	:	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
ACOPAG	:	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria de Gucicilapa
ACOPAI	:	Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria Integradas
ACOPADES	:	Asociación Cooperativa de Producción Artesanal, Comercialización, Aprovisionamiento y Crédito de Paneleros de El Salvador.
ACT del	:	Agencia de Cooperación Técnica del IICA
AGRONATURA	:	Asociación Salvadoreña de Agricultores y Procesadores de Productores No Tradicionales
AI	:	Agroindustria
AIR	:	Agroindustria Rural
APROCSAL	:	Asociación de Promotores Comunitarios Salvadoreños
ASDI	:	Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral
BCIE	:	Banco Centroamericano de Integración Económica
BMI	:	Banco Multisectorial de Inversiones
CAMAGRO	:	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador
CENTA	:	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria
CENTIA	:	Centro Nacional de Tecnología para la Industria Agroalimentaria, Colombia
CEPAL	:	Comisión Económica para América Latina
CIAT	:	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CICAR	:	Red Costarricense de Servicios a la Agroindustria Rural

CIMPA	:	Centro de Investigaciones para el Mejoramiento de la Panela
CIRAD	:	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo.
CITA	:	Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos
CLUSA	:	Liga de Cooperativas de Estados Unidos
CNC	:	Confederación Nacional Campesina
COEXPORT	:	Corporación de Exportadores de El Salvador
COMUS	:	Comunidad de Usulután
CONACYT	:	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CORDES	:	Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador
CORPOTUNIA	:	Corporación de Desarrollo de Tunía, Colombia
CORPOVERSALLES	:	Corporación de Desarrollo de Versalles, Colombia
CRECER	:	Crecimiento Económico Equitativo Rural
ENA	:	Escuela Nacional de Agricultura
FCH	:	Fundación Contra El Hambre
FEDECOPADES	:	Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agrícola de El Salvador
FODA	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FOMMI	:	Programa de Fomento de la Microempresa en las Zonas Marginales
FUNDE	:	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNORSAL	:	Fundación de Organizaciones de Salinas, Ecuador
FUSADES	:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
FUSAI	:	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral

IICA	:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INCAP	:	Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá
INSACOOP	:	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
INSAFORP	:	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISEAC	:	Instituto Salvadoreño de Educación y Asesoría Cooperativa
ITDG	:	Intermediate Technology Development Group, Perú
MAG	:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAIR	:	Modelos Agroindustriales Rurales
MCCH	:	Maquita Cusunshqui Comercializando como Hermanos Ecuador
MIECO	:	Ministerio de Economía
MUCECH	:	Movimiento Unitario Campesino y Empresarial Chileno
MYPE	:	Mediana y Pequeña Empresa
OEF	:	Organización Empresarial Femenina
ONG	:	Organismos no gubernamentales
PAES	:	Programa Ambiental de El Salvador
PNUD	:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODAP	:	Programa de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Paracentral.
PRODAR	:	Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe
PROEXSAL	:	Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores de El Salvador
REDAR	:	Red Nacional de Agroindustria Rural
REDES	:	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo

SIAL	:	Sistema Agroalimentario Localizado
SIAL'98	:	Salón Internacional de la Alimentación. París 98
SOCOAGRO	:	Sociedad Cooperativa Agroindustrial
UCRAPROBEX	:	Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras.
UE Usulután	:	Programa de Apoyo a la Reforma Agraria en el departamento de Usulután
UE Morazán	:	Programa de Apoyo a la Reinserción económica de las poblaciones afectadas por el conflicto en 10 municipios de Morazán.

PRESENTACION

Se elabora este documento en cumplimiento de los términos de referencia del contrato de consultoría suscrito con la ACT del IICA, para diseñar la estrategia de fortalecimiento de la agroindustria rural de El Salvador en el marco del Proyecto de Agroindustria. Este es financiado por el Banco Centroamericano de Integración Ecnomómica -BCIE- y está dirigido a suministrar información al Ministerio de Agricultura, que le permita tomar decisiones sobre esa actividad.

El documento se fundamenta en los resultados de las consultorías previas hechas en el marco del Proyecto, específicamente las siguientes:

- Investigación del mercado de Estados Unidos para productos agroindustriales tropicales, desarrollada por Iciar Pavez.
- Inventario institucional y productivo de la agroindustria rural en El Salvador, realizada por Nadia Chalabi.
- Desarrollo comunal de la agroindustria rural, ejecutada por Francisco Contreras.

Los otros insumos importantes para la preparación de este documento son los siguientes:

- Misión realizada por Hernando Riveros a San Salvador entre el 19 y el 27 de abril de 1999, producto de la cual se obtuvo información y elementos de juicio, derivados de las reuniones de trabajo y las discusiones sostenidas con el equipo técnico del Proyecto Agroindustrias, en especial de la contraparte, Nadia Chalabi y los importantes aportes de Francisco Contreras e Iciar Pavez. Así mismo resultaron enriquecedoras las conversaciones sostenidas con el Representante de la ACT del IICA, Mariano Olazabal, quien aportó elementos valiosos para la visión global de la propuesta.
- Misión realizada por Hernando Riveros y Francois Boucher a San Salvador entre el 24 y el 30 de mayo de 1999, que incluyó una salida al campo a los departamentos de Morazan y Cabañas. En el desarrollo de ésta misión se obtuvo información importante derivada de: taller de trabajo sobre promoción de exportaciones, entrevistas con productores y comercializadores de productos no tradicionales, taller de trabajo sobre la diversificación de la producción en Morazan, reuniones de trabajo con grupo técnico del Ministerio de Agricultura y entidades acompañantes del proyecto y reunión de trabajo con grupo técnico del Ministerio de Economía.

- Talleres de investigación participativa para identificar situación y perspectivas de la AIR en los departamentos de centro oriente y oriente del país. Se realizaron tres talleres en: Morazan, Cabañas y Usulután.
- Experiencias del Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe - PRODAR -, específicamente en lo relacionado con: el apoyo al diseño de políticas y programas nacionales, la concepción de "Sistemas Agroalimentarios Localizados", comercialización de productos de agroindustrias rurales, estudios de sistemas de apoyo a la AIR y conocimiento de procesos, productos y gestión de calidad en cadenas productivas específicas.
- Misión de trabajo realizada por Francois Boucher y Hernando Riveros, a San Salvador entre el 14 y el 26 de junio de 1999, que incluyó una salida al campo, al Departamento de Chalatenango para visitar queserías rurales, un taller de trabajo con entidades del sector financiero, un taller de trabajo con instituciones de educación, investigación y desarrollo tecnológico y asistencia técnica, visita a las instalaciones del Departamento de Agroindustria del CENTA y de las plantas piloto de cárnicos, lácteos y frutas de la ENA, reuniones de trabajo con funcionarios del Ministerio de Agricultura y taller para presentación de resultados del Proyecto de Agroindustria del IICA.
- Trabajo en las sedes de los consultores (Francois Boucher en el IICA, en Lima, Perú y Hernando Riveros, en Bogotá, Colombia), con dedicación parcial, en el período comprendido entre el 28 de abril y el 11 de junio de 1999.

Por insinuación del Ministerio de Agricultura de El Salvador, se elaboró como adendum a este informe, un trabajo conceptual en el que se incluyen definiciones y análisis de temas tales como agroindustria, agroempresa rural, microempresa rural, cadena alimentaria, sistema industrial agroalimentario y relacionamientos entre los diferentes actores que desarrollan acciones en estas áreas, con el propósito de ubicar en este contexto el tema de la AIR.

El presente documento se divide en cuatro secciones. En la primera se plantea el marco de referencia global, que representa el entorno en el que se desarrolló la consultoría; en la segunda, se hace una breve reseña conceptual; en la tercera, se hace referencia al marco político dentro del que se propone la estrategia y en la cuarta se expone la estrategia de apoyo y fortalecimiento a la agroindustria rural de El Salvador.

La estrategia se formuló sobre tres pilares: la necesidad de focalizar esfuerzos y recursos y de aprovechar las capacidades existentes en el país; el establecimiento de niveles de intervención y áreas de acción, en función de las características específicas de las cadenas productivas priorizadas y el diseño de un esquema participativo de organización y ejecución.

1. MARCO DE REFERENCIA

La estrategia para el desarrollo de la agroindustria rural de El Salvador que se plantea en este documento, se enmarca dentro de los siguientes elementos principales:

- La pobreza rural del país se mantiene en unos altos niveles, con diferencias importantes por regiones. De acuerdo con un reciente trabajo del PNUD, el 64.8% de los hogares rurales son pobres y el 20.6%, se encuentra en estado de severa pobreza.

- La crisis de la agricultura salvadoreña, agravada en los últimos tiempos por la baja de los precios internacionales de los productos tradicionales de exportación, como el café y el azúcar.

- Las condiciones especiales de las zonas rurales del país, como lo son el proceso de post-guerra y la reinserción de amplios grupos de población a las actividades económicas, la emigración de ciudadanos salvadoreños y el efecto del ingreso de sus remesas y el desvastador paso de huracán Mitch.

- La necesidad de encontrar nuevas opciones y salidas a la difícil situación de los pobladores rurales del país.

- La agregación de valor a la producción agropecuaria proveniente de economías campesinas, su retención en las zonas rurales y su efecto en la generación de empleo y de ingresos adicionales en ellas, es un efectivo mecanismo en la lucha contra la pobreza. Este mecanismo se concreta en la actividad que se ha denominado agroindustria rural.

- La complejidad del problema y las diferencias en las opciones de solución, hacen recomendable focalizar las acciones en virtud del aprovechamiento de oportunidades y fortalezas. En este sentido se han definido tres parámetros para alcanzar esa focalización:

    - Según productos: la estrategia se concentra en productos procesados o semi-procesados no tradicionales, con mercados internacionales dinámicos y posibilidad de acceso a mercados locales.
    - Según localización: la estrategia debe potenciar impactos en los departamentos de: Usulután, San Vicente, Chalatenango, La Unión, Cabañas y Morazán, donde se concentran los mayores niveles de pobreza del país, en poblaciones mayoritariamente rurales.

- Según actores: la estrategia privilegia el trabajar, de un lado, con iniciativas organizadas de empresas rurales, para conservación, transformación y comercialización de alimentos, y, de otro, con ONG, universidades, programas y proyectos gubernamentales y de cooperación técnica, con experiencia y presencia en las zonas y productos identificados como prioritarios.

1.1 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La proyección y la ejecución de la estrategia que se propone, se fundamenta en tres elementos básicos:

- El respaldo gubernamental y el compromiso con ella de las más altas instancias del gobierno y el papel que desempeñe el Ministerio de Agricultura en conjunto con los de Economía y Finanzas.
- Los recursos financieros que se obtengan para su puesta en marcha.
- El papel y la actitud de las organizaciones de productores, de los gremios de la producción, de los empresarios y de las entidades de apoyo.

1.2 ELEMENTOS FACILITADORES DE LA APLICACION DE LA ESTRATEGIA

En la fase de aplicación de la estrategia, se requiere de elementos que faciliten su puesta en marcha tales como:

- Un esquema de organización que considere niveles de dirección, ejecución, seguimiento y evaluación.
- Un ambiente propicio para el establecimiento de relaciones comerciales y la consolidación de negocios, alrededor de las agroindustrias rurales.
- Un tejido institucional fuerte de servicios de apoyo a la actividad empresarial rural.

2. MARCO CONCEPTUAL

El concepto de agroindustria en El Salvador, se utiliza de manera relativamente amplia dentro de ciertos circulos técnicos y empresariales, sin embargo se denota poca claridad al respecto, manejo diferente según las entidades y las personas. Es relevante a este respecto, como dentro del manejo tradicional de las estadísticas en el Ministerio de Agricultura, se habla de manera explícita de cultivos agroindustriales, cuando se hace referencia solamente al café, la caña de azúcar y el algodón.

En el mismo sentido se ha venido incorporando al léxico de estos actores el tema de los agronegocios que a veces se está empleando como sinónimo de agroindustria.

Esta situación, motivó al Ministerio de Agricultura a solicitar, en el marco de esta consultoría, aportes de elementos generales sobre los conceptos de agroindustria -AI- y agroindustria rural -AIR-. Estos se presentan en el documento "Elementos conceptuales sobre la agroindustria y la agroindustria rural", que incluye además definiciones de los agronegocios, características del desarrollo de la AI y la AIR y sus relaciones con la economía campesina y el desarrollo rural. En el presente informe se dejan solamente algunas referencias generales al respecto.

2.1 LA AGROINDUSTRIA

2.1.1 Conceptos generales

Tradicionalmente, la agroindustria - AI - se ha conceptualizado como el eslabón entre la producción primaria y el consumo. Una definición propia, que se agrega a esfuerzos anteriores de otros autores, es la que la califica como la actividad en la que hay un proceso de adaptación, conservación, transformación y comercialización que utiliza mayoritariamente materia prima agropecuaria (agrícola, pecuaria, forestal o pesquera).

En resumen, cualquier definición de la agroindustria deberá comprender los siguientes dos criterios básicos: a) materia prima de origen agrícola, pecuaria, forestal, acuícola o pesquera y b) proceso post-cosecha. Además de ello, es importante tener en cuenta sus proyecciones económicas, sociales y culturales.

2.1.2 Tipología de agroindustrias

Para profundizar la caracterización de la AI y dependiendo de los fines que se busquen (definición de políticas, diseño de mecanismos de crédito o de contribuciones fiscales, inscripción en listas institucionales, entre otros), es necesario desagregarlas.

Para ello existen una serie de propuestas que se han desarrollado con base en los siguientes factores:

- materia prima empleada y productos obtenidos a partir de ella.
- participación de las materias primas agropecuarias en un proceso industrial.
- según los procesos tecnológicos empleados
- según el nivel de transformación que sufre la materia prima.
- capacidad de producir cambio.
- Grado de articulación con el sector productivo
- Nivel de organización empresarial.
- Estructura propietaria.
- Por su contribución a la alimentación.
- Por su localización

2.2 ARTICULACION DE LA AGROINDUSTRIA CON LA ECONOMIA CAMPESINA

La vinculación de la agroindustria con los pequeños y medianos productores agrícolas se ha dado en América Latina y el Caribe en diversas formas y bajo diferentes condiciones, las que varían y han venido evolucionando, dependiendo del tipo de productos, de los países y de la intervención del Estado.

Las relaciones más comunes se dan a través del suministro de materias primas o de la vinculación laboral, presentándose diferencias según sea el tipo de empresa industrial (transnacional, nacional, organización cooperativa, etc.) y de las políticas gubernamentales al respecto.

Un estudio realizado por la CEPAL sobre esta articulación, concluye que normalmente las condiciones de los contratos, en cuanto a calidad de los productos, clasificación y empaques, son fijadas por la agroindustria con escasa participación del productor primario. Otro resultado de esa articulación es la diferenciación social que produce entre campesinos con mayores posibilidades y los que adolecen de éstas.

Otra forma de articular la economía campesina con la agroindustria es a través de la agroindustria rural, en la que el pequeño productor participa: a) directamente, bien sea como propietario individual o como parte de diversas formas asociativas; b) como arrendatario o en compañía de los empresarios rurales que poseen los equipos y la infraestructura de la agroindustria rural; o c) como proveedor de materia prima, en condiciones de mayor equilibrio que las que ofrece la agroindustria no comprometida con el desarrollo local.

2.3 LA AGROINDUSTRIA RURAL

La agroindustria rural -AIR-, es ante todo una realidad económica y social de las áreas rurales campesinas de América Latina y el Caribe. En una buena proporción ha nacido espontáneamente como una estrategia más de supervivencia y reproducción de las economías rurales y en otros casos ha sido el producto de esfuerzos de organismos no gubernamentales y entidades nacionales, que ven en esta actividad una importante opción de desarrollo rural.

2.3.1 Definición y Clasificación

Hasta ahora existe un consenso sobre la definición de agroindustria rural - AIR -, que la identifica como la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo - agropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.

Existen diversos criterios para clasificar la AIR. El mas genérico es en cuanto al origen, según el cual pueden ser tradicionales o inducidas. Dentro de las primeras se incluyen actividades como la producción de panela (rapadura, chancaca o tapa de dulce); los beneficios de café y cacao; la producción de miel de abejas; la elaboración de quesos artesanales; la mimbrería y la cestería, entre otras. Las AIR inducidas son el resultado de los proyectos de desarrollo. Existen marcadas diferencias entre las dos categorías de AIR.

La AIR inducida aparece como la situación ideal: se trata de "practicar la teoría". Al contrario, la AIR tradicional es la que encontramos en el campo "en dimensión real" con todas sus debilidades. En un proceso de mejoramiento, se tratara de llevar las AIR tradicionales a una situación parecida a la AIR inducida ideal.

2.3.2 Visión de la AIR al horizonte 2000. Elementos de reflexión

El proceso de generación de pensamiento e ideas, elaboración y presentación de propuestas, de análisis y reflexión es continuo. Varios elementos están en discusión actualmente para plantear una nueva visión de la AIR; algunos de ellos, como la lucha contra la pobreza, los productos promisorios y los productos nutracéuticos o los sistemas agroalimentarios localizados, son relevantes porque permiten insertar a la AIR dentro de conceptos portadores de futuro para la agricultura campesina y el desarrollo rural, que además resaltan el papel de esta actividad como mecanismo de fortalecimiento de la sociedad civil en el nivel local y de garantía de la paz y la democracia.

a. AIR dentro de una visión de lucha contra la pobreza rural

La AIR es un elemento generador de empleos, valorizador de la producción campesina, proveedor de bienes dentro de un esquema de seguridad alimentaria, creador de valor agregado y de ingresos para mejorar el bienestar rural.

Aceptando estas capacidades para contribuir a disminuir la pobreza rural, quedaría por discutir su posibilidad de adaptarse a condiciones extremas de pobreza, dentro de la heterogeneídad y grandes diferencias existentes en la agricultura campesina o familiar y sus formas de articularse con otros actores económicos y sociales.

b. Nueva visión de la comercialización de los productos de origen campesino

Hoy, se reconoce en la comercialización el espacio en el que se mide el éxito o fracaso de todo el proceso, de toda la empresa. Existe heterogeneídad en la forma en que las AIR asumen ese reto. La mayoría, por sus características propias, no se inserta fácilmente en la economía formal de mercado y funciona dentro de circuitos comerciales poco conocidos y estudiados. Muchas de las ventas se hacen en la casa, entre los vecinos, en pulperías o tiendas locales, en ferias de pueblo, a la orilla de las carreteras, en ventas callejeras y a intermediarios. Al mismo tiempo, un grupo mas pequeño de AIR, han logrado incorporarse en circuitos modernos de comercialziación local, manejan conceptos de calidad, de normalización, de servicio al cliente; distribuyen sus productos en supermercados y/o proveen insumos a otras industrias. Otras se han vinculado con los canales de exportación, principalmente a través del comercio alternativo o comercio justo.

Un nuevo espacio se abre con los denominados productos promisorios, que son aquellos de interés para los consumidores finales y la industria por sus características exóticas, nutricionales, medicinales, tonificantes u otras, que le proporcionan propiedades diferentes o únicas.

Esta opción adquiere mayor importancia con el desarrollo reciente de los productos nutracéuticos o alimentos que ayudan a prevenir enfermedades y/o a mantener la buena salud de los consumidores.

c. AIR y Sistemas Agroalimenterios Localizados (SIAL)

Un tema reciente para la investigación sobre el desarrollo agroalimentario, se refiere a la alimentación de las ciudades (como alimentar las ciudades y como alimentarse en las ciudades) y la articulación de esta dinámica con la agricultura campesina y la agricultura familiar. Esta problemática ha conducido al CIRAD a plantear un concepto: "Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)", que está directamente relacionado con la agroindustria rural.

Los elementos comunes entre el planteamiento de los sistemas productivos locales y la AIR; son los siguientes:

- La AIR esta articulada a zonas rurales, es decir, a un territorio determinado.
- Se da un énfasis al crecimiento del valor agregado regional, vía el incremento de ese factor en las unidades empresariales.
- Se trata no solo de una actividad, sino de un conjunto de actividades vinculadas, algunas de ellas de producción o de servicios no específicamente agrícolas
- Se hace referencia al carácter espontaneo de la aparición de la AIR como dinámica de las economías campesinas y también de la posibilidad de un proceso de construcción de la misma
- Se hace referencia a un conjunto de instituciones y empresas involucradas en el proceso de desarrollo.

3. LOS PRODUCTOS, LAS REGIONES Y LOS ACTORES CONSIDERADOS

La estrategia de apoyo a la AIR de El Salvador, se focaliza en una serie de productos y en regiones del país, en los que se considera que se pueden obtener los mayores impactos de bienestar rural en un relativo corto plazo.

Esta propuesta de concentración de acciones debe tomarse como indicativa y no excluyente. La mayoría de los mecanismos e instrumentos que hacen parte de la estrategia que se propone, tiene una cobertura amplia y sus acciones van más allá de los productos y regiones que se consideran como los que reúnen mejores posibilidades de causar impactos.

3.1 LOS PRODUCTOS

La estrategia considera el desarrollo de programas y proyectos bajo la concepción de "cadenas", tomando como base de referencia para la identificación de las que presentan las mejores posibilidades, dos criterios:

- Las señales de los mercados (productos con mayor dinámica y mejores perspectivas en los mercados internacionales y nacionales).
- El potencial de producción, organización y comercialización de los pequeños productores.

Considerando el comportamiento reciente de los mercados internacionales, principalmente el de los Estados Unidos y de los mercados nacionales, específicamente el de San Salvador, analizados en una consultoría previa, (ver al respecto, Pavez I. "Investigación del mercado de Estados Unidos para productos agroindustriales tropicales") se han identificado las siguientes cadenas, como las que tienen una mayor posibilidad:

- Chile: chiles secos, molidos o enteros, con orientación al mercado de los Estados Unidos; chiles semiprocesados, con destino a los Estados Unidos y a agroindustrias localizadas en el país; chiles procesados, dirigidos a mercados locales masivos y chile orgánico, con miras a posicionarlo en mercados orgánicos atendidos por las cadenas de comercialización alternativa.
- Fruta: pulpas, concentrados y deshidratados en polvo, de piña, papaya y guayaba, con destino al mercado de los Estados Unidos y a abastecer agroindustrias localizadas en el país; pulpas y concentrados orgánicos de piña, papaya y guayaba, dirigidos a Europa, vía las cadenas de comercialización alternativa; productos finales con base en frutas con reconocimiento de " origen " y calidad, para ofrecer a los mercados locales, dentro de una campaña de valorización " de lo nuestro".

- Panela: en presentación tradicional, para el mercado étnico de los Estados Unidos, en nuevas presentaciones (granulada), para el mercado local y el de Estados Unidos y panela orgánica, con miras a captar parte del mercado orgánico que se ha abierto en Europa para este producto.
- Sábila: cosméticos con sábila, para los mercados locales; productos con base en sábila, para el mercado local de medicina alternativa y tiendas naturistas y productos intermedios, para el mercado internacional.
- Hortalizas empacadas: convencionales, con miras al mercado local institucional; orgánicas, orientado a compradores de altos ingresos, vía supermercados y autóctonas (loroco), para el mercado étnico de los Estados Unidos.

3.1.1 Principales características de las cadenas consideradas

Los productos identificados en el punto anterior, se visualizan dentro del enfoque de cadenas, con el objetivo de ubicar actores, considerar articulaciones y relacionamientos, señalar puntos importantes de intervenciones y aproximar el impacto de ellas. A continuación se presenta un pequeño resumen de estas cadenas. (Información mas completa se encuentra en los informes de las consultorías de Chalabi N. "Inventario institucional y productivo de la agroindustria rural no tradicional en El Salvador" y Contreras F. "Desarrollo agroindustrial rural: desarrollo comunal").

a. La cadena de chiles

La cadena de chiles está conformada principalmente por pequeños productores de tres tipos de variedades: dulce, jalapeño y tabasco. Se estima que en el país existan unas 500 manzanas sembradas con chile (CENTA, consolidado para 1997). Si se acepta, que en promedio, cada agricultor posee 0.3 manzanas, unas 1700 familias están relacionadas como productoras con esta actividad. Además, se estima que se demanden del orden de 250.000 jornales por temporada.

De ese total, se considera que un 30% corresponda a chiles picantes y un 70% a chiles dulces. Estos últimos, básicamente se comercializan y consumen en forma fresca.

Una buena parte del área cultivada de chile picante, corresponde a proyectos que reciben apoyo institucional. Los productores vinculados con estos proyectos, presentan cierto nivel de organización. Instituciones que desarrollan acciones en este rubro son: ISEAC, ASDEC, ASI, ACOPAI Y PRODAP.

Los chiles picantes se procesan en su gran mayoria, para producir pastas que después se incorporan en formulaciones de salsas y otras formas de condimentos. Este procesamiento se da tanto en unidades de las denominadas agroindustrias rurales, como en agroindustrias en su sentido amplio.
A nivel de las agroindustrias rurales, se destaca el caso de SOCOAGRO y El Castaño, que son empresas asociadas con pobladores rurales. Existe otra serie de microempresas caseras dedicadas a esta actividad, las que no se han podido cuantificar hasta el momento.

Estas AIR, elaboran productos intermedios para las otras industrias (el caso de SOCOAGRO para McCormick), o venden directamente a comerciantes, para atender distintos tipos de mercados, con productos que se presentan en una gran variedad de formas. El acuerdo entre SOCOAGRO y McCormick, resulta interesante porque va mas allá de un contrato de suministros y tiene mas que ver con una estrategia de desarrollo de proveedores.

Las industrias grandes y medianas (McCormick, Del Monte, ALDEMSA, MONTECO, Conservas Cuzcatlán, El Negrito, DIZSA), se abastecen además de intermediarios que compran chiles a pequeños productores y de productos intermedios importados. Algunas de estas empresas señalan la disponibilidad de materia prima como uno de sus mayores limitaciones.

Así mismo se presentan importaciones de salsas y productos terminados que incluyen chile en su formulación. Por su parte McCormick, exporta al mercado centroamericano y de fuera de la región. Una presentación esquemática de esta cadena, se presenta en el diagrama 1.

Para apoyar la cadena de chiles, las intervenciones de política y aplicación de mecanismos y acciones deberán ser enfocadas a aprovechar oportunidades tales como:

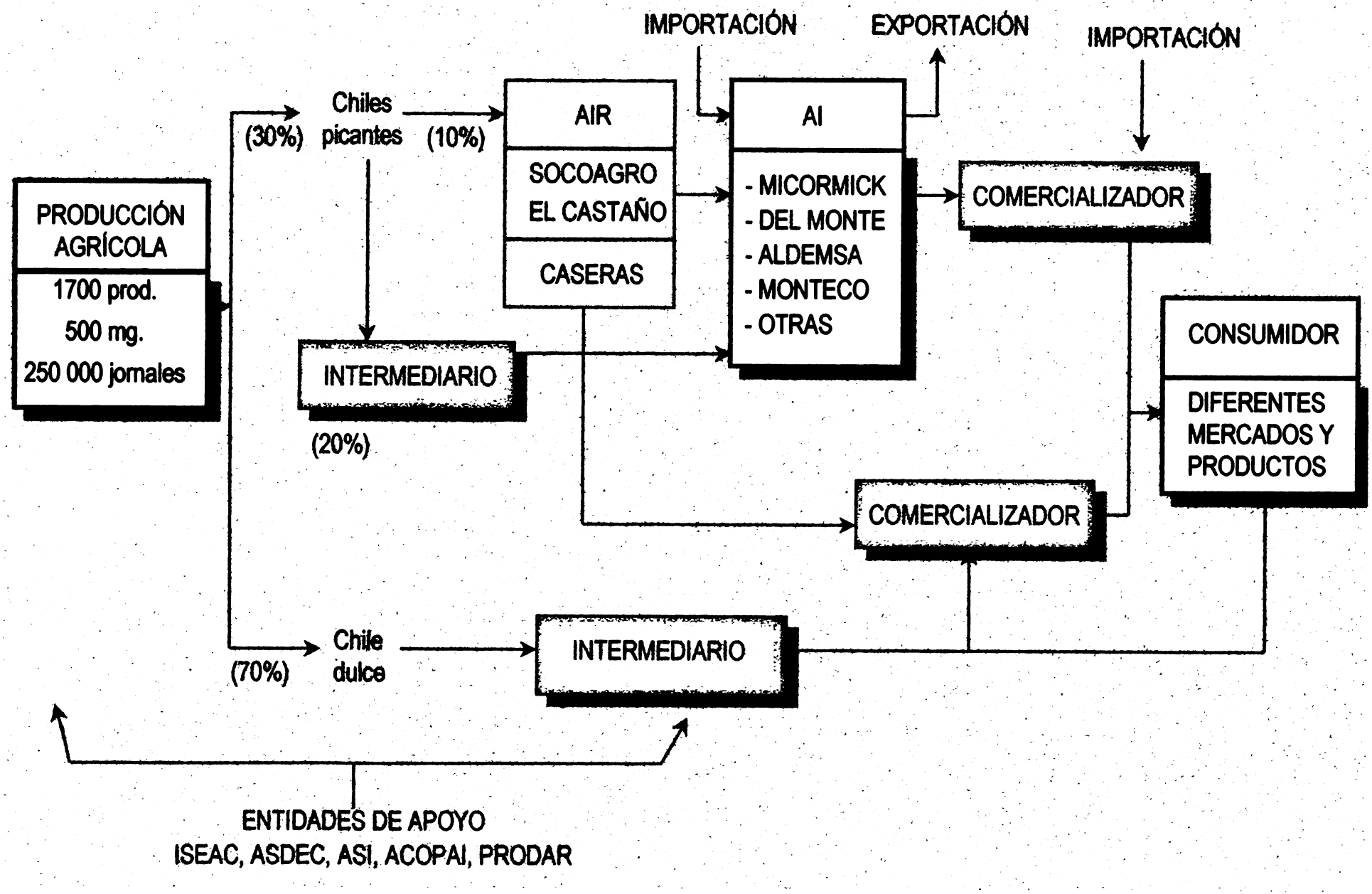
* Existencia de una demanda dinámica de productos terminados, tanto en el mercado local como en el internacional.
* Existencia de déficit en la oferta, tanto de chile para la obtención de productos intermedios y finales, como de productos finales que los incluyen en su formulación.
* La posibilidad de diversificar la oferta, incluyendo chiles secos y mezclas de chiles, incorporando nuevas variedades.
* La existencia de AIR, relativamente consolidadas, con conocimientos y capacidad disponible.
* El antecedente de acuerdos y alianzas entre AIR e industrias (SOCOAGRO-McCormick).
* La existencia de entidades de apoyo, con experiencia en el manejo de productores de este rubro.

De igual forma, esas acciones servirán para superar debilidades y amenazas tales como:

* Incipientes niveles de organización.
* Riesgos de la producción, asociados con su costo y perecibilidad
* Vacíos tecnológicos y de infraestructura para obtener chile seco.
    - Falta de información de mercados.

DIAGRAMA No. 1

CADENA DE CHILES



b. La cadena del dulce de panela

En términos generales, la cadena del dulce de panela en El Salvador, tiene como sustento el cultivo de 2600 manzanas de caña para panela (estimativo de CENTA para 1997), en manos de unos 320 productores (calculado con base en un promedio de 8.5 manzanas por productor) y que demandan, por temporada, la importante cantidad de 2 millones de jornales.

Toda esta producción agrícola está articulada con agroindustrias rurales en la figura de trapiches -micro, pequeños y medianos-. Los micro, identificados en los trabajos de Chalabi y Contreras, están concentrados en Morazán, en un número estimado de 80. Los medianos, se pueden clasificar en organizados y no organizados. Los primeros, en total 18, se asociaron bajo la forma de cooperativa con el nombre de ACOPADES y los segundos, son alrededor de 30.

La Cooperativa ACOPADES comercializa cerca de 6000 quintales de producto por año, cantidad que canaliza a través de supermercados, tiendas y mercados, con destino al consumidor final. Existe un nicho de mercado de carácter institucional, representado por panaderías y confiterías.

Hay un mercado potencial en la colonia de salvadoreños residente en los Estados Unidos y de manera más general en el grupo hispánico. Este mercado es atendido por un comercio informal y ocasionales exportaciones a tiendas detallistas de ese país. Una presentación esquemática de esta cadena, se presenta en el diagrama 2.

Para apoyar la cadena de panela dulce, las intervenciones de política y aplicación de mecanismos y acciones deberían ser enfocados a aprovechar oportunidades tales como:

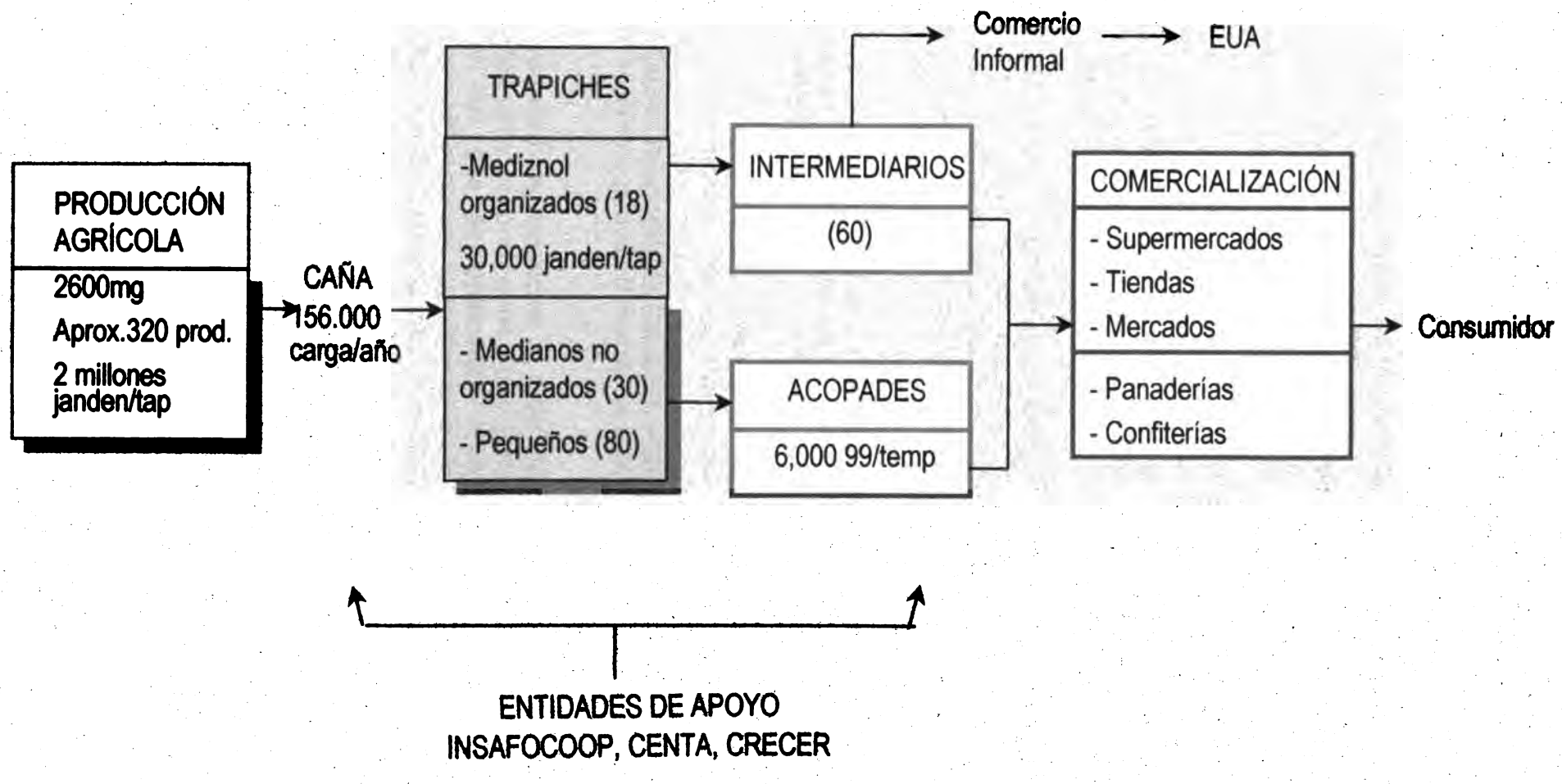
* Existencia de una demanda potencial en el mercado internacional ("mercado étnico de nostalgia") y en el local (productos mas apropiados a las condiciones de vida contemporánea).
* La posibilidad de diversificar la oferta, incluyendo panelas granuladas y nuevas formas de presentación de la panela sólida.
* La existencia de una organización que ha agrupado a un número importante de trapiches, para mejorar sus condiciones de comercialización.
* La existencia de entidades de apoyo, con experiencia en el manejo de productores de este rubro.

De igual forma, esas acciones servirán para superar debilidades y amenazas tales como:

* Deficiencias en la tecnología empleada y en las condiciones higienico-sanitarias de las instalaciones de producción agroindustrial.
* Heterogenea calidad de los productos ofrecidos.
* Falta de información de mercados.
* Falta de tecnología de granulación y aglomeración de la panela

DIAGRAMA No. 2

CADENA DE DULCE DE PANELA



c. Cadena de la sábila

La sábila es un producto tradicional en la agricultura salvadoreña, pero solo recientemente ha adquirido una cierta relevancia a nivel comercial. Siempre ha estado acompañada de una buena imagen como producto con buenas condiciones para el tratamiento de heridas y problemas en la piel. Esto ha hecho que en muchos huertos familiares se tengan plantas de sábila para uso doméstico.

En la actualidad se pueden distinguir cuatro tipos de productores de sábila: huertas caseras, pequeños productores que venden matas o pencas de manera aislada, pequeños productores organizados y medianos productores integrados con laboratorios que procesan la planta.

Recientemente, han surgido unidades empresariales del tipo AIR, en las que se extrae el gel de la sábila y se preparan mezclas. Dentro de estas organizaciones están PROSABILEM, ACPAISMR, COMUS Y ACOPAG. Algunas de ellas han desarrollado un concepto de marca y han alcanzado cierto posicionamiento en el mercado.

Los proyectos de producción organizada y algunas de las iniciativas de AIR son producto del trabajo de entidades de apoyo como: CORDES, APROCSAL, CPRMOT-ASDI, COMUS y ADEL.

Junto con estos emprendimientos, desarrollan actividades de producción y comercialización, laboratorios farmaceúticos que elaboran medicinas y productos cosméticos, en los cuales se incorpora sábila. Dentro de estos se ha identificado: ANCALMO Droguería El Salvador y SALVAFLORA. Estas empresas compran a intermediarios, pencas o matas de sábila y a veces importan gel y extracto.

Hay una gran variedad de productos a base de sábila: cremas, cápsulas, champus, extractos para uso oral, entre otros y son numerosos los segmentos de mercados en los que se presentan: botiquines comunales, tiendas naturistas, médicos alternativos, supermercados y tiendas,. Una presentación esquemática de esta cadena, se presenta en el diagrama 3.

Para apoyar a la cadena de sábila, las intervenciones de política y aplicación de mecanismos y acciones deberían ser enfocados a aprovechar oportunidades tales como:

* Existencia de una demanda dinámica de productos terminados, tanto en el mercado local como en el internacional.
* La diversidad de nichos de mercado.

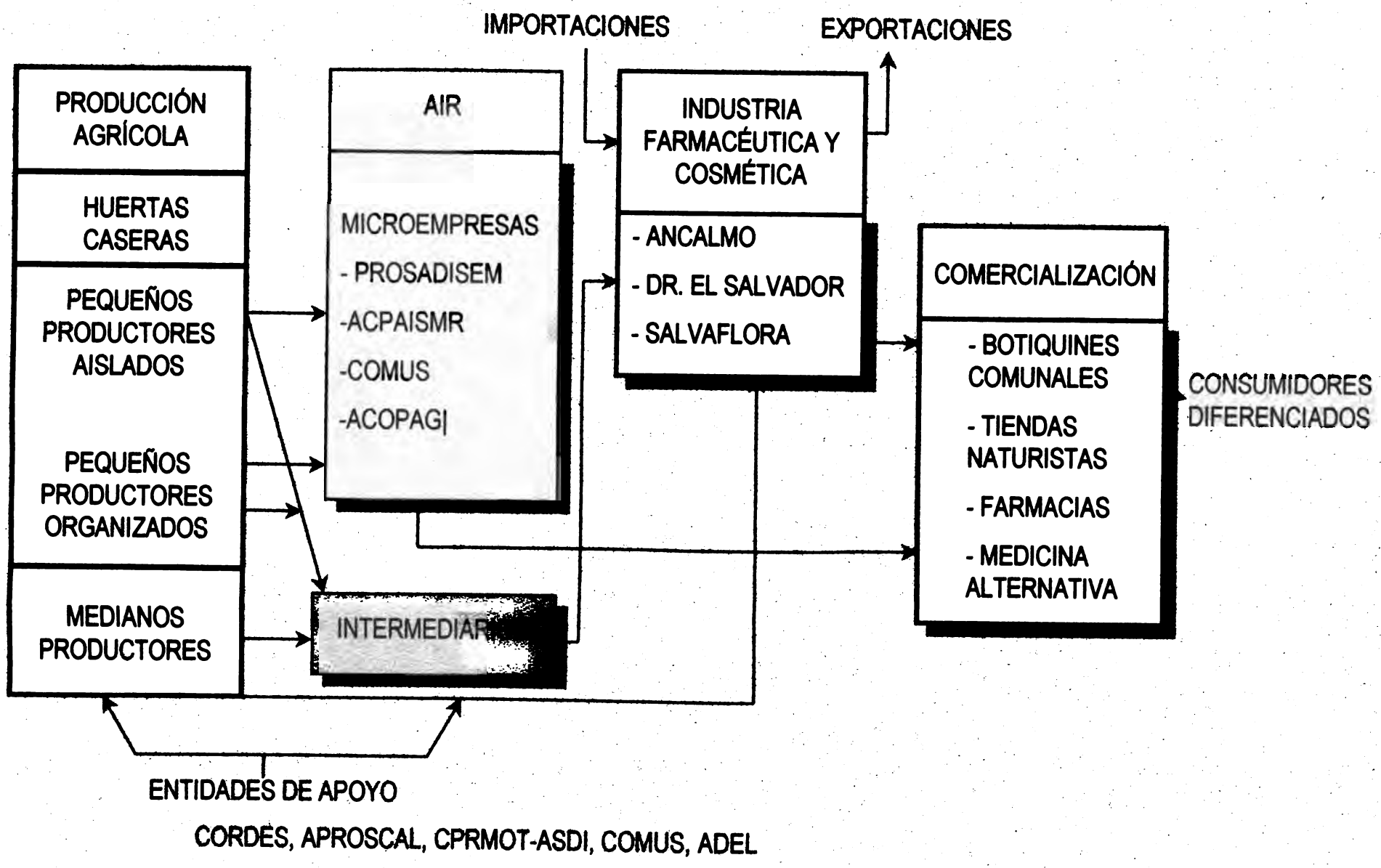
* La posibilidad de diversificar la cartera de productos ofrecidos.
* La existencia reciente de AIR, relativamente consolidadas, con conocimientos y capacidad disponible.
* La existencia de entidades de apoyo, con experiencia en el manejo de productores de este rubro.

De igual forma, esas acciones servirán para superar debilidades y amenazas tales como:

* Incipientes niveles de organización.
* Vacíos tecnológicos y de infraestructura para obtener productos con mayor valor agregado.
* Falta de información de mercados.
* Normalización de productos y registros.

DIAGRAMA No. 3

CADENA DE LA SÁBILA



d. La cadena de las frutas

Las estadísticas sobre el área cultivada, la localización y la producción de frutas es prácticamente inexistente y se concentra en el rubro de piña. Se dispone además de los datos de algunos proyectos que apoyan iniciativas de producción de frutales, pero que no permiten tener un consolidado aproximado de la situación de la oferta en el país.

La producción de frutas en El Salvador, está principalmente en manos de pequeños productores atomizados, con una cierta participación de cooperativas y algunos medianos y grandes agricultores. Destaca en este universo, La Colina, empresa impulsada por FUSADES, que exporta piña hawaïna a los Estados Unidos.

Existen algunos emprendimientos a nivel de agroindustrias rurales que han alcanzado alguna consolidación, como sucede con las cooperativas El Renacer y El Castaño y APANECA, pequeña empresa artesanal que ha adquirido un posicionamiento con base en la calidad de sus productos. Estas empresas ofrecen mermeladas como su principal producto. El Castaño además, produce y comercializa jugos. Su mercado se encuentra en ciertos estratos de ingresos medios.

Simultáneamente con esas AIR, desarrollan su actividad industrias transformadoras grandes, en algunos casos vinculadas con organizaciones transnacionales (no solo del subsector de procesamiento de frutas si no también del lácteo, en el que se aprovechan las instalaciones de procesamiento térmico y sobre todo la capacidad de empaque). Este tipo de industrias no se ha desarrollado de manera articulada con el componente de producción agropecuaria y la mayoría de su producción la obtienen con base en pulpas y concentrados importados.

Estas industrias tienen fortalezas en las líneas de jugos, concentrados y conservas y atienden a estratos específicos de la población a través de supermercados y tiendas.

La articulación de esta cadena con el mercado externo, tiene un vinculo adicional en la importación de productos terminados: conservas, jugos y concentrados, que a través de supermercados se ofrecen directamente a los consumidores. Una presentación esquemática de esta cadena, se presenta en el diagrama No. 4.

Para apoyar a la cadena de frutas, las intervenciones de política y aplicación de mecanismos y acciones deberían ser enfocadas a aprovechar oportunidades tales como:

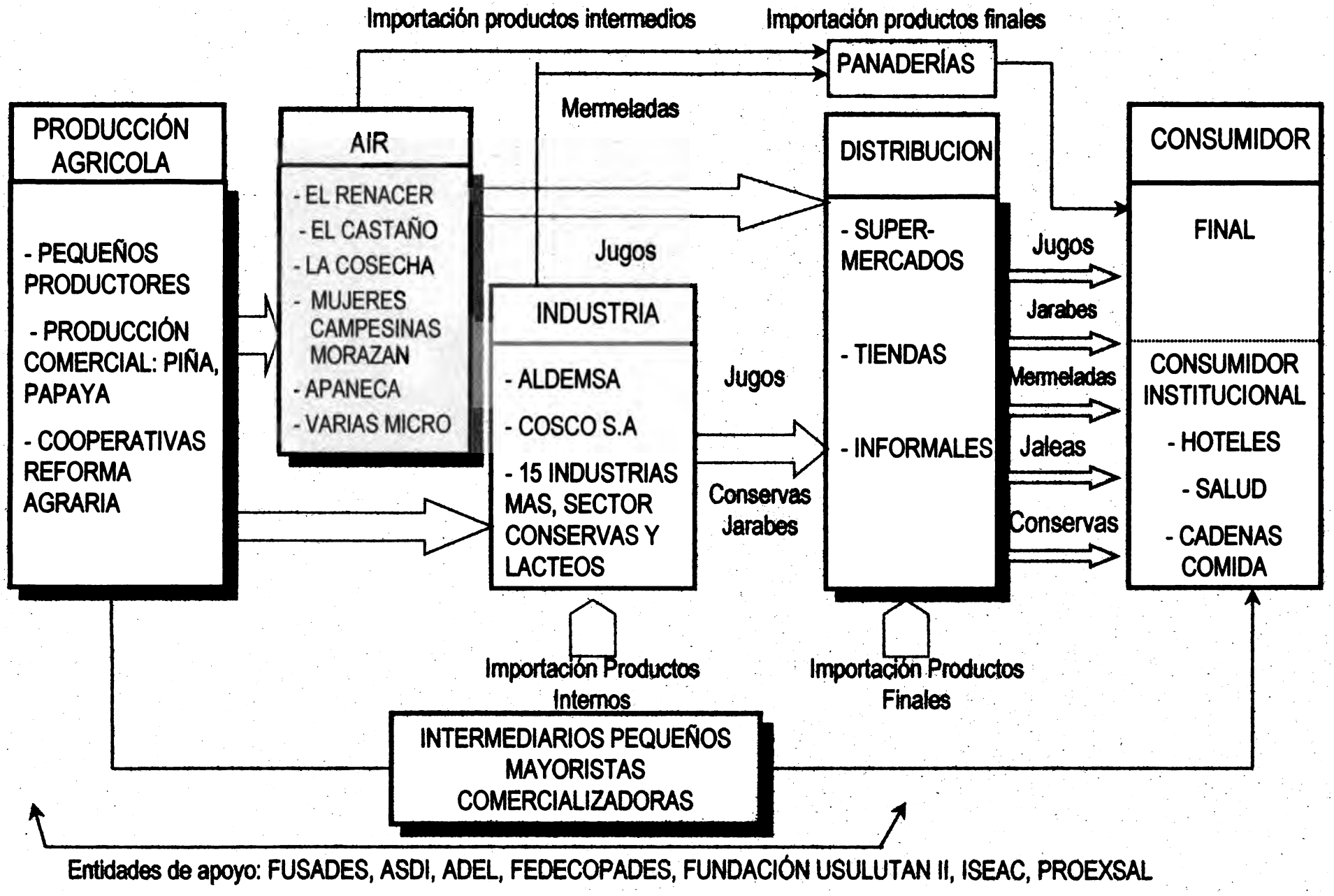
* Existencia de una demanda dinámica de productos terminados y semi-procesados, tanto en el mercado local como en el internacional.
* La posibilidad de ofrecer productos tropicales, exóticos y orgánicos.
* La existencia de algunas AIR, relativamente consolidadas, con conocimientos y capacidad disponible.
* La existencia de algunas entidades de apoyo, con experiencia en el manejo de productores de este rubro.

De igual forma, esas acciones servirán para superar debilidades y amenazas tales como:

* Oferta atomizada, con limitaciones en la cantidad y la calidad.
* Incipientes niveles de organización.
* Bajos niveles de articulación entre los componentes de transformación y producción agrícola.
* Riesgos de la producción, asociados con su costo y perecibilidad
* Vacios tecnológicos y de infraestructura en las etapas de producción, post-cosecha y transformación.
* Falta de información de mercados.

DIAGRAMA No. 4

CADENA DE FRUTAS



e. La cadena de hortalizas

La cadena de las hortalizas ha sido privilegiada dentro de la estrategia, básicamente por las oportunidades que se presentan en tres líneas: el mercado étnico de los Estados Unidos, específicamente en lo que tiene que ver con el loroco; los productos semiprocesados y empacados para ser comercializados a través de supermercados y el mercado de productos orgánicos, especialmente a través de las cadenas de mercado alternativo con penetración en Europa.

La información sobre esta cadena es muy fragmentaria, tanto en los niveles de producción como en los de transformación y comercialización. Se conoce que se ha presentado un reciente e importante desarrollo en el componente de empresas empacadoras, que están abasteciendo nichos de mercado tanto a nivel local (restaurantes y supermercados) como internacional (Estados Unidos y Europa), con productos convencionales y orgánicos. Una versión esquemática se observa en el diagrama No. 5.

Para apoyar esta cadena, las intervenciones de política y aplicación de mecanismos y acciones deberían ser enfocadas a aprovechar oportunidades tales como:

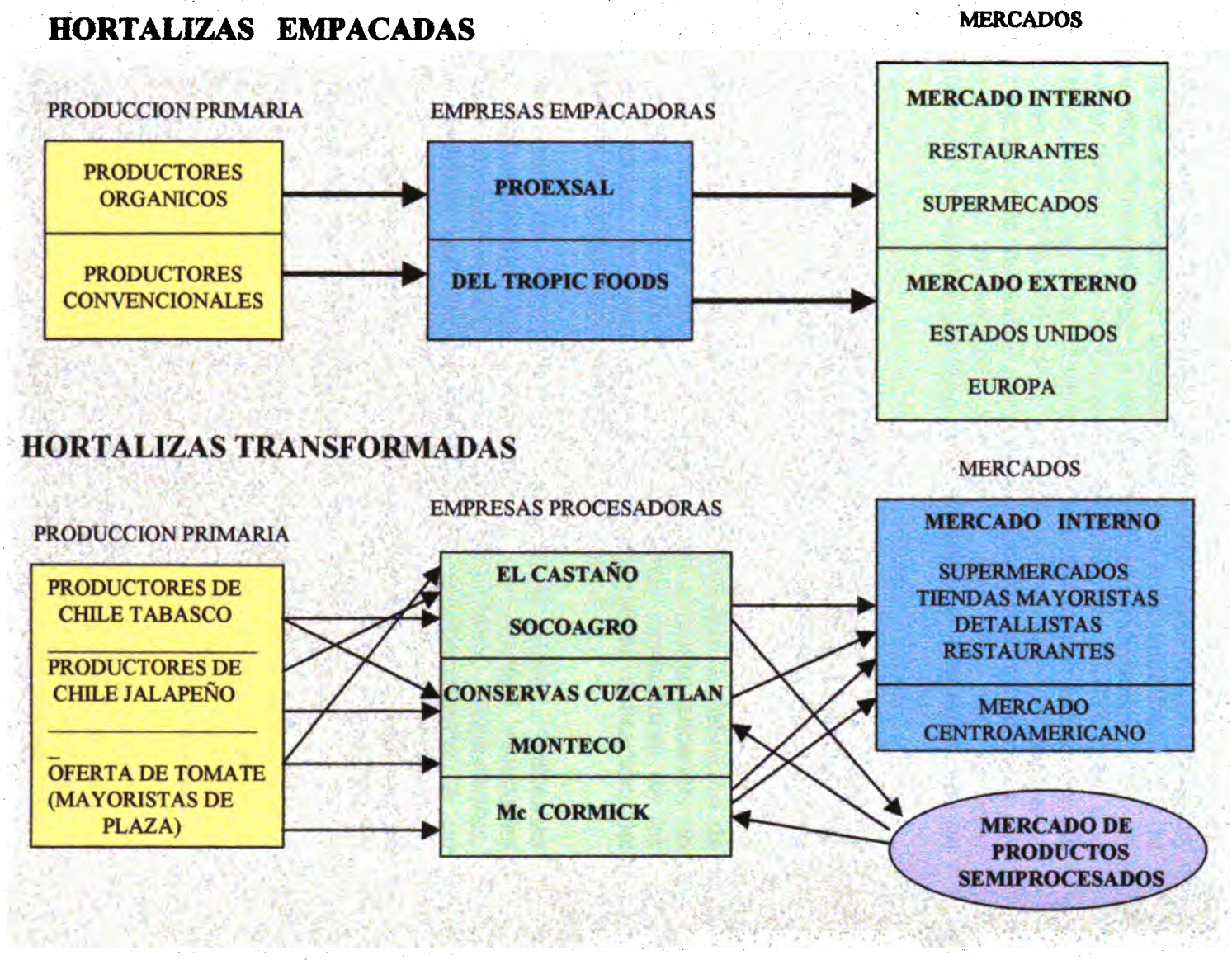
* Existencia de una demanda dinámica de productos semi-procesados, tanto en el mercado local como en el internacional.
* La posibilidad de ofrecer productos orgánicos.
* Iniciativa empresariales existentes.

De igual forma, esas acciones servirán para superar debilidades y amenazas tales como:

* Oferta limitada en cantidad.
* Riesgos de la producción, asociados con su costo y perecibilidad.
* Falta de información de mercados.

DIAGRAMA No. 5

CADENA DEL SUBSECTOR HORTALIZAS



3.2 LAS REGIONES

La estrategia debe orientarse a contribuir al desarrollo rural de El Salvador, potenciando acciones que beneficien preferencialmente a los departamentos de Usulután, San Vicente, Chalatenango, La Unión, Cabañas y Morazán.
Estos departamentos tienen en su conjunto una extensión de 10.638 Km2, que es prácticamente la mitad del país. Según el censo de 1993, habitaban allí 1.269.000 personas, el 21% del total, lo que ya señala un elemento importante con relación a la densidad poblacional con referencia al resto del país. Otra característica importante de esta zona es su carácter preferencialmente rural; se estima que solo un 25% del total este localizado en zonas urbanas.

Una característica fundamental de esta zona es que incluye a los cinco departamentos mas pobres del país. Entre el 65 y el 74% de la población vive en situación de pobreza, con los más altos índices en Cabañas y los menores en San Vicente

Este aspecto adquiere especial relevancia, si se considera que la definición de productos desde el enfoque de mercados, indicada en el punto anterior, no necesariamente refleja una articulación de los pequeños productores de los departamentos priorizados. En este sentido, se propone la aplicación del concepto de "Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)".

Una primera definición de los SIAL, es presentada como: *"sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada"*. (CIRAD, 1996).

La noción de territorio es central en este tema, y es importante subrayar que éste, no se limita solamente a las zonas rurales; ni tampoco a fronteras de un espacio geográfico dado sino que es "un espacio elaborado", construido socialmente, marcado en términos culturales y regulado institucionalmente.

Para conocer en detalle las posibilidades que existen en estas zonas, se organizaron y realizaron tres talleres de investigación participativa, en los departamentos de La Unión, Cabañas y Morazán, los que validaron o refrendaron hipótesis planteadas con base en consultas a informantes claves de la zona. En los talleres participaron productores, extensionistas del CENTA y técnicos de ONG. Detalles completos de los resultados de estos talleres se pueden consultar en el informe final correspondiente a esa actividad.

Como resultado de esos diagnósticos locales, sobre situación y perspectiva de las AIR, se ha identificado que las queserías rurales son la actividad alrededor de la cual se pueden caracterizar y consolidar sistemas agroalimentarios localizados, fortalecidos como resultado de la ejecución de proyectos de desarrollo enfocados dentro de éste concepto.

3.2.1 Principales características de un sistema agroalimentario alrededor de la producción lechera en las regiones privilegiadas en la estrategia.

Producto de ese trabajo de diagnóstico local y de las visitas de campo hechas al departamento de Chalatenango, en desarrollo de esta consultoría, se ha esbozado una primera aproximación al SIAL, que se podría plantear en estas zonas del país. (Diagrama 6).

Como se aprecia, la actividad de cría de ganado y producción de derivados lácteos genera una serie de encadenamientos hacia adelante y hacia atrás que demuestran su importancia en la economía local. Una quesería familiar como la que hemos visitado en Nueva Concepción absorbe el trabajo parcial de siete de sus miembros, (que combinan la actividad laboral con el estudio), adquiere leche de diez proveedores en un volumen de 1600 botellas diarias, lo que representa compras del orden de US$ 50.000 dólares anuales.

Además de ello, se abastece de otros insumos que le son suministrados por comerciantes locales: cuajo, sal y bolsas.

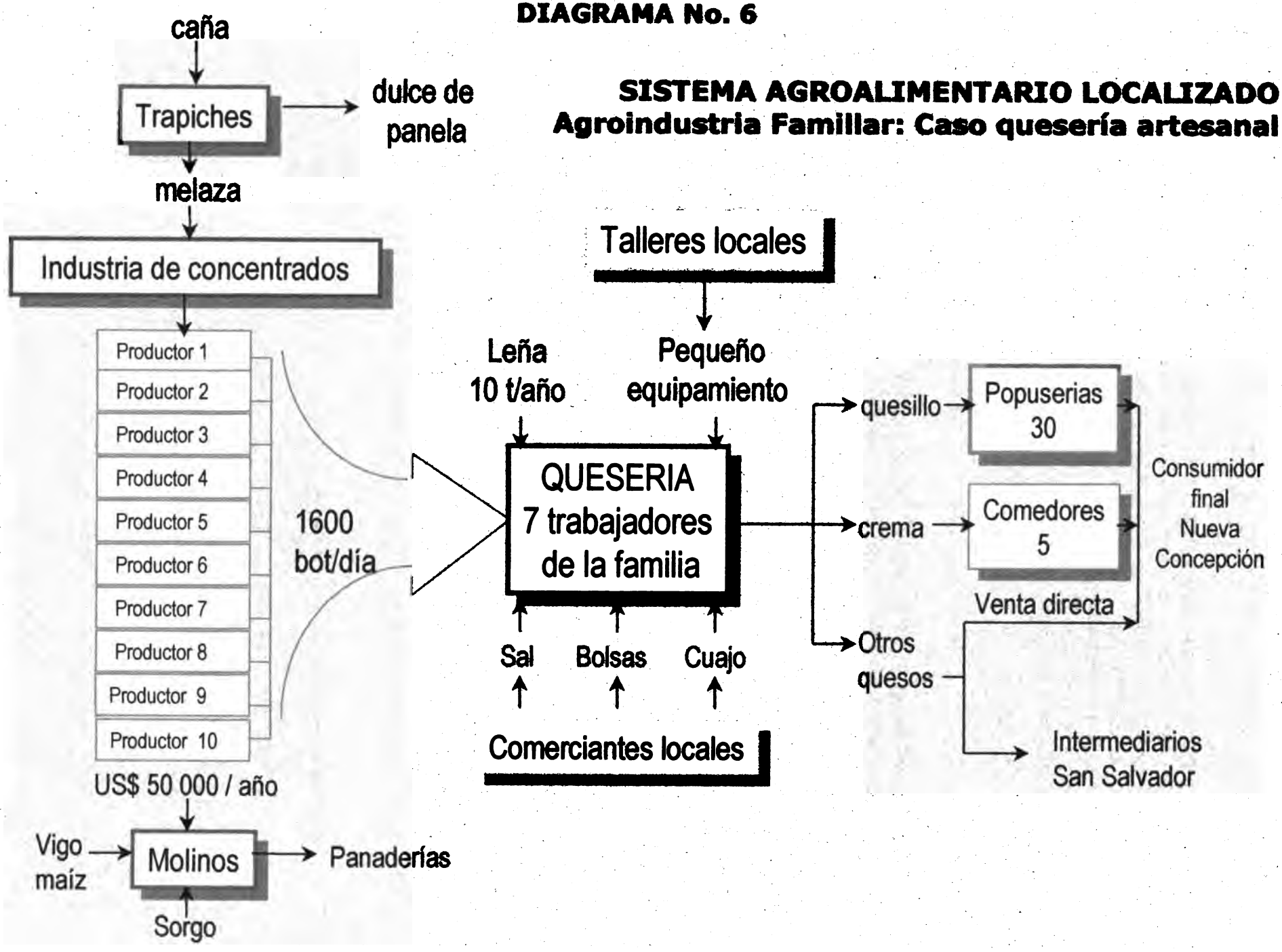
Por su parte la producción ganadera, demanda alimentos concentrados que son producidos por empresarios locales, que a su vez adquieren materias primas para su elaboración, tales como harinas de maíz y sorgo y melaza. Las harinas son fabricadas en pequeños molinos locales y la melaza se obtiene de trapiches existentes en la zona.

Hacia adelante, la quesería se vincula con sus clientes, que no son solo consumidores finales, sino también empresarios como los fabricantes de pupusas y los dueños de restaurantes.

Este encadenamiento se repite y se entrelaza, en la medida en que se multiplica el caso expuesto por el número de queserías de la zona. Los proveedores pueden ser los mismos o ser competencia, los clientes serán esos mismos o competencia de ellos y aparecerán servicios de apoyo comunes como fabricantes de maquinaria y equipo, talleres de mantenimiento, entidades financieras, entre otros.

DIAGRAMA No. 6

SISTEMA AGROALIMENTARIO LOCALIZADO
Agroindustria Familiar: Caso quesería artesanal



La aplicación de acciones de apoyo a este sistema, deben privilegiar el fortalecimiento de los emprendimientos existentes y propender por su sostenibilidad, que en este caso se relaciona principalmente con el logro de la competitividad del producto, en lo que tiene que ver con su calidad; con el cumplimiento de normas y leyes existentes sobre la pasteurización de la leche y con el impacto que sobre el medio ambiente tiene el proceso, si se considera el consumo de leña derivado de la aplicación de procesos térmicos en la fabricación de determinados tipos de quesos.

3.3 LOS ACTORES

En El Salvador existe alta presencia de instituciones gubernamentales, empresariales y de apoyo, que en una u otra forma están vinculadas con el desarrollo rural, de diferente naturaleza y magnitud, cuya capacidad y experiencia deben ser aprovechadas con una perspectiva de conformación de alianzas estratégicas.

Dentro de este marco institucional, las organizaciones identificadas en las cadenas productivas que se han considerado y otras de carácter general, deben desempeñar diferentes papeles y ejecutar diversas acciones. A continuación se presenta una relación de ellas:

- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Economía
- Banco Multisectorial de Inversiones - BMI -
- CENTA
- Confederación Nacional Campesina - CNC-
- Agencias y organismos de cooperación internacional
- Comisión de Diversificación de la Producción Agrícola
- ONG y entidades y programas gubernamentales que apoyan iniciativas de organización y asociación de agroindustrias rurales y esquemas de comercialización comunitarios. Las siguientes se relacionan con las cadenas de producción señaladas como prioritarias:
  - Cadena de chiles:
    - Programa de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Paracentral PRODAP
    - Programa de Apoyo a la Reforma Agraria en el departamento de Usulután
    - Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo ISEAC
    - Fundación Contra el Hambre FCH/ Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral ASDI

- Cadena de frutas
  - Programa de Apoyo a la Reforma Agraria en el departamento de Usulután
  - U.E. Célula Apoyo DRI
  - Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y social FUSADES / Programa de Diversificación Agropecuaria DIVAGRO
  - Liga de Cooperativas de Estados Unidos CLUSA
  - Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral FUSAI
  - Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria CENTA
- Cadena de panela
  - Crecimiento Económico Equitativo Rural CRECER
  - Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria CENTA
  - Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP
  - Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador CORDES
- Cadena de sábila
  - Asociación de Promotores Comunitarios Salvadoreños APROCSAL
  - Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral ASDI
  - Crecimiento Económico Equitativo Rural CRECER
  - Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador CORDES
  - Asociación Salvadoreña de Agricultores y Procesadores No Tradicionales AGRONATURA
- Cadena de hortalizas empacadas
  - Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo REDES
  - Fundación Campo
  - Liga de Cooperativas de Estados Unidos CLUSA
  - FUNSECA
  - TECHNOSERVE
  - Programa de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Paracentral PRODAP
  - ADEL
  - Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES
  - Programa de Fomento de la Microempresa en las Zonas Marginales FOMMI

- Agroindustrias y organizaciones para comercialización, de carácter asociativo y con compromiso de desarrollo: usuarias principales de los proyectos de apoyo que se desarrollaran en el marco de la estrategia. Se han identificado las siguientes:

- Cadena de chiles
  - Sociedad Cooperativa Agroindustrial SOCOAGRO
  - EL Castaño
  - Cooperativa de productores de Chile de Usulután
  - PROINCA
  - La Canasta
- Cadena de frutas
  - La Colina
  - La Cosecha
  - El Renacer
  - El Castaño
- Cadena de panela
  - Asociación Cooperativa de Producción Artesanal, Comercialización, Aprovisionamiento y Crédito de Paneleros de El Salvador ACOPADES
- Cadena de sábila
  - Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Gucicilapa ACOPAG
  - PROSABILEM
  - CPROAT
  - COMUS
- Cadena de hortalizas empacadas
  - Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores de El Salvador PROEXSAL
  - La Colina

- Asociaciones gremiales de productores. Interlocutores de organizaciones de productores y apoyo para lograr acuerdos y concertaciones. Se han identificado las siguientes:
  - Asociaciones Cooperativas de Producciones Agropecuarias Integradas ACOPAI
  - Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador CAMAGRO
  - Corporación de Exportadores de El Salvador COEXPORT
- Agroindustrias y cadenas de comercialización privadas, que se articulan con las anteriores en desarrollo de convenios, acuerdos o alianzas.

4. MARCO POLITICO DENTRO DEL QUE SE FORMULA LA ESTRATEGIA

La propuesta de estrategia que se plantea debe estar inserta en una política de desarrollo de la agroindustria rural, la que a su vez podría ser parte de una politica global de apoyo a la actividad agroindustrial. La primera dirigida a privilegiar la articulación de la producción campesina con actividades que le permitan agregar valor a la materia prima y generar ingresos, empleo y bienestar en el marco de enfoques de lucha contra la pobreza rural y la segunda asociada a consolidar la producción agropecuaria "comercial", a devolverle su papel de generadora de riqueza y de divisas considerando principios de equidad y sostenibilidad.

Dentro de una conceptualización amplia, las estrategias que se dirigen a ambos subsistemas, deben ser complementarias, si se conciben dentro de enfoques de competitividad e integralidad, que reconozcan la heterogeneidad de los actores de la producción, la transformación y la comercialización agropecuaria, la importancia económica y social de unos y otros, las fortalezas y orientaciones de cada grupo hacia la producción de determinados bienes y el acceso a mercados específicos, al mismo tiempo que consideren la posibilidad de articulaciones, acuerdos y alianzas, entre ellos, con el objeto de conformar cadenas productivas competitivas y desarrollos sociales amplios e incluyentes.

Componentes importantes dentro de esa visión son la formación de talento humano competente, actualizado y con principios éticos y morales y el desarrollo de una capacidad local fuerte y moderna de servicios de apoyo, financieros y no financieros.

El desarrollo de estos servicios de apoyo pasa por la definición de instancias especializadas dentro de la misma estructura gubernamental, como sería el establecimiento de una unidad de agroindustria, a nivel de Dirección del Ministerio de Agricultura en estrecho contacto con el Ministerio de Economía; de una unidad de promoción de exportaciones no tradicionales en el Ministerio de Economía y de una unidad de ciencia y tecnología, en una entidad ministerial. El desarrollo de estas ideas se plantea en el marco de la estrategia propuesta posteriormente.

Varios de los mecanismos y acciones que se formulan en este contexto para promover, sostener y potenciar a la AIR, pueden ser aplicados también a la agroindustria en general, con los ajustes y acondicionamientos propios de cada sector.

4.1 RELACIÓN CON EL PROGRAMA DE GOBIERNO Y LAS ACCIONES GUBERNAMENTALES EN MARCHA.

La propuesta específicamente dirigida a la agroindustria rural que se plantea en este documento, se inserta dentro de los alcances de "La Nueva Alianza", en el componente de la "Alianza por el Trabajo". En este contexto la estrategia contribuirá a alcanzar algunos de los objetivos previstos en el Programa de Gobierno, tales como:

- El desarrollo de esquemas asociativos entre empresarios grandes, medianos y pequeños, alrededor de iniciativas de beneficio común que generen empleo e ingresos.
- La implementación de políticas de inversiones en servicios de apoyo a la producción y comercialización.
- La inversión en capacitación para mejorar la calidad del recurso humano y adecuarlo a las necesidades del país.

Estos objetivos se alcanzan mediante la puesta en marcha de políticas sectoriales y de apoyo a la productividad. Las políticas sectoriales dentro de las cuales se circunscribe una estrategia como la planteada en éste documento, son las previstas a aplicar a los sectores agropecuario, de micro y pequeña empresa y al exportador.

Dentro de las políticas sectoriales aplicadas al sector agropecuario, el fortalecimiento y apoyo a las agroindustrias rurales, con el alcance previsto en esta propuesta, contribuye al logro de objetivos como la promoción de alianzas productivas y comerciales y la orientación de los recursos disponibles hacia procesos productivos sostenibles, que generen mayor valor agregado.

4.1.1 El Programa Nacional de Competitividad.

Un instrumento relevante de la política económica de El Salvador, que puede desempeñar un papel importante en el marco de una política de apoyo a la AIR, es el Programa Nacional de Competitividad que busca elaborar, organizar y coordinar proyectos que faciliten el comercio y la inversión.

Uno de los componentes del Programa es la coordinación y fortalecimiento de clusters o alianzas estratégicas entre diferentes empresas que desarrollen actividades en un mismo sector, tratando con ello de mejorar la eficiencia en el campo de materias primas, incursionar en nuevos mercados, agregar valor a productos, incrementar la producción entre otros aspectos. Uno de los clusters que se promueve es el de agroindustria.

4.1.2 Las propuestas de política financiera del nuevo Plan de Gobierno

El objetivo de aumentar la disponibilidad crediticia contemplado en la política de apoyo a la micro y pequeña empresa (MYPE), podría considerar dentro de sus alcances a las agroindustrias rurales y en ese sentido hacerlas beneficiarias del desarrollo del sistema financiero alternativo previsto, incluyendo la creación de un fondo de capitalización, como el que se plantea más adelante en la estrategia.

Un elemento que potencia los alcances de la propuesta en su componente financiero, lo constituye la discusión que en el momento se le da al proyecto de ley de organizaciones financieras no bancarias, a través de la cual se pretende que organizaciones privadas "no reguladas", puedan tener acceso a fondos de banca de segundo piso, en especial del BMI, y ampliar en esta forma su cobertura y el alcance de sus servicios, que están concentrados en usuarios que normalmente no son sujetos de crédito por parte de la banca formal.

Un actor importante en este marco es el mencionado Banco Multisectorial de Inversiones, banco de segundo piso que canaliza fondos al sistema financiero, dirigidos a líneas de crédito y tasas de interés especiales.

Dentro del área de fomento del BMI se diseña de un sistema financiero apropiado para el sector rural, con énfasis en pequeñas empresas. En este punto se identifica un área importante de encuentro entre la estrategia de apoyo a la AIR y los mecanismos de política financiera. El Banco al mismo tiempo, considera proyectos de innovación tecnológica, que pueden incorporarse dentro de su cartera en búsqueda de fuentes de financiamiento internacional. El mejoramiento de la competitividad de la AIR tiene en esta instancia un importante espacio a aprovechar.

Así mismo es importante destacar, cómo dentro de la política de desarrollo crediticio de la MYPE, se prevé la formación de esquemas asociativos entre empresas de rubros similares o complementarios, con miras a mejorar la competitividad de las más pequeñas, mecanismo que es uno de los pilares de la propuesta de estrategia para las AIR.

4.1.3 La propuesta de política de promoción de exportaciones del nuevo Plan de Gobierno

En el componente de apoyo a la comercialización con miras a los mercados externos, la estrategia de apoyo a la AIR coincide con la política de promoción de las exportaciones, que plantea la creación de un ente especializado que desarrolle acciones con este propósito.

El ente especial que se propone se podría desarrollar a partir de la División de Servicios para la Exportación, que funciona en el MIECO, la que debe fortalecerse para poder especializarse en el tema de la agroindustria. De manera complementaria y en el marco de la globalización, reflejada en permanentes negociaciones bi y multi laterales y en la suscripción de acuerdos y tratados comerciales, las agroindustrias rurales debe ser considerado dentro de un concepto integrado de sistemas agroindustriales.

4.1.4 La propuesta política en calidad del nuevo Plan de Gobierno

Para apoyar la productividad de las empresas salvadoreñas y mejorar la competitividad de la economía, el Programa de Gobierno prevé el desarrollo de servicios de certificación y acreditación, elemento que es incorporado de manera destacada dentro de la estrategia de fortalecimiento a las AIR, pues se considera que este es un elemento clave para penetrar y permanecer en mercados competitivos.

Esta acción debe enmarcarse dentro de una política global de calidad, que incluya los temas de normalización y metrología, con una activa participación de los Ministerios de Salud, Economía y el CONACYT.

5. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y APOYO A LA AGROINDUSTRIA RURAL EN EL SALVADOR.

5.1 OBJETIVOS

La estrategia de desarrollo y apoyo a la agroindustria rural en El Salvador tiene como fin último, el contribuir a mejorar el bienestar de los pobladores rurales, del país, mediante la generación de empleos, ingresos y valor agregado en las zonas rurales.

Como objetivos específicos se plantea los siguientes:

- Desarrollar un ambiente propicio a la agroindustria rural, mediante la formulación y aplicación de políticas que la consoliden y el fortalecimiento de las entidades que ofrecen servicios de apoyo a la actividad.
- Crear espacios para concertación y establecimiento de alianzas entre gobierno, empresarios y entidades de apoyo.
- Propiciar la sostenibilidad y consolidación de las agroindustrias rurales tradicionales y de las articulaciones económicas y sociales establecidas alrededor de ellas.
- Promover la creación de nuevas agroindustrias rurales con la concepción de cadenas, vinculadas a mercados dinámicos.

5.2 METODOLOGÍA SEGUIDA PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para diseñar una estrategia que permitiera el logro de los objetivos indicados se siguió una secuencia que incluyó los siguientes pasos (ver diagrama No. 7):

- Establecimiento de niveles y mecanismos de intervención
- Desarrollo de los ejes estratégicos de la intervención a nivel macro: diseño y ejecución de políticas, fortalecimiento institucional.
- Desarrollo de los ejes estratégicos de la intervención a nivel meso: proyecto de desarrollo local, SIAL.
- Desarrollo de los ejes estratégicos de la intervención a nivel micro: comercialización tecnología y gestión empresarial.
- Definición de áreas específicas de acción dentro de los niveles y los ejes estratégicos de la intervención
- Diseño de un esquema de organización y puesta en marcha

5.3 ESTABLECIMIENTO DE NIVELES Y MECANISMOS DE INTERVENCIÓN

La definición de mecanismos de intervención de la estrategia, se establece como respuesta a las características de las cadenas y de los sistemas agroalimentarios localizados, que se consideran como base de la estrategia y que han sido descritos en la sección anterior de este documento.

Para sistematizar las condiciones mas resaltantes de esas cadenas se realizó un ejercicio FODA, a través del cual se señalan sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el cuadro No 1 se presenta un resumen de ese ejercicio.

Las fortalezas de las cadenas analizadas se concentran en la oferta actual o potencial de productos, bien sea por la existencia de agroindustrias rurales derivadas de organizaciones de empresarios, o por la posibilidad natural de ofrecer productos exóticos u orgánicos. A esto se une la existencia de una importante cantidad de entidades de apoyo, que ya han estado trabajando en los rubros seleccionados.

Las oportunidades están centradas en los mercados, sus tendencias, su dinámica de los últimos años y la existencia de grupos grandes de salvadoreños viviendo en el exterior, lo que se convierte en un mercado étnico potencialmente alcanzable. Otro tipo de oportunidades detectado, está relacionado con la existencia en el país de proyectos de cooperación internacional relacionados con el tema, como el MAG/GTZ y el MAG/BCIE/IICA, además de programas gubernamentales, como el de competitividad que desarrolla el Ministerio de Economía.

Del lado de las debilidades, estas son de naturaleza mas amplia y cubren aspectos como gestión administrativa de las empresas, tecnología empleada, empaque, presentación y calidad de los productos, educación de operarios y capacitación de técnicos y limitada capacidad de endeudamiento de los emprendimientos.

Las amenazas son también de muy variada índole y magnitud: comprenden la falta de importancia política de la actividad, reflejada en la ausencia de políticas de promoción y en la debilidad institucional de los servicios de apoyo; la baja cultura de organización de los productores; el aumento de las exigencias de los mercados como efecto de la globalización y la apertura; las limitaciones en la producción de maquinaria y empaques y las amenazas de los fenómenos de la naturaleza.

Frente a este diagnóstico, se plantea una estrategia que plantee intervenciones en tres niveles: macro, meso y micro. El nivel macro dirigido principalmente a hacer frente a las amenazas detectadas; el meso, para acometer el tema del desarrollo local, alrededor de las cadenas de derivados lácteos y el micro, a través del cual se consolidan las fortalezas y se superan las debilidades de las unidades empresariales.

Cada nivel de intervención, contempla ejes estratégicos, dentro de los cuales se aplican acciones concretas. Una interpretación esquemática del alcance de la estrategia global, se presenta en el diagrama No. 7 .

CUADRO No. 1

FODA DE CADENAS CONSIDERADAS

FORTALEZAS

- Existencia Tejido AIR
- Existencia productores organizados
- Conocimiento procesos básicos
- Posibilidad ofrecer productos orgánicos
- Posibilidad ofrecer productos exóticos
- Existencia instituciones de apoyo

OPORTUNIDADES

- Mercados dinámicos
- Tendencias del consumidor
- Productos nutracéuticos
- Hábitos de consumo
- Mercado étnico
- Relacionamiento entre actores
- Proyectos MAG/GTZ,MAG/BCIE/IICA
- Programa de competitividad MINEC

DEBILIDADES

- Gestión Administrativa AIR
- Tecnologías
- Calidad de los Productos
- Bajo nivel de Educación
- Deficiencias en Formación
- Limitada capacidad de endeudamiento
- Falta de experiencia organización empresarial
- Empaque y presentación productos

AMENAZAS

- Escasa valoración AIR
- Falta políticas promoción y apoyo
- Debilidad institucional
- Globalización / contrabando
- Falta oferta empaques
- Limitada oferta maquinaria
- Escasa oferta capacitación apropiada
- Limitaciones en financiamiento
- Baja cultura organización
- Fenómenos naturales
- Economía de remesas

DIAGRAMA No. 7

ESTRATEGIA DE DESARROLLO AIR: ESQUEMA GENERAL

NIVEL DE INTERVENCIÓN	EJES ESTRATÉGICOS	AREAS DE ACCIÓN			
		CAPACITACIÓN	TRANSFERENCIA	INFORMACIÓN	FINANCIAMIENTO
MACRO	DISEÑO Y EJECUCIÓN POLÍTICAS				
	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL				
MESO	PROYECTO DESARROLLO LOCAL -SIAL-				
MICRO	COMERCIALIZACIÓN				
	TECNOLOGÍA				
	GESTIÓN EMPRESARIAL				

5.4 DESARROLLO DE EJES ESTRATÉGICOS DE LA INTERVENCIÓN A NIVEL MACRO

Este nivel de aplicación de la estrategia está compuesto por dos ejes: el diseño y puesta en marcha de políticas y el fortalecimiento institucional.

5.4.1 Diseño y puesta en marcha de poiíticas

La estrategia de fortalecimiento a la AIR en El Salvador, debe hacer parte de una política global de apoyo a la agroindustria enmarcada dentro de las políticas previstas en el Nuevo Plan de Gobierno, para el sector agropecuario y el de exportaciones.

En este contexto, la AIR se considera como un instrumento generador de empleo, ingreso y valor agregado en las zonas rurales, y como tal se concibe como un medio para alcanzar objetivos de bienestar y calidad de vida de los pobladores rurales, especialmente en las zonas deprimidas.

Esta política cubre diferentes elementos: financieros, fiscales, de promoción de exportaciones y de investigación en desarrollo tecnológico.

Dentro del **área financiera,** se propone el establecimiento de líneas de crédito y financiación adecuadas a la situación de las agroindustrias rurales, así como el reconocimiento a entidades privadas no bancarias, para que puedan acceder a fondos de instituciones de segundo piso como el BMI, lo que les permitirá aumentar su cobertura.

Un gran objetivo dentro de esta área es contribuir a generar un ambiente de confianza al sector financiero formal, que mira con cierto recelo la actividad agropecuaria y las conexas a ella, como es el caso de la agroindustria. Dentro del sector financiero no se le da especial relevancia al agro, se le considera una cartera no atractiva, de alto riesgo y manejada en ocasiones con alta intervención del orden político (en especial en el caso de las condonaciones).

Otro factor general que hay que superar es el poco conocimiento técnico que tiene el sector financiero sobre la actividad agropecuaria y más específicamente sobre la agroindustria. En este sentido se detecta un buen ánimo de la banca formal para establecer alianzas con entidades que ofrezcan una asistencia técnica, que les permita tener conceptos fundamentados para tomar decisiones sobre proyectos en esa actividad. Esto complementaría el trabajo interno que adelantan algunas instituciones crediticias para ajustar sus procedimientos a la realidad agropecuaria y agroindustrial.

En esta línea, el BMI puede desempeñar un papel importante a nivel de su área de fomento, dentro de su objetivo de apoyar y formular programas de desarrollo que vinculen el componente crédito. En este marco se cuenta con un grupo de trabajo, que opera en el diseño de una tecnología para finanzas rurales y que debería ser un actor importante en la implementación de las políticas y estrategias de apoyo a la agroindustria rural.

Otro avance importante sería la aprobación del proyecto de ley que se discute actualmente y que considera la incorporación de las entidades financieras no bancarias (ONG), a los mecanismos formales de financiación, lo que les permitiría acceder a fondos del BMI.

Lo anterior haría posible potenciar la experiencia de entidades que han trabajado tradicionalmente con pequeños productores agropecuarios y agroindustriales, que conocen su entorno y características, pero que tienen limitaciones de recursos para ampliar su área de acción. En esta dirección debe considerarse de manera importante el papel de entidades como la Federación de Cajas de Crédito, FUSAL, REDES y CENTROMYPE, entre otras.

Esto se complementa con la conformación y puesta en marcha de un Fondo de Capitalización Rural, que facilitaría la realización de inversiones que no necesariamente son micro-créditos y que están relacionadas con la modernización y construcción de trapiches, la implementación de unidades de pasteurización en queserías rurales y la incorporación de etapas de concentración de pulpas de frutas y vegetales, entre otras.

En el **área fiscal**, se tendría que trabajar con el Ministerio de Finanzas y el cuerpo legislativo, para discutir sobre la viabilidad de crear incentivos a la inversión para obtener productos agropecuarios y agroindustriales no tradicionales y a los emprendimientos que se concreten en zonas señaladas de los departamentos de Usulután, San Vicente, Chalatenango, La Unión, Cabañas y Morazán. Estos incentivos incluirán deducciones de impuestos, preferencias arancelarias y seguros a la actividad, entre otros.

En el aspecto de **promoción de exportaciones**, se prevé el trabajo conjunto de los Ministerios de Economía, Relaciones Exteriores y Agricultura, para la creación de incentivos a la exportación, vía el facilitamiento de información de mercados, el cofinanciamiento de misiones comerciales, participación en ferias especializadas y otras actividades, cuya orientación estará a cargo de un Centro de Promoción de Exportaciones, cuya conformación se plantea con mayor detalle en la sección de fortalecimiento institucional.

Respecto a la **investigación y el desarrollo tecnológico**, se requiere una rápida y contundente decisión sobre las orientaciones a tomar y el esquema. Dirección y ejecución, apoyado por una importante asignación de recursos.

El tejido institucional en esta área es muy débil, existiendo como base solamente el programa de agroindustria en el CENTA, el que debe modernizarse de forma prioritaria, tanto en lo que tiene que ver con los recursos humanos, como en su operación e infraestructura. La propuesta de reforzamiento institucional se presenta en la siguiente sección del documento.

Además del mecanismo institucional, es necesario definir políticas en áreas estratégicas de investigación, en las que se considere que la investigación local añade un importante valor al conocimiento ya generado, por la vía de la adaptación y adopción de tecnologías.

Así mismo, resulta prioritario establecer mecanismos y estrategias de transferencia de tecnología, prestación de servicios técnicos. Un ejemplo interesante que podría tomarse como patrón es el de los "Modelos Agroindustriales Rurales (MAIR), desarrollado e implementado por el Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos (CITA) de Costa Rica. Otra referencia interesante son los Proyectos Integrados de Desarrollo, perfilados y aplicados en varios países de América Latina, por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) (Cali-Colombia).

Un aspecto fundamental a subrayar en este componente de investigación y desarrollo tecnológico, tiene que ver con el talento humano, el que debe ser actualizado en sus conocimientos y motivado para que potencie sus aptitudes. Se recomienda diseñar un programa integral de formación, de carácter general que incluya aspectos sobre desarrollo de productos, investigación de mercados, gestión tecnológica y administración de servicios tecnológicos. Este programa se complementaría con otras acciones de capacitación específica en temas de gestión de calidad, conservación y transformación de productos tropicales, productos funcionales y nutraceúticos, entre otros.

La definición de programas específicos, su desarrollo y énfasis se dará dentro de la ejecución de la estrategia planteada. Entre las entidades que podrían colaborar con el diseño y posterior desarrollo de acciones, se mencionan las siguientes: Red Costarricense de Servicio a la Agroindustria Rural (CICAR), de Costa Rica; CITA, de Costa Rica; ITDG, de Perú; CIMPA, de Colombia; CENTIA, de Colombia, entre otros.

La canalización de demandas y ofertas se podría realizar a través del PRODAR, que mantiene relaciones con las mencionadas y otras instituciones, a través de sus redes nacionales de agroindustria rural (REDAR). Un programa de carácter integral, dirigido a mejorar la competitividad técnica de las AIR, puede presentarse al BMI para su gestión ante organismos internacionales.

5.4.2 Fortalecimiento Institucional

El fortalecimiento institucional incluye acciones en distintas áreas:

a. Creación de una **Instancia formal en el Ministario de Agricultura**, a nivel de Dirección, encargada del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas, programas y planes dirigidos a fortalecer el sector. Esta unidad trabajará **en estrecho contacto con el Ministario de Economía** y se convertirá en el interlocutor oficial de los empresarios que desarrollan actividades en esta área y de las misiones de organismos internacionales, que promueven acciones de cooperación.

b. Implementación de un **Centro promotor de exportaciones agropecuarias y agroindustriales no tradicionales**, que replique el modelo existente en diferentes países, a través de la cual se coordinan, concertan y ejecutan acciones entre los sectores público y privado, dirigidas a promover el desarrollo de las exportaciones. La dirección, administración y control de la Unidad, está a cargo de una comisión en la que participan entidades de gobierno (ministerios de economía, relaciones exteriores y finanzas) y empresarios (representantes de exportadores y pequeños y microempresarios).

   La unidad prestará, entre otros, servicios de:

   * información de precios y mercados internacionales, de oportunidades de negocios y de normas y reglamentos aplicados a nivel internacional,
   * promoción de nueva oferta exportable mediante mecanismos de financiación de misiones comerciales; financiación y apoyo a la participación en ferias internacionales especializadas; establecimiento de unidades de exportación y oferta de productos y servicios,
   * captación de recursos crediticios para cubrir necesidades de financiamiento de la pequeña y mediana empresa, para desarrollar campañas de exportación,
   * apoyar la creación de empresas exportadoras de productos promisorios.

   Los aspectos de información podrían desarrollarse a través de la División de Servicios de Exportación del Ministerio de Economía.

   Los servicios se prestarán tanto a los empresarios que desean incursionar por primera vez en el negocio exportador como a aquellos que ya tienen experiencia.

c. Modernización y fortalecimiento del sistema de formación de talento humano, a nivel de empresarios, técnicos y universidades que forman o prevén formar extensionistas, técnicos agrícolas; agrónomos; ingenieros industriales, de alimentos y carreras afines.

   La intervención se diferenciará según cada nivel: las universidades recibirían asesoría técnica en la actualización del curriculum académico con la incorporación de temas como valor agregado y desarrollo, organización empresarial, mercadeo y sistemas de comercialización, entre otros, buscando generar en los estudiantes un interés por la agroindustria en sus aspectos generales y por la valorización de su papel económico, social y cultural. Así mismo se diseñarán programas de actualización de profesores e intercambio de estudiantes, a través de alianzas con instituciones de educación e investigación de países latinoamericanos y de la región. Un primer contacto para planificar esta acción se puede realizar a través del PRODAR.

   De otro lado, se sugiere incorporar dentro de los temas de la educación básica a nivel rural, los tópicos de transformación y comercialización, para ir incorporando en los jóvenes los conceptos de agregación de valor y mercados.

d. Fortalecimiento del sistema de investigación y desarrollo tecnológico, adecuado a la prestación de servicios al sector empresarial rural en aspectos tales como, desarrollo de productos, desarrollo de procesos, desarrollo de empaques, evaluación de productos y empaques, adopción y adaptación de nuevas tecnologías, desarrollo y aplicación de nuevos aditivos e ingredientes, difusión y aplicación de tecnologías limpias, entre otros.

   Para esto se plantea la creación de un **Centro Nacional de Tecnología Agroalimentaria,** que podría tener dentro de una de sus áreas de trabajo, la atención a las necesidades de la agroindustria rural. Un modelo que se podría es el del CITA de Costa Rica, que además tiene como mecanismo de apoyar a la AIR, el ya ha mencionado programa "MAIR".

e. Desarrollar **sistemas de gestión, certificación y acreditación de la calidad**, en concordancia con las tendencias y reglamentaciones del comercio internacional, en aspectos como aplicación de sistemas de buenas prácticas de manufactura, análisis de riesgos y control de puntos críticos (HACCP), ISO, certificación de productos orgánicos, entre otros.

   La implementación de estas acciones se facilitaría si se les prepara un marco legal propicio impulsado por el Ministerio de Salud, que incorpore los temas de inocuidad de alimentos y de sistemas de aseguramiento.

La asistencia para el desarrollo de acciones en esta línea y de las derivadas de su aplicación en materia de normalización, metodología y servicios de apoyo en capacitación e información, puede conseguirse a través de acuerdos con el IICA, el INCAP, la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos y el CENTIA.

f. Implementación de un fondo de capitalización empresarial, a través del cual se coloque a disposición de empresarios recursos de pre e inversión, condonables y reembolsables de acuerdo con el desempeño económico de la empresa. El fondo actuaría como socio capitalizador del negocio, con la perspectiva de ir cediendo, con el tiempo, a los inversionistas privados su participación accionaria.

En el cuadro No. 2 se presenta un resumen de los ejes estratégicos planteados para la intervención a nivel macro.

5.5 DESARROLLO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DE LA INTERVENCIÓN A NIVEL MESO

El nivel meso se relaciona directamente con el diseño, puesta en marcha, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo local con enfoque empresarial, concebidos dentro del concepto antes presentado de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).

Esta iniciativa se aplica, tomando como base las queserías rurales existentes en los departamentos priorizados en la regionalización de esta estrategia, justificada por la existencia de conocimientos específicos para la producción y transformación de leche, y por otra parte, de una red densa de pequeñas empresas relacionadas entre ellas. Se ha identificado un número importante de personas y empresas dedicadas a las actividades de las queserías rurales.

Una primera etapa de la aplicación de esta propuesta, es la realización de diagnósticos que apuntan al conocimiento y análisis del sistema agroalimentario localizado, tomando en cuenta problemas relacionados con el medio ambiente, la organización de las sociedades rurales, la crisis del empleo, la seguridad alimentaria y las exigencias de los mercados, relacionándolos con la preocupación del desarrollo territorial. Este diagnóstico, puede enmarcarse dentro de los programas de competitividad y de impulso a la creación de "clusters" desarrollado por el Ministerio de Economía, y debe responder a dos tipos de interrogantes, los relacionados con la viabilidad de las cadenas productivas y los que abordan el desarrollo territorial:

- ¿Qué expectativas hay para un queso local en el contexto del mercado centroamericano compitiendo con productos estandarizados provenientes de otros países de la región y de otras partes del mundo?

- ¿Qué espacio existe en El Salvador para los quesos locales en relación a las quesos "globalizados"?
- ¿Cuáles son los factores de competitividad del sistema agroalimentario localizado?
- ¿Cómo la coordinación y la cooperación entre actores individuales, colectivos y públicos en un territorio dado puede contribuir a esta competitividad?
- ¿Qué papel pueden jugar los dispositivos localizados de producción de conocimientos?
- ¿Cómo se combinan los recursos locales y los recursos externos en los procesos territoriales de innovación?

Un aspecto importante del enfoque de este tipo de proyectos, es el que tiene que ver con la identificación de acciones para prevenir amenazas que aparecen en el entorno de estos sistemas y que harían peligrar su sostenibilidad.

En el caso que se plantea de los derivados lácteos y sus relacionamientos, las amenazas más directas son la competencia de productos internacionales, que pueden penetrar a los mercados de los quesos artesanales como producto de la apertura económica o del contrabando y la aplicación de normas legales que hacen obligatoria la pasteurización de la leche en los procesos de producción de quesos, como medida preventiva de infecciones intestinales (salmonellosis, eschericia coli, cólera). Un detalle de los objetivos específicos y de los resultados esperados de un diagnóstico bajo el enfoque de SIAL se puede consultar en el anexo No. 1 de este documento.

CUADRO No. 2

EJES Y MECANISMOS DEL NIVEL DE INTERVENCIÓN MACRO DE LA ESTRATEGIA DE APOYO Y DESARROLLO DE LA AIR EN EL SALVADOR

EJES	ÁREA	MECANISMO
Diseño y puesta en marcha de políticas	Financiera	▪ Asistencia Técnica a sector financiero para conocimiento del sector y desarrollo tecnología financiera adecuada. ▪ Ley financiera para entidades no bancarias ▪ Fondo capitalización rural
	Fiscal	▪ Incentivos a inversión
	Comercio Exterior	▪ Incentivos a exportación
	Investigación y desarrollo tecnológico	▪ Política, ciencia y tecnología ▪ Mecanismo apropiado para transferencia tecnología a AIR ▪ Programa actualización y formación talento humano.

EJES Y MECANISMOS DEL NIVEL DE INTERVENCIÓN MACRO DE LA ESTRATEGIA DE APOYO Y DESARROLLO DE LA AIR EN EL SALVADOR

EJES	ÁREA	MECANISMO
Fortalecimiento	Política	▪ Dirección de agroindustria en MAG, con trabajo cercano con MIECO.
	Comercio Exterior	▪ Centro de promoción de exportaciones agropecuarias y agroindustriales no tradicionales
	Educación	▪ Programa de modernización y fortalecimiento del sistema de formación de talento humano. ▪ Incorporación del tema AIR en educación rural.
	Investigación y desarrollo tecnológico	▪ Centro Nacional de tecnología agroindustrial
	Calidad	▪ Sistema de Gestión, Normalización, Certificación y Acreditación de Calidad.

5.6 DESARROLLO DE EJES ESTRATÉGICOS DE LA INTERVENCIÓN A NIVEL MICRO

El nivel micro de la estrategia se aplica directamente al desarrollo de las unidades empresariales y de sus negocios productivos, con tres ejes: la comercialización, la tecnología y la gestión empresarial.

5.6.1 Comercialización

Uno de los retos de la estrategia de fortalecimiento a la AIR en El Salvador es superar las limitaciones en los actuales canales de comercialización local y desarrollar mecanismos para acceder a mercados internacionales, especialmente en la línea de los productos no tradicionales. Para ello es necesario tomar conciencia de que las exigencias de calidad, cumplimiento y permanencia de la oferta serán mayores que las que tradicionalmente han tenido las AIR.

Estos productos no tradicionales, pueden tener mercados como productos finales (para consumidores nacionales o internacionales) o como productos intermedios o insumos para consumidores industriales.

En este sentido y como se mencionó en la introducción conceptual de este documento, los productos promisorios asociados a una característica especial que los haga atractivos desde el punto de vista de salud, nutrición, bienestar, placer o exotismo, deberían tener una prioridad en las actividades de investigación de mercados, identificación de oportunidades de negocios y desarrollo de productos, buscando su incorporación dentro de la nueva corriente de la alimentación: los productos nutracéuticos.

La propuesta de acción en comercialización tiene cinco componentes: organización empresarial, distribución, promoción, precio y producto.

a. Organización empresarial
   Bien sea para la comercialización local de productos tradicionales o para la exportación de estos mismos o de los productos promisorios, la base del proceso es una organización sólida y estructurada con enfoque empresarial. Se recomienda la puesta en marcha de procesos de planificación estratégica, en el que participen líderes comunitarios, productores y técnicos de las entidades de apoyo, a través de los cuales se definan el tipo de organización deseable y factible de constituir, sus objetivos y la estrategia de acción.

b. Distribución y Promoción

Estas organizaciones actuarán en un primer momento, como intermediarias entre los agentes primarios de la cadena y los consumidores de los productos, sean intermedios o finales. Realizarán además actividades relacionadas con la selección, el acopio, la transformación, el empaque y el etiquetado. En una segunda fase y dependiendo del nivel de desarrollo de las organizaciones se visualiza el diseño y posicionamiento de marcas.

Los productos con demanda potencial a nivel nacional, se promocionarán a través de catálogos, anuncios publicitarios en medios de comunicación especializados en la industria de alimentos, participación en ferias nacionales, de campañas en mercados y supermercados que incluyan muestras y degustaciones, entre otros elementos.

A nivel de América Latina existen interesantes experiencias de organizaciones exitosas para la comercialización de productos de la AIR, entre estas se pueden citar las de la Fundación de Organizaciones de Salinas -FUNORSAL y el MCCH, en Ecuador. A manera de ilustración, en el anexo No. 2 se presenta un resumen de estos dos casos. En el anexo No. 3 se incluye una orientación general sobre la constitución de una organización de productores y agroindustriales.

A nivel internacional, se concibe una campaña de exportación que incluya lo siguiente:

- Realización y análisis de estudios de mercado orientados a la actividad exportadora (en el anexo No. 4, se presenta un esquema para la elaboración de dicho análisis).
- Búsqueda de agentes de exportación e importación, para la suscripción de contratos, a través de los cuales se comprometan a establecer contactos con empresas del exterior. En algunos casos, estos agentes pueden estar reconocidos oficialmente por las autoridades de un país (Aduana) y con ello, están en capacidad de realizar gestiones administrativas para exportar o importar mercaderías.
- Participación en ferias internacionales de la industria de alimentos (En el anexo No. 5 se presenta a manera de ejemplo la experiencia de la REDAR Perú en el Salón Internacional de la Alimentación – SIAL'98 de París).
- Publicidad en revistas especializadas en los países mercado-metas.
- Penetración en los mercados alternativos, solidarios, etc.

El soporte de esta actividad debe ser un servicio de información y una estrategia global de apoyo establecida por el propuesto Centro Promotor de Exportaciones Agropecuarias y Agroindustriales, con el soporte de la fortalecida División de Servicios de Exportación del Ministerio de Economía.

A nivel internacional, una opción importante a considerar es el mercado alternativo, que es una modalidad de comercio orientada al apoyo de los productores de países en vías de desarrollo, también llamado Comercio Justo o Comercio Etico. En el anexo No. 6 se presenta información general sobre esta alternativa, así como un directorio de las principales organizaciones que a nivel mundial trabajan en esta área.

c. Precio

El precio establecido por los productores debe estar próximo al que los consumidores estarían en disponibilidad a pagar y al de la competencia. Por ello se recomienda hacer un estudio de mercado, para cada uno de los productos seleccionados y los nichos de mercado identificados, que permita analizar la capacidad financiera del segmento al cual están dirigidos los productos y analice los precios de los bienes competidores y sustitutos para poder determinar un precio referencial. En función de la capacidad de pago de los consumidores, se podrían elaborar diferentes presentaciones de los productos.

d. Productos

Los productos comercializados por la organización deberán cumplir con controles de calidad tendiendo a una mejora, para lo cual se contempla la realización de test de mercado de los productos. De igual modo, se podrán realizar actividades de capacitación orientados a las mejoras tecnológicas y de calidad de los productos.

5.6.2. Tecnología

Este eje estratégico está conformado por elementos tales como: desarrollo, adaptación y adopción de procesos; desarrollo y evaluación de productos; desarrollo y evaluación de empaques; desarrollo y adaptación de insumos e ingredientes y desarrollo y adaptación de maquinaria y equipo, principalmente.

Para cada una de las cadenas productivas consideradas, se han identificado necesidades específicas en esas áreas, así: para el caso de los chiles, se requiere contar con tecnologías sobre deshidratado y empaques; en la panela, con procesos y sistemas de gestión de calidad que permitan obtener panela granulada y otros productos diversificados; en la sábila, tecnologías de post-cosecha y concentración; en frutas, tecnologías de concentración de productos intermedios, de empaques y de manejo y gestión de calidad; en hortalizas, sistemas de buenas prácticas de manufactura; en quesos, tecnologías sencillas

de pasteurización. En todos los casos se requiere contar con conocimientos e instrumentos para la aplicación de sistemas de gestión de calidad como las buenas prácticas de manufactura y el análisis de riesgos y control de puntos críticos -HACCP-.

La satisfacción de estas necesidades se prevé cubrir a través de acuerdos y alianzas con centros de investigación y asistencia técnica, de América Latina, que poseen experiencia en esos temas y que están articulados al Programa PRODAR y a sus redes nacionales de agroindustria rural. Entre estos se consideran a: Centro de Tecnología de Alimentos -CITA-, de la Universidad de Costa Rica; Centro de Investigaciones para el Mejoramiento de la Panela -CIMPA-, de Colombia; REDAR-Guatemala; REDAR-Venezuela; Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos, Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos y el Centro Nacional de Tecnología para la Industria Agroalimentaria -CENTIA-, de Colombia; el Intermédiate Technology Development Group, de Perú y FUNORSAL, de Ecuador.

Toda esta acción de asistencia técnica podría orientarse también a fortalecer la capacidad del propuesto Centro Nacional de Tecnología Agroindustrial y en particular capacitando a técnicos locales, para ir consolidando un recurso humano local.

Otra institución que debería desempeñar un papel importante en el área tecnológica, dentro de la línea de acción de capacitación es el INSAFORP, a través del cual se podría desarrollar un programa de formación de operarios y técnicos en las áreas prioritarias identificadas y con el soporte de las entidades internacionales previamente señaladas.

Es de resaltar, que el Centro, no sólo cubrirá necesidades de la AIR, sino en general de todo el sector agroindustrial, siendo necesario prever mecanismos de investigación y transferencia, diferenciados para los dos casos. Se podría tomar como ejemplo, el del CITA de Costa Rica que tiene un servicio de apoyo a la AIR, y otro a las empresas agroindustriales.

Las tecnologías a manejar dentro de la línea de AIR deberán considerase dentro del enfoque de tecnologías apropiadas o intermedias, con atención a que éstas deben facilitar la obtención de productos técnica y económicamente competitivos, mediante procesos respetuosos del medio ambiente.

Al considerar el tema del medio ambiente, se abre una gran área de acción para los aspectos tecnológicos. De un lado está el reto de disminuir el impacto que producen algunas AIR tradicionales, principalmente en la deforestación como efecto de la tala de árboles para aprovisionar de leña a las empresas rurales (un trapiche panelero puede consumir 5 toneladas de leña por tonelada de panela producida y una pequeña quesería artesanal, 10 toneladas anuales).

De otro lado está la oportunidad de generar tecnologías que propicien la obtención de productos orgánicos o verdes o naturales, integrando procesos de transformación "limpios" a practicas de producción agropecuaria de igual condición.

5.6.3 Gestión empresarial

En desarrollo de este eje se consideran los aspectos de organización empresarial, creación de empresas y administración de negocios, principalmente. Este eje adquiere especial relevancia, si se consideran los resultados del diagnóstico realizado a un grupo representativo de AIR (Contreras, F. "Impacto Comunal"), en el que se señala que la gestión empresarial es la principal limitante de este tipo de empresas, siendo la debilidad común al total del universo estudiado.

Este vacío se refleja en la operación normal de las empresas con indicadores tales como:

- Inexistencia de planes de desarrollo (con excepción de un caso).
- Poca confiabilidad en resultados financieros y balances de los ejercicios contables.
- Inadecuado manejo de inventarios, tanto de materia prima como de envases y de productos terminados.
- Poca generación de confianza en el sector financiero.

El cubrimiento de esta necesidad se plantea en dos escenarios complementarios: la capacitación y la asistencia técnica vía intercambio de experiencias. Las dos se podrían desarrollar con base en la experiencia de PRODAR y sus REDAR, tomando como puntos de referencia en El Salvador al Centro de Capacitación y Agronegocios previsto a implementar al nivel de la ACT del IICA y con el INSAFORP.

A nivel de capacitación, se considera la formación de formadores, aplicando la oferta que para esta modalidad ofrece la Red Costarricense de Servicios a la Agroindustria Rural -CICAR-. El programa estará orientado principalmente a las instituciones que trabajan en las zonas geográficas privilegiadas por el proyecto, en aquellas donde desarrollen acciones los actores articulados a las cadenas productivas consideradas y los que presten apoyo a organizaciones relacionadas con la producción y comercialización de estos rubros.

Para el intercambio de experiencias, se concibe la realización de misiones empresariales e institucionales para conocer acciones que se realizan en países de América Latina y que forman parte de las redes nacionales de agroindustria rural del PRODAR. Entre estas se identifican en una primera

instancia las siguientes: cooperativas de procesamiento de lácteos y frutas, de Guatemala y Costa Rica (Cuatro Pinos, COOPEFRUTA y otras), organización de productores de palma y aceite de palma, en Costa Rica; CORPOVERSALLES y CORPOTUNIA, en Colombia; ASPROME, en Colombia; FUNORSAL y MCCH, en Ecuador; MUCECH, en Chile y pequeños productores de Argentina.

Un resumen general de los ejes, las áreas y los mecanismos de intervención de la estrategia a nivel micro, se presenta en el cuadro No. 3

CUADRO No. 3

EJES Y MECANISMOS DEL NIVEL DE INTERVENCIÓN MICRO DE LA ESTRATEGIA DE APOYO Y DESARROLLO DE LA AIR EN EL SALVADOR

EJES	ÁREA	MECANISMO
Comercialización	Organización empresarial	▪ Planificación estratégica
	Distribución y promoción	▪ Desarrollo de cadenas y estrategias para mercado local ▪ Desarrollo de campañas para penetrar mercados internacionales ▪ Servicios de información
	Producto	▪ Test de mercado
Tecnología	Desarrollo, adaptación, evaluación y adopción de procesos, productos, empaques, ingredientes y maquinaria y equipo.	▪ Estrategia de transferencia de tecnología ▪ Programa formación talento humano
Gestión empresarial	Planificación, organización, operación y control	▪ Capacitación ▪ Asistencia técnica

5.7 DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ACCIÓN DENTRO DE LOS NIVELES Y LOS MECANISMOS DE INTERVENCIÓN

Las áreas de acción a través de las cuales se implementarán las actividades contempladas en los mecanismos de intervención señalados anteriormente, se han mencionado en alguna forma en la sección anterior de este documento. Son básicamente, capacitación, transferencia de conocimientos y experiencias, información; investigación, desarrollo tecnológico y asistencia técnica y financiamiento.

5.7.1 Capacitación

Las actividades de capacitación se concentran básicamente en el nivel de intervención micro, dirigido específicamente a la creación y consolidación de empresas y negocios. En este sentido cubren los tres ejes de esa intervención – comercialización, tecnología y gestión empresarial - y cumple un papel importante dentro de ellos.

A nivel de comercialización se prevé una fuerte acción en capacitación que incluye la ejecución de cursos y talleres desarrollados con una metodología participativa, centrada en tres temas: organización de productores, principios de mercadeo y exportación

a. Formas de organizaciones de productores

   La capacitación en este tema estará orientada a conocer los principios básicos que sustentan la realización de esfuerzos asociativos, como son la integración voluntaria, la autogestión, la igualdad de derechos, la defensa de los intereses económicos de los miembros y la combinación de formas convenientes de trabajo individual con el trabajo colectivo. Asimismo, debe mostrar los beneficios y bondades que se logran mediante la integración de las diferentes organizaciones, entre las cuales resaltan, la tenencia de un mayor poder de negociación, el abaratamiento de costos operacionales y de transacción, entre otros.

b. Principios del mercadeo

   Este curso, relacionado con la gestión empresarial, es ofrecido normalmente por el CICAR, que cuenta con el apoyo de PRODAR. Tienen experiencia en la formación de dirigentes y personal de planta para el mejoramiento de la gestión empresarial de las AIR, y en la capacitación de técnicos para la organización, promoción y desarrollo de las AIR sostenibles.

Dentro de estos cursos se presentarán los resultados obtenidos por el Proyecto de Agroindustrias de la ACT de IICA El Salvador. Esta información servirá de base para evaluar y analizar los mecanismos que se deben utilizar para la promoción de productos de las AIR.

c. Exportación

Este modulo de capacitación está orientado a aminorar las limitaciones ocasionadas por graves deficiencias técnicas y de organización del proceso de exportación atribuibles, en parte, al desconocimiento y falta de previsión de los propios productores para enfrentar este proceso. En el anexo No. 7 se presenta una propuesta para la creación de un programa de capacitación en esta área, formulado con la experiencia alcanzada hasta el momento en desarrollo de un proyecto apoyado por la OIT y ejecutado por el PRODAR y el IICA.

A nivel de tecnologías se dispone de diversas metodologías y materiales, dependiendo del producto específico que se trate. Dentro de esta área, por su carácter horizontal, parece interesante detallar los alcances de un programa de formación en buenas prácticas de manufactura que se puede consultar en el anexo No. 8.

A nivel de la capacitación en gestión empresarial, aplicada directamente a la agroindustria rural, el programa de formación que ofrece el CICAR y el PRODAR está dividido en tres módulos temáticos: promoción de la AIR, gestión administrativa y financiera de la AIR y gestión tecnológica de la AIR (Detalle en anexo No. 9).

El modulo de promoción, busca sensibilizar a los participantes sobre el potencial de la AIR, como herramienta apropiada para el desarrollo rural.

El modulo de gestión administrativa y financiera, busca proporcionar conceptos básicos para facilitar la comprensión y el análisis del proceso de información contable de la AIR.

El modulo de gestión tecnológica tiene como objetivo dar a conocer las tecnologías básicas disponibles de manejo, conservación y transformación de alimentos, así como los controles para las diferentes etapas.

5.7.2 Transferencia de conocimientos y experiencias

Esta área de acción de la estrategia equivale a la transferencia y difusión de tecnología y se concibe con una participación muy directa de los mismos productores y empresas identificadas como de interés en cada una de las cadenas productivas privilegiadas. En este sentido serán actores:

Cadena de chiles:
- SOCOAGRO
- EL Castaño
- Cooperativa de productores de Chile de Usulután
- PROINCA
- La Canasta

Cadena de frutas
- La Colina
- La Cosecha
- El Renacer
- El Castaño

Cadena de panela
- ACOPADES

Cadena de sábila
- ACOPAG
- PROSABILEM
- CPROAT
- COMUS

Cadena de hortalizas empacadas
- PROEXSAL
- La Colina

Asociaciones gremiales de productores. Interlocutores de organizaciones de productores y apoyo para lograr acuerdos y concertaciones. Se han identificado las siguientes:
- ACOPAI
- CAMAGRO
- COEXPORT

Como transmisores de esas experiencias y conocimientos se han identificado las siguientes entidades, organizaciones e instituciones de América Latina:

Centro de Tecnología de Alimentos -CITA-, de la Universidad de Costa Rica;
Centro de Investigaciones para el Mejoramiento de la Panela - CIMPA-, de Colombia;
REDAR-Guatemala;
REDAR-Venezuela;

Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos, Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos y el Centro Nacional de Tecnología para la Industria Agroalimentaria -CENTIA-, de Colombia;
Intermediate Technology Development Group, de Perú;
FUNORSAL y MCCH, de Ecuador.
Cooperativas de procesamiento de lácteos y frutas, de Guatemala y Costa Rica (Cuatro Pinos, COOPEFRUTA y otras),
Organización de productores de palma y aceite de palma, en Costa Rica;
CORPOVERSALLES y CORPOTUNIA, en Colombia;
ASPROME, en Colombia;
MUCECH, en Chile, y
Pequeños productores de Argentina.

Los mecanismos de transferencia previstos son: misiones técnicas, visitas de campo, talleres y foros.

5.7.3 Información

Se prevé la organización de un sistema de información integral especializado, que aproveche la capacidad, infraestructura y materiales de diferentes instituciones, gubernamentales, ONG, empresas privadas, agremiaciones y universidades, en forma tal de establecer un sistema ágil y accesible , que incluya aspectos comerciales y tecnológicos.

El componente tecnológico, comprende:

- Relación de entidades y consultores que prestan servicios de asistencia técnica en áreas especificas
- Relación de fabricantes y proveedores de maquinaria y equipo para la AIR
- Relación de proveedores de envases.
- Servicio Pregunta-Repuesta sobre aspectos de procesos y productos

El componente comercial, incluye los ya mencionados temas de:

- Tendencias de los mercados internacionales
- Relación de importadores en Estados Unidos
- Relación de canales de comercialización alternativa a Europa
- Relación de exportadores de productos salvadoreños a los Estados Unidos.
- Relación de principales compradores institucionales locales.
- Vitrina de productos

5.7.4 Financiamiento

El área de acción del financiamiento, pasa por tres planos:

El establecimiento de líneas de crédito acordes a las características de las AIR, elemento que como ya se planteó, corresponde a la adopción de políticas crediticias de carácter macro, en la que el BMI puede desempeñar un papel importante con el desarrollo de una tecnología financiera adecuada, en la cual está trabajando; el desarrollo de una red de intermediarios financieros privados, con nuevas tecnologías crediticias y especializado en microcréditos, tal como lo plantea el programa de gobierno "La "Nueva Alianza, que se verá fortalecida con la aprobación de la Ley Financiera para Entidades no Bancarias, y el establecimiento de un fondo para capitalización de empresas rurales, tipo AIR.

El Fondo así concebido, estimulará la creación y fortalecimiento de emprendimientos empresariales, mediante la inversión de capital de riesgo en las organizaciones económicas constituidas con ese fin. A través del Fondo, el Estado se asocia con los productores organizados, hasta niveles de un 49% del total del capital.

Los recursos del Fondo se destinan a cubrir: costos de pre-inversión (estudios de pre y factibilidad), gastos de las fases de constitución y de puesta en marcha de las empresas; asesorías especializadas dirigidas a mejorar la gestión empresarial de las AIR; inversiones de capital.

La participación accionaria del Fondo en las AIR, está prevista terminar en el momento en que las empresas, se consoliden y generen utilidades. Estas utilidades se orientarán a la adquisición de la participación del Fondo.

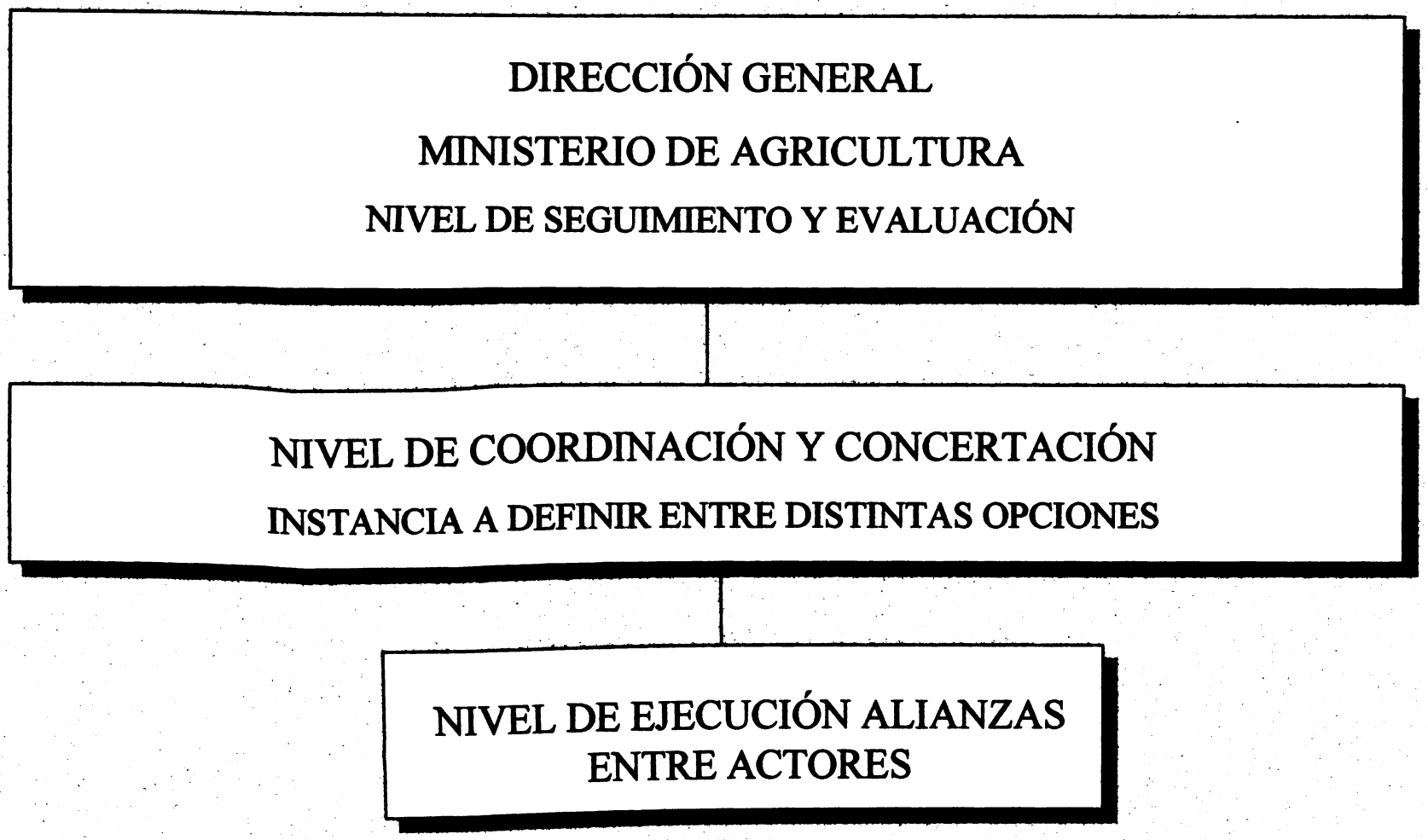
5.8 ESQUEMA ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El alcance y complejidad de la estrategia propuesto exige para su puesta en marcha, coordinación y ejecución, el diseño e implementación de un esquema de organización amplio, participativo y al mismo tiempo ágil, dinámico y continuo.

Frente a esto se propone constituir una organización como la que se presenta en el diagrama No. 8.

DIAGRAMA No. 8

ESTRATEGIA DE DESARROLLO AIR: ESQUEMA ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN



Se propone que el nivel de dirección de la estrategia esté a cargo del Ministerio de Agricultura, que, como se ha planteado, debería definir una instancia formal, preferiblemente a nivel de una Dirección, que se encargue del tema de agroindustria, y dentro de ella, de la puesta en marcha, ejecución, seguimiento, ajuste y evaluación de esta estrategia. Esta Unidad, trabajaría en estrecha relación con el Ministerio de Economía.

En el segundo nivel se conformaría un espacio de concertación, que actuaría como eje central y facilitador de la ejecución de la estrategia. Esta instancia tendría dos objetivos principales: de un lado, generar información y propuestas que propicien la toma de decisiones políticas favorables al desempeño de la AIR y de otro, organizar, coordinar y fortalecer los servicios de apoyo a la AIR. Para que la instancia de coordinación funcione y tenga una continuidad en su acción, se debe prever la figura de una Secretaría Ejecutiva que se encargue del liderazgo técnico y el del seguimiento operativo de las acciones derivadas del trabajo de concertación.

La definición de esa instancia se puede adoptar dentro de distintas alternativas: la reactivación de la Comisión de Diversificación Agropecuaria, propuesta en su momento por CAMAGRO; la consolidación del Comité de Fomento a la Agroindustria, discutido en la fase de puesta en marcha del proyecto GTZ; la activación de la Red Nacional de Agroindustria Rural, promovida hace unos años por el PRODAR y el Consejo Nacional de Agroindustria Rural, propuesto en el Taller sobre AIR, realizado en San Salvador en el marco de esta consultoría.

La ejecución de las acciones derivadas de la puesta en marcha de la estrategia y concertadas a nivel de la instancia de coordinación, se realizaría mediante alianzas estratégicas entre diferentes actores (entidades gubernamentales, ONG, universidades, entidades de cooperación internacional y productores). Cada nivel de intervención de la estrategia y dentro de él, cada eje estratégico y cada área de acción tendrá sus ejecutores, de acuerdo con las fortalezas que tengan los diferentes actores.

El seguimiento y evaluación estaría a cargo de instancias que se acuerden con los distintos financiadores de los programas y proyectos que se deriven de la aplicación de la estrategia.

La puesta en marcha de la estrategia requiere del seguimiento de una serie de acciones, que se visualizan en el diagrama No. 9.

Una primera etapa tiene que ver con situaciones del orden político: reconocimiento oficial de la importancia de la agroindustria rural como elemento generador de ingreso, empleo y bienestar en las zonas rurales,

expresión de la voluntad política de apoyar su desarrollo y definición de la unidad encargada del tema de agroindustria a nivel del Ministerio de Agricultura, con sus respectivos relacionamientos con el Ministerio de Economía.

Superada esta etapa se abocaría la conformación y operación del espacio de concertación en el que habría participación de los tres tipos de actores de la estrategia: el gobierno, los empresarios y las entidades de apoyo (ONG, universidades, proyectos, organismos de cooperación internacional y otros).

La primera tarea que debería emprender esa instancia de concertación debería ser la planificación operativa de la estrategia y la realización de tareas que se consideren necesarias realizar para complementar la información disponible. La planificación debe comprender la definición de objetivos específicos, metas, indicadores de cumplimiento y evaluación, considerando logros en el corto, mediano y largo plazo. Parte de las acciones que se definan requerirán de refuerzos de financiación para su ejecución, razón por la cual se plantea una etapa de gestión de recursos.

La puesta en marcha de la estrategia dependerá del cumplimiento y agilidad con que se cometan las acciones planteadas.

En la practica, varias de las recomendaciones expuestas se pueden ir aplicando como resultado de acuerdos interinstitucionales que se concreten en el corto plazo, mientras la ejecución de otras estará más dependiendo de procesos de mayor duración en el tiempo.

Una visualización general de la estrategia se presenta en el diagrama No. 10. Se resalta la participación coordinada e interrelacionada del gobierno, empresarios y entidades de apoyo, con papeles diferentes y a su vez articulados:

- La instancia de coordinación influyendo en la toma de decisiones políticas y coordinando la prestación de los servicios de apoyo.
- El gobierno adoptando políticas que orienten y faciliten el trabajo de los empresarios.
- El gobierno y los empresarios favoreciendo y participando en el fortalecimiento institucional.
- Las entidades de apoyo, fortalecidas y coordinadas, prestando eficientemente sus servicios, reforzando su capacidad a través de alianzas con pares a nivel internacional.
- Los empresarios ofreciendo productos de calidad y competitividad en los mercados, generando empleo, ingreso y riqueza, dentro de un marco de equidad y sostenibilidad.

Esta visualización se complementa con el esquema que se presenta en el diagrama No. 11 en el que se aprecian en detalle las decisiones de política y de fortalecimiento institucional y los servicios de apoyo que constituyen la esencia de la estrategia propuesta.

DIAGRAMA No. 9

ETAPAS DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA ESTRATEGIA

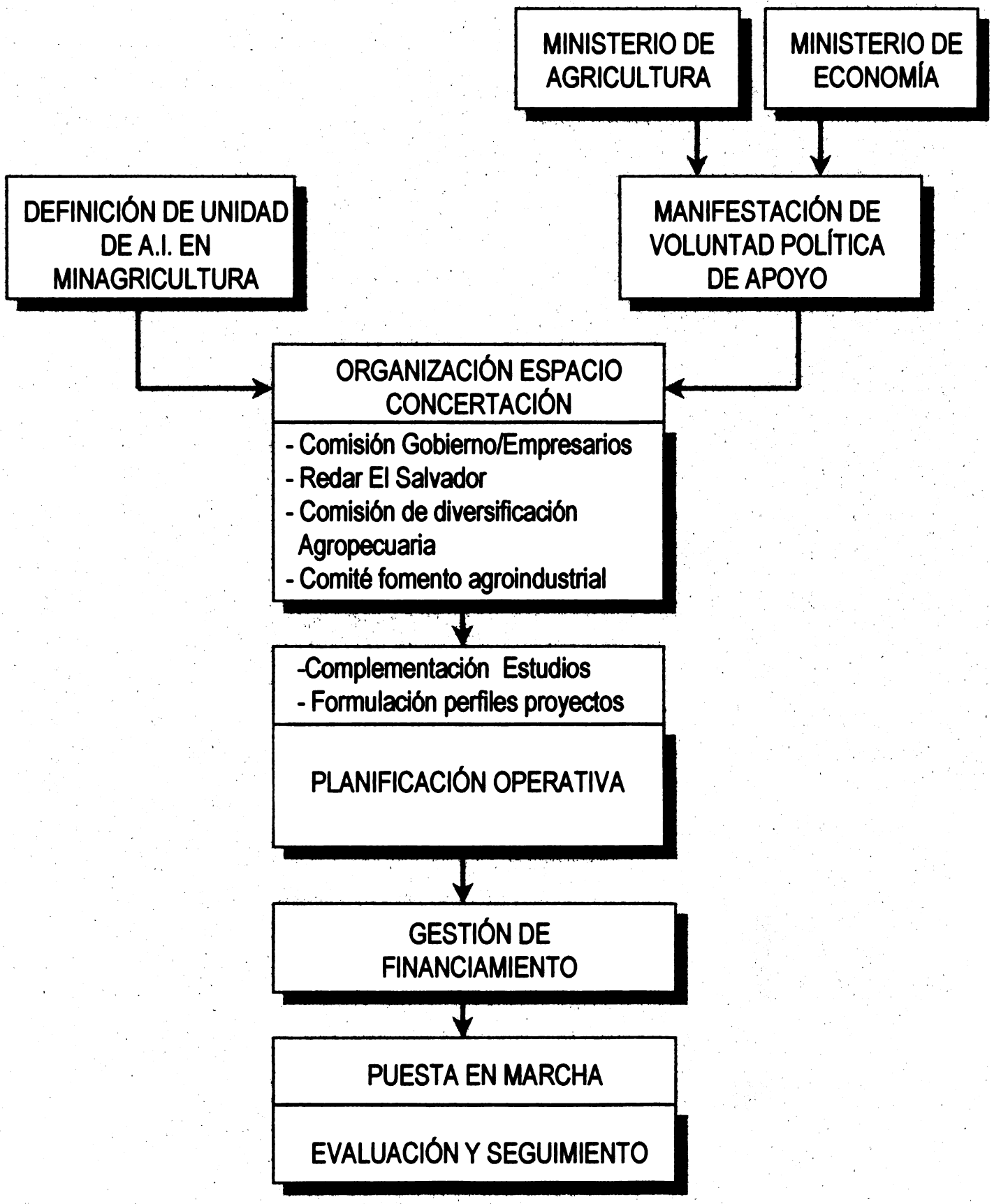


DIAGRAMA No.10

VISUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA AIR EN EL SALVADOR

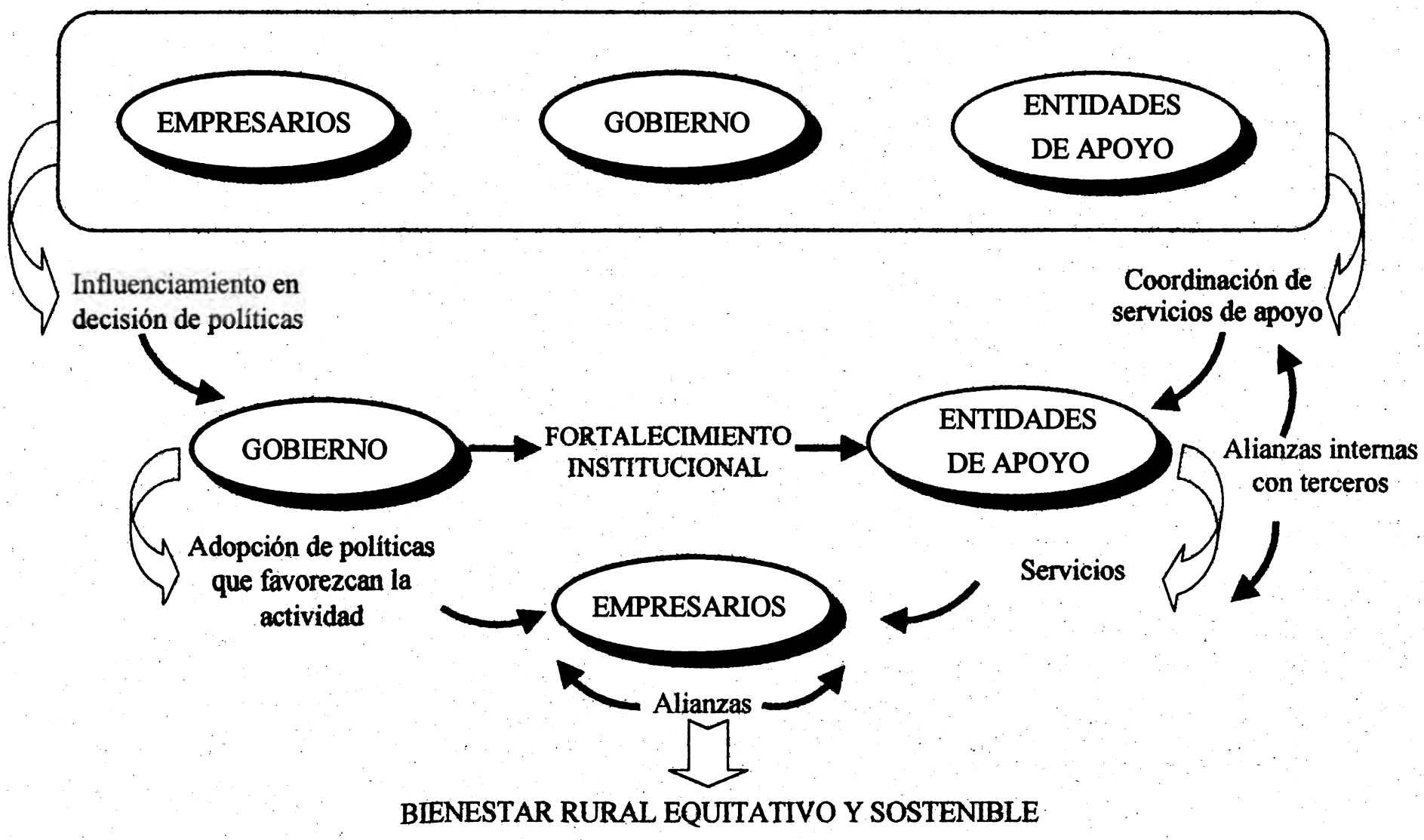
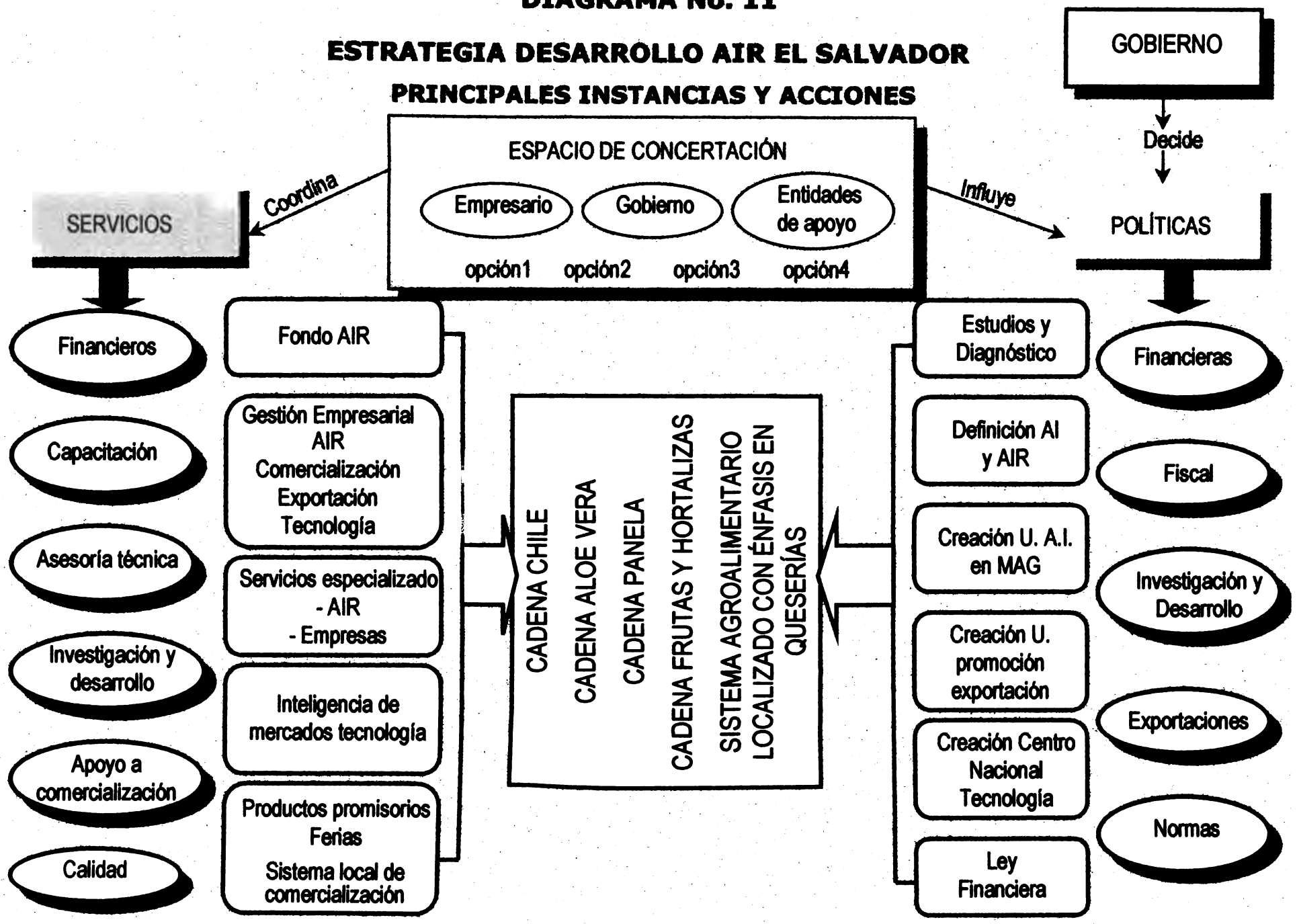


DIAGRAMA No. 11

ESTRATEGIA DESARROLLO AIR EL SALVADOR

PRINCIPALES INSTANCIAS Y ACCIONES



CONCLUSIONES

A manera de conclusión, se presenta el siguiente resumen del trabajo:

La estrategia de apoyo y desarrollo de la agroindustria rural (AIR) de El Salvador se enmarca dentro de los alcances del Programa de Gobierno, "La Nueva Alianza", como un elemento que contribuye a alcanzar objetivos de lucha contra la pobreza rural, asociatividad en búsqueda de empleo e ingresos, inversiones en servicios de apoyo y mejora de la calidad del recurso humano.

Se considera el desarrollo de programas y proyectos, bajo la concepción de "cadenas", en productos no tradicionales, procesados o semi-procesados, articuladas a mercados dinámicos, locales e internacionales, con potencial de producción, organización y comercialización, por parte de pequeños productores y con posibilidad de crear impactos positivos en los departamentos mas pobres del país.

Se privilegian las cadenas de chiles, sábila, frutas, hortalizas, panela y quesos artesanales, focalización que debe considerarse indicativa y no excluyente. Varios de los programas y mecanismos que se proponen como partes operativas de la estrategia tiene alcance más allá de las cadenas mencionadas.

Las fortalezas se concentran en la oferta actual o potencial de productos, bien sea por la existencia de agroindustrias rurales derivadas de organizaciones de empresarios, o por la posibilidad natural de ofrecer productos exóticos u orgánicos. A esto se une la existencia de una importante cantidad de entidades de apoyo, que ya han estado trabajando en los rubros seleccionados.

Las oportunidades están centradas en los mercados, sus tendencias, su dinámica de los últimos años y la existencia de grupos grandes de salvadoreños viviendo en el exterior, lo que se convierte en un mercado étnico potencialmente alcanzable. Otro tipo de oportunidades detectados, está vinculado con la existencia en el país de proyectos de cooperación internacional relacionados con el tema, como el MAG/GTZ y el MAG/BCIE/IICA, además de programas gubernamentales, como el de competitividad que desarrolla el Ministerio de Economía.

Del lado de las debilidades, estas son de naturaleza más amplia y cubren aspectos como gestión administrativa de las empresas, tecnología empleada, empaque, presentación y calidad de los productos, educación de operarios y capacitación de técnicos y limitada capacidad de endeudamiento de los emprendimientos.

Las amenazas son también de muy variada índole y magnitud: comprenden desde la falta de importancia política de la actividad, reflejada en la ausencia de políticas de promoción y en la debilidad institucional de los servicios de apoyo; la baja cultura de organización de los productores; el aumento de las exigencias de los mercados como efecto de la globalización y la apertura; las limitaciones en la producción de maquinaria y empaques y las amenazas de los fenómenos de la naturaleza.

Frente a este diagnóstico, se plantea una estrategia que plantee intervenciones en tres niveles: macro, meso y micro. El nivel macro dirigido principalmente a hacer frente a las amenazas detectadas; el meso, para acometer el tema del desarrollo local, alrededor de las cadenas de derivados lácteos y el micro, a través del cual se consolidarán las fortalezas y se superarán las debilidades de las unidades empresariales.

El nivel macro incluye acciones relacionadas con el diseño y puesta en marcha de políticas y con el fortalecimiento institucional. La formulación y aplicación de políticas pasa por la manifestación de la voluntad gubernamental de considerar la AIR como un efectivo instrumento de generación de empleos e ingresos en áreas rurales pobres. Las políticas están orientadas a crear un ambiente favorable para el desarrollo de la actividad en cuanto a inversiones, exportaciones, formación de recursos humanos y generación y aplicación de conocimientos tecnológicos.

El fortalecimiento institucional incluye recomendaciones sobre la creación, implementación, fortalecimiento, modernización y desarrollo de:

- Instancia formal en el Ministerio de Agricultura, a nivel de Dirección, encargada del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas, programas y planes dirigidos a fortalecer la AIR, en estrecho contacto con el Ministerio de Economía.
- Centro promotor de exportaciones agropecuarias y agroindustriales no tradicionales, de carácter interinstitucional, con participación pública-privada, encargado de la coordinación, concertación y ejecución de acciones de promoción de exportaciones.
- Centro Nacional de Tecnología Agroalimentaria, encargado de la prestación de servicios de asistencia técnica, capacitación e investigación tecnológica.
- Sistema de gestión, certificación y acreditación de la calidad, para facilitar y promover la aplicación de procedimientos de calidades acordes con tendencia y reglamentaciones internacionales.
- Sistema de formación de talento humano, a nivel de técnicos, profesionales, operarios y empresarios, para incorporar elementos modernos en las áreas de gestión empresarial, tecnología y comercialización.

El nivel meso está relacionado con el desarrollo de proyectos de carácter local, en lo que las empresas rurales son parte de un sistema económico y social que se desenvuelve en un territorio determinado –Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL)-. En este contexto se privilegian iniciativas alrededor de las queserías rurales localizadas en los departamentos de La Unión, Cabaña, Morazán y Chalatenango, con el propósito de consolidar y de hacer frente a los peligros que amenazan su sostenibilidad, tales como la competitividad de los productos por aspectos de calidad y precios por la obligatoriedad de pasteurizar la lecha que no se cumple, pero en cualquier momento debería ser aplicada, la poca exigencia del consumidor y el consumo de leña en la fabricación de cierto tipo de quesos.

El nivel micro, se aplica directamente al desarrollo de las unidades empresariales y de sus negocios productivos, con tres ejes: la comercialización, la tecnología y la gestión empresarial, estableciéndose una diferencia entre las AIR tradicionales y las producidas por proyectos. Para las AIR existentes se propone la aplicación, entre otros mecanismos, de proyectos con el enfoque de SIAL y la puesta en marcha de un programa de cooperación horizontal a través del Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe –PRODAR-. Para el caso de las inducidas, o las nuevas a promover, se recomienda como enfoque central la identificación de productos promisorios que se puedan convertir en materias primas e ingredientes de alimentos nutracéuticos, es decir aquellos que aportan al consumidor efectos benéficos sobre su salud y que son la actual tendencia de desarrollo de la industria de alimentos a nivel internacional.

En el Cuadro No. 4 se hace una presentación esquemática de las principales recomendaciones expuestas.

El alcance y complejidad de la estrategia propuesta exige para su puesta en marcha, coordinación y ejecución, el diseño e implementación de un esquema de organizació amplio, participativo y al mismo tiempo ágil, dinámico y continuo.

El espacio de concertación, propuesto actuaría como eje central y facilitador de la ejecución de la estrategia. Esta instancia tendría dos objetivos principales: de un lado, generar información y propuestas que propicien la toma de decisiones políticas favorables al desempeño de la AIR y de otro, organizar, coordinar y fortalecer los servicios de apoyo a la AIR.

Para que la instancia de coordinación funcione y tenga una continuidad en su acción, se debe prever la figura de una Secretaria Ejecutiva que se encargue del liderazgo técnico y del seguimiento operativo de las acciones derivadas del trabajo de concertación.

La ejecución de las acciones derivadas de la puesta en marcha de la estrategia y concertadas a nivel de la instancia de coordinación, se realizarían mediante alianzas estratégicas entre diferentes actores (entidades gubernamentales, ONG, universidades, entidades de cooperación internacional y productores). Cada nivel de intervención de la estrategia y dentro de él, cada eje estratégico y cada área de acción tendrá sus ejecutores, de acuerdo con las fortalezas que tengan los diferentes actores. Se resalta la participación coordinada e interrelacionada de gobierno, empresarios y entidades de apoyo, con papeles diferentes y a su vez articulados:

- La instancia de coordinación influyendo en la toma de decisiones política y coordinando la presentación de los servicios de apoyo.
- El gobierno adoptando políticas que orienten y facilitar el trabajo de los empresarios.
- El gobierno y los empresarios favoreciendo y participando en el fortalecimiento institucional.
- Las entidades de apoyo, fortalecidas y coordinadas, prestando eficientemente sus servicios, reforzando su capacidad a través de alianzas con pares a nivel internacional.
- Los empresarios ofreciendo productos de calidad y compitiendo en los mercados, generando empleo, ingreso y riqueza, dentro de un marco de equidad y sostenibilidad.

La puesta en marcha de la estrategia se realizará por fases que incluyen la manifestación política de apoyo a la AIR y la definición de la instancia gubernamental encargada del sector, la conformación y operación del espacio de concertación con participación de gobierno, empresarios y entidades de apoyo, la planificación operativa de la estrategia, la gestión de recursos y la puesta en marcha.

En la práctica, varias de las recomendaciones expuestas se pueden ir aplicando como resultado de acuerdos interinstitucionales que se plasmen en el corto plazo, mientras la ejecución de otros estará dependiendo de procesos de mayor duración en el tiempo. Además, buena parte de los elementos que se recomiendan para conforman la estrategia, se pueden manejar como proyectos, que deberían ser formulados, gestionados y puestos en marcha en el marco global de la estrategia.

CUADRO No. 4

PRINCIPALES RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

NIVEL DE INTERVENCIÓN		IDEAS FUERZA DE LAS RECOMENDACIONES
RECONOCIMIENTO		▪ La AIR es un efectivo instrumento de generación de empleos e ingresos en áreas rurales pobres.
DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS QUE FAVORECEN LA ACTIVIDAD.		▪ Incentivos a la inversión en productos y zonas privilegiadas. ▪ Incentivos a las exportaciones de productos no tradicionales. ▪ Organización y desarrollo de política de ciencia y tecnología de alimentos. ▪ Programa de formación de recursos humanos en todos los niveles.
FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO INSTITUCIONAL DE APOYO A LA AIR.		▪ Creación instancia formal a nivel de dirección del MAG trabajando estrechamente con MINEC. ▪ Creación de espacio de concertación. ▪ Programa de fortalecimiento y sensibilización al sector financiero ampliado. ▪ Diseño y creación Fondo Capitalización Rural. ▪ Creación y puesta en marcha Centro Nacional de Tecnología Agroindustrial ▪ Programa Fortalecimiento Sistema Normalización, Certificación y Acreditación de Calidad.
PROGRAMAS DE APOYO A LAS AIR	TRADICIONALES	▪ Diseño y puesta en marcha proyectos de desarrollo local dentro enfoque SIAL. ▪ Diseño y puesta en marcha programa apoyo a desarrollo sistemas comercialización local. ▪ Diseño y puesta en marcha programa de capacitación. ▪ Diseño y puesta en marcha sistema de información. ▪ Puesta en marcha programa cooperación horizontal.
	INDUCIDAS	▪ Diseño y puesta en marcha programa de capacitación. ▪ Diseño y puesta en marcha Sistemas de Información ▪ Puesta en marcha programa identificación productos promisorios y promoción de las exportaciones.

Proyecto 1:

CREACIÓN DE UN CENTRO PROMOTOR DE EXPORTACIONES AGROPECUARIAS Y AGROINDUSTRIALES, NO TRADICIONALES.

Objetivo:

Definir las bases institucionales y operativas para la creación y puesta en marcha del mencionado centro.

Actividades a desarrollar:

- Discusión de la propuesta con entidades de gobierno (Ministerio de Economía, Relaciones Exteriores y Agricultura) y representantes del sector privado (CAMAGRO, AGRONATURA).
- Evaluación de la posibilidad de aprovechamiento de antecedentes de entidades que han desarrollado acciones similares.
- Presentación y discusión de una propuesta de orden institucional y operativa, que incluya plan de trabajo, necesidad de recursos de operación y esquema de financiamiento, para un horizonte de 4 años.

Tiempo estimado:

2 meses

Ejecutor:

Consultor Local

Presupuesto estimado para etapa operación centro:

(2 años): US$400,000

Proyecto 2:

PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN, CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD.

Objetivo:

Elaborar y presentar una propuesta para el diseño y puesta en marcha de un sistema de normalización, certificación y acreditación de la calidad en el sector de alimentos, que incluya mecanismos de apoyo a las AIR.

Actividades a desarrollar:

- Revisión de la situación actual en el país.
- Comparación con sistemas eficientes a nivel internacional.
- Consideración de aspectos normativos y legales de carácter sanitario.
- Elaboración y presentación de una propuesta que considere el funcionamiento y articulación de instancias encargadas de la normalización, la acreditación, la coordinación y supervisión del sistema, con participación del sistema, con participación de los sectores público y privado.

Tiempo estimado:

3 meses

Ejecutor:

Consultor Local, con apoyo de un equipo técnico interinstitucional y con soporte de asesores internacionales.

Proyecto 3:

MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA AIR EN EL SALVADOR

Objetivo:

Estructurar y presentar un programa integrado para el mejoramiento de la competitividad de la AIR en El Salvador.

Elementos del programa:

- Capacitación
- Información
- Transferencia de experiencia y conocimientos
- Inversiones en mejora y adaptación de procesos
- Fortalecimiento institucional (creación del Centro Nacional de Tecnología Agroindustrial).

Alcance:

En una primera fase el programa se dirigirá con preferencia a apoyar las cadenas de chile, sábila, frutas, hortalizas, panela y derivados lácteos.

Actividades a desarrollar:

- Revisión de recomendaciones del proyecto de agroindustria rural del IICA.
- Presentación de un programa integrado, incluyendo programación para 1-2 años, ejecutores, beneficiarios, presupuesto y esquema de financiamiento.

Tiempo estimado:

1 mes

Ejecutor:

Consultor Local, con apoyo de PRODAR

Presupuesto estimado para etapa de operación programa:

(2 años): US$700,000

Proyecto 4:

APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LA AIR

Objetivo:

Desarrollar esquemas de apoyo a la comercialización de productos de la AIR, incluyendo elementos institucionales y operativos.

Elementos del programa:

- Identificación de productos promisorios y promoción de sus exportaciones.
- Estrategia de comercialización local: organización, instancia de intermediación, promoción, marca, asistencia.

Alcance:

En una primera fase el programa se dirigirá con preferencia a apoyar las cadenas de chile, sábila, frutas, hortalizas, panela y derivados lácteos.

Actividades a desarrollar:

- Revisión de recomendaciones del proyecto de agroindustria rural del IICA.
- Presentación de un programa integrado, incluyendo programación para 1-2 años, ejecutores, beneficiarios, presupuesto y esquema de financiamiento.

Tiempo estimado:

3 meses

Ejecutor:

Consultor Local, con apoyo de PRODAR

Presupuesto estimado para etapa de operación programa:

(2 años): US$550,000

Proyecto 5:

FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALIZADOS DE CHALATENANGO, CABAÑAS, LA UNIÓN Y MORAZÁN.

Objetivo:

Consolidar los sistemas agroalimentarios desarrollados alrededor de la cadena mercado -derivados lácteos- producción de leche –cría de ganado- alimentos concentrados, molienda de granos, en los departamentos de Chalatenango, Cabañas, La Unión y Morazán.

Actividades a desarrollar:

- Realizar un diagnóstico SIAL – derivados l
- Talleres de presentación y discusión de los resultados, así como definición de un plan de mejoramiento.
- Puesta en marcha de un programa de mejoramiento de los SIALes

Tiempo estimado:

- 3 a 4 meses para fase de diagnostico y talleres
- 2 a 3 años para programa de mejoramiento

Ejecutor:

- Consultores locales con apoyo de PRODAR

Presupuesto estimado para etapa de operación programa:

US$300,000

ANEXOS

ANEXO 1

OBJETIVOS ESPECIFICOS Y RESULTADOS ESPERADOS DE UN DIAGNOSTICO BAJO EL ENFOQUE SIAL

1. Problemática y objetivos específicos

El desarrollo de actores económicos ligados a la globalización y cambios en los mercados de los quesos producen cambios profundos del sistema de producción localizados y una evolución hasta un nuevo equilibrio. Así, surgen varias interrogantes sobre lo que pasará:

- ¿Cuáles son los activos específicos que se van a mantener y cómo?
- ¿Cómo evolucionarán las instituciones territoriales enfrentadas a la potencia de competidores muy fuertes, bien integrados a la economía global, para conservar su poder de orientación y regulación en el seno de un territorio "renovado"?

Estas dos preguntas generales llevan a orientar la investigación sobre los activos específicos del territorio y sobre las instituciones territoriales:

Sobre los activos específicos

- Identificar bien los activos específicos del territorio y los recursos específicos que no están adecuadamente valorizados.
- Identificar las dinámicas existentes y analizar las formas de la competencia para la captación de la materia prima (leche)
- Comparar a la escala del territorio, la valorización económica de los productos específicos (quesos) y la de productos genéricos (leche) así como, el reparto del valor agregado de los diferentes productos.
- Evaluar la eficiencia individual y colectiva de los actores locales para restablecer la competitividad de los productos específicos.
- Analizar como integrar los recursos genéricos aportados por las ONGs y entidades de apoyo a las queserías (capacitación, asesoría técnica, crédito, control de la calidad) que pueden dinamizar la producción de los productos específicos.

Sobre las Instituciones territoriales

- Identificar bien las instituciones territoriales, el papel que han jugado en el pasado, y su funcionamiento frente a la "perturbación" provocada por la globalización actual de los mercados de los quesos.
- Analizar en el seno de estas instituciones la influencia de diferentes actores: productores de leche, transformadores, intermediarios, comerciantes, colectividades locales, Estado.
- Analizar el papel de las instituciones locales como interfase entre el territorio y la sociedad global.

2. Resultados esperados

Los resultados esperados del estudio son los siguientes

a. En el plano técnico:

- Evaluación de las hipótesis del estudio
- Métodos y herramientas para comprender los efectos económicos de las externalidades territoriales de diversos tipos (economías ligadas a la especialización de los trabajos, a la formación y al aprendizaje, a la información y a la comunicación).
- Métodos y herramientas para entender la formación y reproducción de las identidades alimentarias territoriales, las competencias y el saber-hacer, movilizadas por los SIALes.
- Evaluación tecnológica de las queserías rurales y definición de un proyecto de mejoramiento tecnológico de ellas.
- Un documento de síntesis de los resultados

b. En el plano operacional:

- Una guía de diagnóstico de los recursos y activos agroalimentarios locales para los socios de la investigación y desarrollo.
- La formulación de recomendaciones específicas de acción colectiva y publica para favorecer el desarrollo del SIAL – Quesería rural: mecanismos de concertación institucional, de formación, de posicionamiento y de identificación de los productos, de promoción de las innovaciones, de financiamiento, de los aspectos legislativos.
- Propuestas de inserción concreta de los resultados del estudio en los dispositivos de apoyo a los SIAL.

c. En el plano institucional:

- La creación y puesta en marcha de una red institucional de apoyo a las queserías rurales

ANEXO 2

EJEMPLOS DE ORGANIZACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN LOCAL DE PRODUCTOS DE LA AIR. EL CASO DE FUNORSAL Y MCCH EN ECUADOR

1. LAS QUESERÍAS RURALES DE SALINAS – QUESERÍAS DE BOLÍVAR – ECUADOR

Luis Vásconez

Localización: Quito, Marchena 266 y Versalles (SANTA CLARA).
Productos: Variedad de quesos, yoghurt, mantequilla, cremas, etc.
Tiempo de funcionamiento: 13 años.
Tiempo de experiencia: 13 años.

Tipo de mercados que se atiende

Mercados internos: En las principales ciudades del país, Tiendas, Delicatessen, Supermercados, Comisariatos, Restaurantes, Hoteles, Pizzerías, Consumidor en General.

Tendencias en el comportamiento de estos mercados y perspectivas

Actualmente las tendencias dentro del mercado son muy halagadoras. Pese a que nuestro proyecto y la tienda vienen operando por más de 15 años, el mercado tanto de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y otras ciudades importantes del país no han sido totalmente explotados y se puede aseverar en términos porcentuales que del 30% al 40% es un mercado que no conoce el producto.

El mercado interno tiene muy buenas proyecciones porque a corto plazo se puede obtener un buen rubro de ventas en diferentes plazas y tipo de mercados.

Organizaciones que intervienen en el caso presentado

El proyecto de Queserías Rurales del Ecuador.

Entidades que intervienen directa e indirectamente: existen las Instituciones de Apoyo, como son:

1. LA COSODE. Cooperación Técnica del Gobierno Suizo.
2. EL MAC. Contraparte del acuerdo bilateral entre el gobierno y Suizo y el contraparte ecuatoriano.
3. FUNORSAL. Organización de Segundo Grado, que agrupa a todas las Organizaciones Campesinas de Salinas – Prov. Bolívar.
4. FEPP. Capacitación y Financiamiento con créditos al sector rural.

5. PROMOCION HUMANA DIOCESANA. Coordinación de los proyectos del sector de la provincia de Bolívar.
6. GRUPO MATOGROSSO. En el campo socio organizativo de los grupos en las provincias de Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo y otros sectores.
7. CESA. Apoyo en los sectores de la provincia de Tungurahua.

Problemática principel de la Comercialización:

Los principeles problemas que ha tenido que enfrentar la comercialización son los siguientes:

- Producir sin tener un pleno conocimiento de las necesidades de mercado, falta de programación en la producción.

- Falta de aplicación de estrategias de mercado y el aprovechamiento de las oportunidades que brindan la competencia.

- Dotación de infraestructura e innovación de la técnica en las plantas queseras.

- Irregularidad en la calidad de los productos.

- Falta de continuidad en los controles de calidad del producto técnico experto en la rama.

- Falta de continuidad en la capacitación y actualización de los conocimientos en los técnicos de planta.

Estrategias que se han puesto en marcha para superar esas limitaciones y resultados alcanzados

Las estrategias que por naturaleza del proyecto se ha aplicado y han constituido hasta la actualidad en el éxito de la comercialización son:

1. Que la actividad se desarrolle en organizaciones y comunidades con gente de escasos recursos y en los sectores marginales del país.

2. La calidad del producto y la política de precios favorable ante las aspiraciones y posibilidades del consumidor, hace que siempre tengamos una ventaja ante la competencia.

3. La buena predisposición de parte de las entidades de apoyo en relacionar y conectar con diferentes tipos de públicos y en cierta forma concientizar al público consumidor de la misión y los objetivos del proyecto, han hecho que por siempre nuestros clientes sean fieles al establecimiento.

4. Una forma adecuada de promocionar el producto, tanto con la participación en ferias, exhibiciones, exposiciones, la propagación, la publicidad y el vender buena imagen con la atención directa al cliente, es la mejor carta de presentación.

5. El educar a los clientes e incentivar el consumo del producto, mediante la promoción y degustación de los productos, gran difusión de material informativo, son las estrategias más utilizadas en la trayectoria de la comercialización de la tienda.

Oportunidades de nuevos mercados y/o canales de comercialización

Las alternativas de alcanzar nuevos mercados son infinitos porque nuestro producto está hecho para adaptar a todo sistema de ventas, por su característica de conservación y resistencia a la transportación.

Con esto quiero decir que las oportunidades de mercado son muy fructíferas ya que por un lado no han sido explotados todos los canales de distribución existentes dentro del interior del país y por otro lado queda mucho por hacer en cuanto a las exportaciones.

Elementes que deberían considerar para aprovechar esas oportunidades

- Constancia y perfeccionamiento en el manejo de la técnica de la elaboración de productos.
- Mejoramiento y controles rigurosas de la calidad del producto.
- Mejor manejo de las estrategias de mercados, el marketing.
- Políticas más agresivas de mercado.
- Buenas proyecciones en cuanto a la producción.
- En ningún aspecto mantener estáticos, con relación al manejo de los grupos, la técnica y la comercialización.

Entre otros aspectos estos son los más importantes en cuanto a lo que se puede comentar sobre el campo de la comercialización.

Cualquier comentario estaremos ampliando más adelante en la participación del seminario a realizar.

8. LOS MERCADOS AGROPECUARIOS COMUNITARIOS. ALBERTO CABASCANGO, MCCH - ECUADOR

Ámbito de acción del MCCH

El MCCH aparte de ser una fundación, es un movimiento de coordinación, de organizaciones, con cobertura a nivel nacional, unifica a aproximadamente a 400 organizaciones de base y de segundo grado, rurales y urbanas a través de comercialización comunitaria.

Estas 400 organizaciones representan a 260.000 personas de escasos recursos económicos que son el 2% de la población del Ecuador; la característica común es la situación de pobreza en que viven.

Jurídicamente, el MCCH ha sido reconocido por el estado ecuatoriano como Fundación, mediante acuerdo Ministerial No. 00637 de mayo de 1989, del Ministerio de Bienestar Social.

Tiene como objetivo central el "aportar el fortalecimiento de las organizaciones mediante acciones comunitarias de comercialización y capacitación". Las acciones las realiza alrededor de cinco coordinaciones que son:

- **Coordinación de tiendas comunitarias.** Abarca el apoyo a una red de aproximadamente 300 tiendas comunitarias, abastecidas por 17 bodegas repartidas en las distintas provincias. En estas bodegas un 30% de los productos provienen de los mismos productores, esto especialmente en cuanto se refiere a granos y harinas. Esta red está acompañada por seguimiento y capacitación socio-organizativa y administrativo-contable.

- **Coordinación de producto campesino.** Coordina el acopio, conservación, transformación y comercialización comunitaria a través de 45 centros de acopio y 6 molinos campesinos a nivel nacional (acopian y procesan granos secos como arveja, habas, fríjol, maíz duro, arroz y soya). Este incluye además dos proyectos importantes de tratamiento postcosecha de café y cacao. La acción comercializadora se acompaña de asistencia en administración y contabilidad, conservación de granos y seguimiento socio-organizativo.

- **Coordinación de mujeres.** Constituida por 160 grupos de mujeres productoras de artesanías, que a través de una bodega central en Quito y dos tiendas en Quito y Esmeralda venden sus productos en el mercado nacional y en el exterior. También tienen asesoramiento y formación sobre la problemática de la mujer en esta sociedad, mejoramiento de calidad de las artesanías, salud de la mujer, nutrición y seguimiento socio-organizativo.

Básicamente, MCCH cuenta con dos niveles de estructura:

- Un nivel directivo, conformado por el directorio, la asamblea general y el director.
- Un nivel operativo, conformado por las coordinaciones nacionales, los responsables de los distintos niveles de apoyo y los equipos de trabajo provinciales.

Financia sus actividades de comercialización a través del margen de comercialización y el incremento de capital; las actividades de capacitación se realizan a través de la presentación de proyectos a distintos organismos nacionales e internacionales.

Además, el MCCH participa en redes a nivel latinoamericano y mundial como la Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria (RELAC) y el Internacional Federation For Alternative Trade (FIAT).

El MCCH alcanza una cobertura a nivel nacional que la podemos resumir de la manera siguiente:

A. Abastecimiento de productos alimenticios básicos
B. Procesamiento y postcosecha de productos campesinos
C. Grupos artesanales

- Talleres o grupos de mujeres	160
- Socias	1.824
- Familias beneficiarias	1.824
- Personas beneficiarias	12.448

De estos datos podemos resumir que existen 632 unidades económicas o populares, 13.458 Socios, 40.959 familias beneficiarias y 260.000 personas beneficiarias.

Coordinación producto campesino sierra

Historia

La comercialización de producto campesino empezó en MCCH de manera muy informal; en 1985 con productos frescos que se vendían en los mercados de los barrios populares del sur de Quito, la experiencia con cebolla y papas de Cotopaxi y plátano de Esmeraldas, no pudo durar justamente por su carácter informal y por falta de infraestructura.

Después, el MCCH concentró sus esfuerzos sobre la comercialización de granos secos, que son menos exigentes a nivel logístico. Empezó con el fríjol de Sarahuasi y la lenteja de Guayama y otros granos en pequeñas cantidades.

Dentro del tiempo de funcionamiento, MCCH ha observado que una comercialización eficiente de los productos rurales tiene su base en una buena organización y participación de los campesinos en los grupos de base y en las organizaciones de segundo grado.

El trabajo del producto campesino por su actividad en la sierra se ha dividido en MOLINOS, CENTROS DE ACOPIO Y PANELA, y por su ubicación geográfica en: Zona Norte, que comprende las provincias del Carchi, Imbabura y Pichincha; la Zona Central, la provincia de Cotopaxi y la Zona Sur las provincias de Tungurahua, Pastaza, Bolívar y Chimborazo.

Objetivos generales en productos campesinos

- Generar una ganancia que quede en manos de los campesinos organizados.
- Beneficiar a las comunidades organizadas creando puestos de trabajo fijo en las zonas más desfavorecidas.
- Mejorar el nivel de vida de los campesinos organizados.
- Capacitar técnica y específicamente a las organizaciones para su funcionamiento autónomo.

Molinos

El MCCH dispone de un mercado de harinas a través de su red de comercialización con sus bodegas ubicadas en las distintas provincias del país.

Los proyectos de micro empresa comunitaria, como son los molinos, no persiguen la compra – venta y crecimiento de las utilidades como cualquier empresa capitalista. La idea de base es dar un beneficio a toda la comunidad. En este sentido, los objetivos de la microempresa comunitaria son los siguientes:

- Beneficiar a los productores campesinos, comprando su cosecha a peso exacto y precio justo.
- Generar puestos de trabajo fijo en las zonas más desfavorecidas.
- Realización de alternativas concretas de solución frente al problema de la emigración rural, a través del mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos rurales.
- Beneficiar al consumidor final, comercializando productos de primera calidad a un precio conveniente.
- Gestionar un modelo de desarrollo económico concreto, acorde a las necesidades de las zonas definidas.
- Romper con la cadena clásica de intermediarios que imponen los precios a los productores campesinos.
- Crear un sistema alternativo de comercialización de productos agrícolas.
- Generar una ganancia que quede en las manos de los campesinos organizados.

Los molinos prestan también sus servicios para que los campesinos puedan moler su grano para el consumo familiar. En este caso todo el proceso de preparación del grano se hace en la casa del mismo campesino. En el caso de producción de harinas para la venta, el proceso de producción es exactamente el mismo, pero se tiene que hacer en el molino.

En sep/94 contábamos con:

ORGANIZACIÓN	PROVINCIA
1. Jatun Aillu Casa Quemada	Cotopaxi
2. Jatun Aillu Guangaje	Cotopaxi
3. Chugchilán	Cotopaxi
4. Angamarca	Cotopaxi
5. Eugenio Espejo	Imbabura
6. UNOPAC Ayora	Pichincha
7. Calancha	Chimborazo

Centros de acopio

La comercialización es el cuello de botella para la producción. Existen muchos programas de gobierno y de ONG's que impulsan la producción agrícola para favorecer al campesino; pero a pesar de ello, el campesino no logra mejorar sus ingresos, porque en forma individual es incapaz de imponer los precios justos a sus productos. Esta situación genera desaliento en la producción.

Esta situación ha hecho necesaria la creación de centros de acopio en las comunidades, para eliminar las dificultades generadas de la comercialización y a la vez fortalecer a las organizaciones.

La Fundación MCCH únicamente involucra en sus actividades a organizaciones conocidas y luego de cumplir con ciertos requisitos que constan en el reglamento de centros de acopio, entrega un FONDO ROTATIVO.

Este fondo rotativo, constituye en un préstamo que entrega el MCCH a la organización y su monto está en relación con la cantidad de granos que se pueden movilizar en un día de feria en la comunidad; en la disponibilidad de recursos del MCCH y en la confianza que se tenga con la organización.

Panela

La actividad de la panela viene a constituirse en un centro de acopio; trabajan con grupos que han desarrollado su sistema de producción y con grupos que aún producen de manera muy precaria. Uno de los objetivos del programa es el de transferir tecnología, para equipar las condiciones de competencia y promover el consumo de este producto como sustituto del azúcar.

ANEXO 3

ESQUEMA DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EXPORTACIÓN

a. Esquema del Estudio de la Oferta

- *Descripción del producto:* Se ha de definir el alcance del estudio, e indicar el código y la descripción del producto o productos en la clasificación uniforme del Comercio Internacional. Asimismo, se deben realizar descripciones en función de su naturaleza y sus modalidades de utilización, así como de toda característica y/o especificación pertinente.

- *Objetivos y metodología:* En esta sección deberán describirse los objetivos del estudio y la metodología empleada y registrarse datos como, por ejemplo, el número y el tamaño de los productores o agroindustrias interrogadas, su representatividad en el rubro del o los productos y su experiencia previa en materia de exportación, etc.

- *Estructura del sector:* Se debe recoger información sobre la gama de productos del sector, es decir, el número de productores o agroindustrias que producen (el producto o productos) su tamaño, etc., datos que podrán estimarse cuando no se disponga de cifras oficiales.

- *Capacidad y producción:* Es conveniente que se obtengan datos sobre la capacidad y la producción total del sector, tanto en volumen como en valor monetario, en los cinco años anteriores. Deberían señalarse las perspectivas de aumento de la producción mediante una elevación de la productividad gracias a la modernización, el aumento de la capacidad agroindustrial adicional.

- *Factores de producción:* Se debe señalar cuales son las materias primas, nacionales e importadas, los insumos y sobre recursos humanos, etc., necesarios para la producción, así como las cantidades y la calidad de esas materias primas, su precio y la disponibilidad.

- *Normas de calidad:* Deberían indicarse las normas de calidad y las especificaciones que se utilizan, (normas nacionales y/o internacionales), los medios de control de calidad existentes, así como los procedimientos de inspección y de certificación del control de calidad.

- *Demanda nacional:* Deberían compararse las proporciones respectivas de la demanda nacional y la de exportación del producto o productos, así como la influencia de la demanda nacional en la disponibilidad de productos para la exportación.

- *Volumen y destino de las exportaciones:* Deberían presentarse datos estadísticos del último quinquenio, analizando la evolución del volumen y el valor de las exportaciones, desglosada por grandes mercados destinatarios, explicando las causas de las fluctuaciones e indicando los precios de exportación actuales.

- *Canales de exportación:* Esta sección versa sobre la organización del sector de exportación y los cauces utilizados para exportar el producto, con indicaciones sobre las posibilidades de mejora.

- *Envases y embalajes:* En esta sección se incluyen detalles sobre los métodos de envasado y embalaje y los tipos de materiales, así como su disponibilidad, calidad y costo, indicando si son nacionales o importados, factor que influirá en los costos de producción y los precios de exportación.

- *Conclusiones y recomendaciones:* En función de las perspectivas y problemas que se hayan puesto de manifiesto en el estudio, deberían describirse las medidas necesarias para alcanzar los objetivos de exportación previstos, y en particular.

b. Esquema del estudio de la Demanda

- *Descripción del producto:* Además de describir con precisión el producto o los productos, indicar su código arancelario o el de la clasificación comercial correspondiente.

- *Tamaño del mercado:* Las estadísticas sobre las importaciones y la producción de un país determinado darán una visión global del tamaño del mercado. Procede indicar si el producto se produce o no en el país, y si tal producción va en aumento o en disminución. También será útil recoger una lista de los principales productores del país, ya que pudieran interesarse en establecer acuerdos con ellos (por ejemplo, empresas mixtas).

Para determinar el tamaño del mercado en un país se requiere llevar a cabo:

1. Un análisis de las importaciones en los cinco años anteriores, según su volumen, valor y procedencia, con una sucinta descripción de las perspectivas de importación para los cinco años siguientes.
2. Un análisis de las exportaciones (en su caso), siguiendo el procedimiento empleado con las importaciones, mediante una análisis de las estadísticas y de los países de destino.
3. Una estimación del consumo aparente en el período estadístico examinado, que comprenda las importaciones y las exportaciones, así como previsiones para el futuro.

- *Características del mercado:* En esta sección deberían describirse brevemente los aspectos cualitativos de la demanda en el mercado, indicando en lo posible las siguientes características del mismo:

1. Información sobre las preferencias de los consumidores gustos, actitudes y deseos y sobre las variedades, colores, estilos, gamas de calidad, aspectos técnicos y otras características del producto.
2. El seguimiento del mercado que se elija superior, intermedio o de masas determinará la relación entre el período y la calidad. Procede tener en cuenta el poder adquisitivo de relación entre el precio y la calidad. Procede tener en cuenta el poder adquisitivo de los consumidores, las tendencias de temporada y sus características y otros factores similares.
3. Los requisitos de los importadores y las condiciones de aceptación del producto, así como los materiales y especificaciones técnicas de mayor demanda.
4. Información sobre la competencia de proveedores tanto nacionales como extranjeros y sobre los líderes del mercado, así como sobre la competencia de otros productos similares o sucedáneos.
5. Las tendencias de la demanda en los cinco años anteriores en función de la disponibilidad de datos inclusive datos sobre las ventas al detalle, los gastos de los consumidores y otros factores.

- *Canales de importación:* En esta sección se debe describir sucintamente el recorrido del producto desde el productor hasta el usuario final o el consumidor. En el caso de que existan varios cauces de distribución en un mismo mercado, convendrá recomendar el mejor. Además, deberían mencionarse los métodos de distribución, así como la proporción de las ventas que corresponde a las distintas clases de detallistas, como tiendas especializadas supermercados.

- *Competencia:* Deberían mencionarse los principales competidores en el mercado, tanto nacionales como extranjeros, y sus partes de mercado, la calidad de sus productos sus precios, sus condiciones de entrega, los métodos de comercialización y los medios de promoción que empleen.

- *Envases y embalajes:* En esta sección deberían describirse brevemente los envases y embalajes empleados normalmente en el mercado de importación, y las eventuales normas o disposiciones internacionales sobre el envasado y embalado del producto de que se trate. Deberían distinguirse claramente los embalajes de transporte y los envases para la venta al por menor. También deberían figurar detalles sobre las normas de etiquetado, por ejemplo, acerca de la descripción del producto.

- *Requisitos sanitarios:* Se debe investigar sobre la reglamentaciones y modalidades de control que emplea el país importador al ingresar el producto a su territorio. Debe contemplarse las restricciones a plagas, enfermedades y agroquímicos.

- *Precios:* La información relativa a los precios tiene una actualidad fugaz que depende del producto, pero es un indicador muy importante de las tendencias del mercado. Ayuda, además, a los exportadores a comprobar si sus precios

son competitivos, así como a amoldarlos a las condiciones del mercado, y a negociar contratos.

- *Prácticas comerciales:* Deberán describirse sucintamente las prácticas comerciales habituales en el mercado destinatario, y en especial las condiciones de los contratos, los procedimientos normales de pedido, las condiciones de pago y la forma de transporte recomendada.

- *Conclusiones y recomendaciones:* Debería efectuarse una evaluación final de las perspectivas de crecimiento futuro del mercado del país destinatario, tomando en consideración los siguientes puntos:

- Tendencia actuales y futuras del mercado (previsiones a corto y mediano plazo)
- Competidores en el mercado y posibles nuevos proveedores
- Preferencias de los consumidores y pautas del consumo
- Segmentos del mercado que pueden aprovecharse

También deberían recomendarse los posibles volúmenes de venta y aquellos segmentos de mercado y canales de distribución que ofrezcan perspectivas óptimas a mediano y largo plazo.

ANEXO 4

CONSTITUCIÓN DE UNA BASE PARA LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES Y AGROINDUSTRIALES

Son diversas las modalidades de iniciativas de organización de pequeños empresarios productores y agroindustriales. En cada país, toman diferentes estructuras amparadas por marcos legales y son apoyadas por instituciones públicas y privadas a través de variados mecanismos que promuevan su desarrollo y financiamiento.

Las agrupaciones empresariales de productores agrarios y artesanos se expresan como: Sociedades con Responsabilidad Limitada, Asociaciones de Productores, Empresas Comunales, Sociedades en Comandita Cooperativas y otras. Sus estructuras de decisión por lo general se establecen mediante una Asamblea General, en una Junta Administrativa y en la conformación de órganos de gestión empresarial a través de gerencias o administradores que se responsabilizan, como en todas las sociedades privadas empresariales, de velar por la obtención permanente de beneficios económicos para los asociados así como por la capitalización de la agrupación.

Debido a la diversidad de modalidades asociativas de los pequeños productores rurales que operan se ha uniformizado en un solo concepto las modalidades de agrupaciones existentes a través de la expresión "Organización Económica de Productores (OEP)". La OEP, designa a toda agrupación autónoma independiente, constituida por pequeños productores agrícolas y agroindustriales para conducir las actividades económicas en el marco de una gestión democrática (es decir con la participación y para el provecho de todos) y con mentalidad o lógica de carácter empresarial.

Los estatutos de las OEP, por lo general, presentan la misma estructura respecto a los órganos de decisión. En los estatutos se definen, entre otros, la repartición global de los poderes, las tareas y obligaciones entre la Asamblea General (A.G)., la Junta Administrativa (J.A), el Presidente y los otros puestos de responsabilidad como la gerencia o la administración.

El reglamento interno es votado por la AG y puede ser modificado por ella. Para una OEP que quiere empezar a exportar se debe asegurar que el reglamento interno sea adaptado a esta actividad y, en caso contrario, realizar las modificaciones necesarias.

Es la A.G. quien debe tomar las decisiones de orden estratégico, es decir las que definen las grandes orientaciones y el futuro de la OEP. Todos los miembros tienen la misma posibilidad de actuar sobre éstas decisiones.

Para que la A.G. pueda tomar este tipo de decisiones en buenas condiciones, es necesario que las propuestas a que están sometidas, sean presentadas claramente, que permitan elegir entre varias alternativas y que se precisen las consecuencias de las decisiones tanto para la organización como para los propios miembros.

Compete a la J.A. y a su Presidente:

- preparar, con la Dirección de la OEP y algunos de sus miembros, las "grandes" decisiones y así –en el caso considerado aquí- las relativas a la exportación;
- presentar las propuestas y someterlas al voto (después de las modificaciones eventuales) al conjunto de miembros reunidos en la AG;
- poner en aplicación las decisiones y hacer respetar los compromisos;
- rendir cuenta de sus actividades al conjunto de los miembros.

El presidente de la Gerencia y los administradores son los responsables elegidos. Ellos aceptan los poderes y las tareas que les son confiadas por los miembros. Son ellos quienes toman las iniciativas; hacen las propuestas y realizan los estudios apoyándose en todos aquellos que puedan ayudarlos.

Durante la fase de estudio y de reflexión en la cual los responsables preparan las diferentes alternativas en materia de exportación, que deberán elegir los miembros de la OEP, ninguna modificación de las responsabilidades será necesaria. Conducir los análisis y preparar las alternativas son parte de las prerrogativas de los gerentes o administradores. Sin embargo, es del interés de ellos informar a los miembros, sobre los análisis que quieren realizar.

En esta ocasión, pueden proponer la creación de una comisión encargada de llevar a cabo los análisis y presentar sus resultados a la J.A. Esta comisión puede estar constituida por personas voluntarias y otras, recomendadas por la AG. El seguimiento y la animación de la comisión debe ser confiados a uno de los responsables de la OEP (Presidente, Gerentes, Administrador, Director o un miembro particularmente motivado y capaz).

Durante la fase de estudio y de reflexión, es importante consultar al mayor número posible de miembros para que cada uno de ellos pueda exponer sus puntos de vista y expresar sus temores. Gracias a este procedimiento, las actividades de exportación se convertirán en un asunto de todos. El compromiso de los miembros será así mas fácil de obtenerlo para las decisiones a tomarse.

El manejo del aprovisionamiento constituye la principal fuerza potencial de una OEP. Para obtener beneficios, es indispensable lo siguiente:

- informar claramente al conjunto de los miembros las oportunidades y obligaciones que la campaña de exportación va generar;
- favorecer la motivación de los miembros, su adhesión y su entera participación en la campaña, obtener de todos los miembros el respeto a los compromisos principalmente en lo que concierne a sus aportes de la

producción a la OEP y a la calidad; sensibilizar a los miembros en lo que significa el "compromiso colectivo" y los "riesgos colectivos asumidos". Siendo que la deficiencia de un solo miembro pueda hacer fracasar la campaña del conjunto, cada uno debe comprometerse no solamente a respetar sus propios compromisos sino también que los otros lo hagan de la misma manera.

ANEXO 5

EXPERIENCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE REDAR PERÚ EN SIAL'98

1. En primer lugar, se tomó contacto con la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX[1]), encargada de la organización del stand peruano en la feria, con la cual se realizaron alrededor de cuatro reuniones de preparación e información sobre los avances en la coordinación del evento.

2. Las instituciones interesadas en participar en el evento, podían realizarlo a través de dos modalidades: ocupando un espacio privado, acondicionado para ser ocupado por una sola empresa; o través de un espacio compartido en donde se exhibían productos de varias empresas.

3. Como parte del Proyecto FoodLinks, PRODAR fomentó la participación de los miembros de REDAR PERU en la Feria SIAL. Para ello, se inició la convocatoria al interior de REDAR PERU a fin de definir el interés de los miembros por asistir al evento. A fin de financiar parte de los gastos de participación en el evento, se estableció una cuota referencial.

4. En total, participaron 6 empresas a través de instituciones afiliadas a REDAR:

- EMAMSA S.A productora de los néctares "Delicias del Mayo" a base de cocona y piña, que cuenta con el apoyo de ITDG - Tarapoto.
- La Comunidad Nativa de Aguaruna presentó la "Uña de Gato Aguaruna" en diversas modalidades: corteza, polvo y extracto, la cual cuenta con la ayuda de ITDG - Moyobamba.
- CIP – Condesan que promociona el rallado de arracacha de Cajamarca.
- Indufrut Cusco S.R.L, empresa productora de mermeladas de aguaymanto y sauco que cuenta con el auspicio de ASO COSUDE.
- CANDELA PERU, ONG que acopia castañas en Madre de Dios.
- DECA, que promociona el camu camu de Ucayali.

5. Como parte de la organización, PROMPEX elaboró un catálogo de las empresas participantes, y se encargo de coordinar el envío de muestras a la feria.

6. Con el objeto de promocionar los productos, se elaboró un catálogo de fichas conteniendo tres tipos de información:

- *Referencias sobre PRODAR y REDAR PERU*
- *Fichas sobre productos promisorios*, conteniendo las características principales, usos, valor nutricional, zonas de producción, entre otros. Los productos sobre los cuales se presentó este tipo de información fueron: cocona, camu camu, palmito, nuez amazónica, aguaymanto, y uña de gato.

---

[1] Institución Gubernamental creada para el apoyo de las exportaciones. Entre otras actividades, promueve la participación de empresas peruanas en ferias mundiales, incentiva reuniones de negocios de exportadores peruanos en otros países, realiza seminarios sobre oportunidades para la exportación de productos, etc.

- *Fichas sobre los productos ofrecidos por las instituciones participantes,* con información comercial como presentación, propiedades de los productos, precios, datos generales de las empresas, entre otros.

7. Para el envío de muestras se debieron de presentar una serie de registros y permisos a fin de cumplir normas fitosanitarias internacionales. En la feria se presentaron dos tipos de muestras: para exhibición y para degustaciones. En el caso del rallado de arracacha, se prepararon encuestas para conocer el grado de aceptación del productos.

8. Durante la feria se sostuvieron una serie de entrevistas con empresarios interesados, lo cual fue de mucha ayuda en la medida que sirvió para establecer relaciones con empresas importantes.

9. Una vez concluida la feria se realizó un informe, con el fin de evaluar la participación de REDAR PERU y PRODAR.

ANEXO 6

MOVIMIENTO DE COMERCIO ALTERNATIVO

Hacia fines de los 80, como consolidación de un movimiento que había crecido, tanto numérica como ideológicamente, se funda la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT, por sus siglas en inglés) que actualmente llega a agrupar a más de 100 instituciones del mundo entero.

Hoy en día el movimiento se ha ampliado tanto en cuanto a las actividades que abarca (productos alimenticios, productos textiles y artesanías de todo tipo) como en el tipo de instituciones que incorpora (tiendas, ONGS, Fundaciones, Asociaciones de Productores, empresas exportadoras, etc.).

Como movimiento en formación que es, su identidad continúa en un proceso de maduración que los ha llevado, por ejemplo, a decidir incorporar a la Federación, no sólo a quienes se auto definen como practicantes del comercio justo, sino a quienes, sin conocerlo, lo practican. Estamos hablando concretamente de cooperativas de trabajadores, asociaciones de productores y otros.

En América Latina, existen 16 instituciones miembros distribuidos entre 9 países.

Considerando que el volumen que representa el comercio alternativo en el total del comercio mundial es aún bastante insignificante, la estrategia de un precio más alto, como mecanismo para beneficiar a los productores pobres, es en muchos casos, insuficiente, por el reducido impacto que hubiera tenido.

Por ello, se han nuevas y más variadas fórmulas para llevar a la práctica estos principios a los beneficiarios esperados. Listamos brevemente las prácticas más frecuentes en las que se traduce actualmente el apoyo a los grupos de productores de los países subdesarrollados:

- Precio
- Servicios Financieros
- Crédito
- Servicios No Financieros
- Asistencia Técnica
- Capacitación a Mano de Obra
- Desarrollo de Productos
- Mercadeo
- Capacitación en Diseño
- Transferencia Tecnológica

Actualmente, el movimiento ha alcanzado un nivel de madurez importante reflejado tanto, por la conformación de una única institución aglutinante (IFAT) que trabaja con Secretarías Regionales (agrupadas por continentes), como por la construcción y refinación de los principales criterios e instrumentos que rigen su accionar.

En primer lugar, con respecto a la pertenencia a la IFAT, sólo pueden pertenecer organizaciones de comercio alternativo (ATOS por sus siglas en inglés), llámese tiendas, empresas, grupos de productores o fundaciones.

Lo fundamental para pertenecer a la IFAT no es la naturaleza de la institución sino su carácter comercial. Aquellas instituciones que no compran o venden en el mercado pero que comparten los principios del comercio justo pueden participar como *observadores* mas no como *miembros* plenos de las asambleas, reuniones y demás encuentros y actividades de la IFAT.

Así, un número importante de organizaciones se encuentra en esta categoría, realizando una labor importante de acompañamiento y supervisión de los avances de la Federación.

Otro punto importante es el referido a los criterios para la determinación si una institución está aplicando los principios que dice defender. Para ello, existe todo un sistema de monitoreo que, entre los principales criterios materia de evaluación, se cuentan los siguientes ítems:

- Características de la población beneficiada (pobreza, aislamiento, etc.)
- Términos de Negociación Comercial
- Rechazo de toda práctica discriminatoria (por género, raza u otras)
- Respeto a identidades culturas de poblaciones nativas
- Medio Ambiente
- Condiciones de Trabajo
- Servicios Sociales

Asimismo, se señala las características que deben tener las relaciones entre organizaciones de comercio alternativo:

- Búsqueda de una vida digna para todos
- Búsqueda de Empoderamiento por parte de los productores
- Cooperación y no Competencia Inter Institucional
- Eficiencia Económica
- Transparencia
- Sensibilización de la Población a través de una labor de información

Todo ello está mencionado de manera explícita en un Código de Ética, de cumplimiento obligatorio por todos sus miembros y, como ya vimos, con mecanismos de supervisión efectivos.

DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES DE COMERCIO ALTERNATIVO

ALEMANIA

Bio Fach (Feria de productos solidarios en Alemania)
Alemania
Email: info@biofach.de
Internet: http://www.biofach.de

Eine-Welt TEAM-Versand
Postfach 1133, D-49143
Bohmte
Alemania

FLO (Fair Trade Labelling Organisations International)
Hinter der Burg 27
73614 Schorndorf
Alemania
Teléfono: (49) 7181929822
Fax: (49) 7181929823
E-mail: coordination@fairtrade.net

Gepa
Talstrasse 20, 58332 Schwelm
Alemania
Proyect depardament: Guterstrasse 20, 42117 Wuppertal
Teléfono: (49) 202243050
Fax: (49) 2024250438

International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM)
Alemania
Email: IFOAM@T-Online.de.

TransFair e.V.
Attn. Dieter Overath
Remigiusstrasse 21, 50937 Koln
Alemania
Teléfono: 49 (221) 425871
Fax: 49 (221) 410178

TransFair International e.V.
Attn. Margit Schlagenhauf
Am Ochsenberg 16, 73614 Schorndorf
Alemania
Teléfono: 49 (718) 165417
Fax: 49 (718) 165546
E-mail: tfi@oln.comlink.apc.org

ARGENTINA

International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM)
Argentina
Fax: (54) 1 314-0928
Email: ifoam-98@satlink.com

AUSTRIA

EZA Dritte Welt
Plainbachstr, 8
5101 Bergheim
Austria
Teléfono: (43) 662452178
Fax: (43) 662452586
E-mail: ezawelt@magnet.at

TransFair Osterreich
Attn. Helmut Adam
Berggasse 7, 1090 Wien, Osterreich
Austria
Teléfono: 43 (1) 3174018
Fax: 43 (1) 3173095

BÉLGICA

Efta
Secretariat
Bureau de représentation
rue E. Michiels 7A
1180 Bruxelles
Bélgica
Teléfono: (32) 23320110
Fax: (32) 23321888
E-mail: eftaadvocacy@compuserve.com

Efta Advocacy and Campaigns Office
7a rue E. Michiels
B-1180 Bruselas
Bélgica
Teléfono: (32) 23320110
Fax: (32) 23321888
E-mail: eftaadvocacy@compuserve.com

* Magasins du monde - Oxfam
7a rue E. Michiels
1180 Bruxelles
Bélgica
Teléfono: (32) 23320110
Fax: (32) 23321888
E-mail: mdm.oxfam@skynet.be

Max Havelaar Belgium
Attn. Christiane Verschooten
Handelskaai, 9, 1000 Bruxelles
Bélgica
Teléfono: (32) 22198440
Fax: (32) 22176078

* Oxfam Wereldwinkels
Niewland 37
9000 Gent
Bélgica
Teléfono: (32) 92230161
Fax: (32) 92250478
E-mail: oxfam-ww@ngonet.be

Vivant Univers
Chaussée de Dinant 115
5000 Namur
Bélgica
Teléfono: (32}081222891
Fax: (32) 081241024

BOLIVIA

Instituto para el Hombre, Agricultura y Ecología (IPHAE)
Bolivia
Email: iphae@iphae.rds.org.bo

CANADA

TransFair Canadá
797 Somerset St. West, Box 52
Ottawa, Ontario,
Canadá K1r 6r3
Teléfono: (613) 5633351
Fax: (613) 5671468

DINAMARCA

Max Havelaar Danmark
Attn. Nina Schiotz
c/o DanChurch, Norregade 13, DK-1165 Copenhagen
Dinamarca
Teléfono: 45/33/152800
Fax: 45/33152860

EE.UU.

Fair Trade Federation (FTF)
P.O. Box 3754
Gettysburg, PA 17325
USA
Teléfono: (717) 3345583
E-mail: ftfolk@fairtradefederation.com
Internet: http://www.fairtradefederation.com/index.html

TransFair USA
Email: transfair@transfairusa.org
Internet: www.transfairusa.org

ESPAÑA

* Ideas
Ronda de Tejares 1-2°
14001 Cordova
España
Teléfono: (34) 57470354
Fax: (34) 57471727

* Intermon
Departamento de artesanía y comercio
Polígono Industrial de Alboraia No. 5
Calle No. 26, Nave 6
46120 Valencia
España
Teléfono: (34) 63525772
Fax: (34) 63563918
E-mail: rsanchis@intermon.org

FRANCIA

Federation Artisans du Monde
4, rue Franklin
93200 Saint Denis
Francia
Teléfono: (1) 42431657

Max Havelaar France
Attn. Jean-Jacques Boutrou
CAP 122 Rue Robespierre 67, 93558 Montreuil Cédex
Francia
Teléfono: 33 (1) 42877021
Fax: 33 (1) 48515273

Solagral, 45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Francia
Teléfono: (33) 143947333
Fax: (33) 143947336
E-mail: solagral@solagral

Solidar'Monde
86, rue Berthie Albrecht
94400 Vitry-sur-Seine
Francia
Teléfono: (33) 0145736543
Fax: (33) 0145736542
E-mail: solidarmonde@wanadoo.fr

GRAN BRETAÑA

Ifat (International Federation for Alternative Trade en el Reino Unido)
c/o 69 Observatory Street
Oxford OX2 6EP
Gran Bretaña
Teléfono: (44) 1865510980
Fax: (44)1865201717
E-mail: cwills@ifat.org.uk
Internet: http://www.ifat.org

The Fairtrade Foundation
Attn. Mike Drury/Phil wells
Euston House, 81-103 Euston Street, NW1 2ED London
Gran Bretaña
Teléfono: 44 (71) 3830425
Fax: 44 (71) 3834325

HOLANDA

Catharijnesingel 82
NL 3511 GP Utrecht, Pays-Bas
Holanda
Teléfono: (31) 0302300820
Fax: (31) 0302300440

Eco Fair
P.O. Box 59380, 1040 KJ Amsterdam
Holanda

Efta
Secretariat
Wittmakersstraat 10
6211 JB Maastricht, Pays-Bas
Holanda
Teléfono: (31) 433256917
Fax: (31) 433258433
E-mail: efta@antenna.nl
Internet: http://www.antenna.apc.org/fairtrade/fair71.html

Fair Trade Organizatie
Beesdeseweg 5, P.O. Box 115, 4100 AC Culemborg
Holanda
Teléfono: (31) 345013744
Fax: (31) 345021423
Email: post@fairtrade.antena.nl

Fair Trade Organisatie
Países Bajos
PO Box 115
Beesdseweg 5
4100 AC Culemborg
Holanda
Teléfono: (31) 345545151
Fax: (31) 345521423
E-mail: post@fairtrade.antenna.nl

Max Havelaar Foundation Netherlands/Administrator of the International Fair Trade Coffe Producers'Register (ICR)
Attn. Monique van de Vijver, Coordinator ICR
Posttbus 1252, 3500 BG Utrecht
Holanda
Teléfono: (31) 30334602
Fax: (31) 30332992
Email: maxhavelaar@maxhavelaar.nl
Internet: http://www.maxhavelaar.nl

Network of European World Shops
Catharijnesingel 82
3511 GP Utrecht
Holanda
Teléfono: (31) 30316312
Fax: (31) 30300440

NEWS!
Secretaria
Catharijnesingel 82
3511 GP Utrecht, Pais Bajos
Holanda
Teléfono: (31) 302300820
Fax: (31) 302

Stichting Max Havelaar Nederland
Attn. Marjoleine Motx, coordinator ICR
Postbus 1252, 3500 BG Utrecht
Holanda
Teléfono: 31 (30) 334602
Fax: 32 (30) 332992

ITALIA

C.T.M.
Vía Marcello 18
39100 Bolzano
Italia
Teléfono: (39) 471975333
Fax: (39) 471977599
E-mail: ctmbz@alpromercato.it
vacaro@lini-B2.comlink.apc.org

JAPÓN

TransFair Japan
Attn. Rev. Suguru Matsuki
C/o St. Paul Lutheran Church of the JELC, 5-3-1 Koutoubashi,
Sumida-ku, Tokyo 130
Japón
Teléfono: 81/3/36347867
Fax: 81/3/36347808

LUXEMBURGO

TransFair Minka
Attn. Louis Zein-Shares
3, Rue des Vergers, 7338 Heisdorf
Luxemburgo
Teléfono: 35 (2) 332276 / 35 (2) 331417
Fax: 35 (2) 405849

NORUEGA

Alternativ Handel
Kampengt 16, P.O. Box 2802, Toyen, 0608 Oslo 6
Noruega
Teléfono: (47) 32553155
Fax: (47) 22685950
Email: ellendahl@euronetis.no

REINO UNIDO

* Oxfam Trading
Murdock Rd, Bicester, Oxon OX6 7RF
Reino Unido
Teléfono: (44) 869245011
Fax: (44) 869247987
E-mail: fairtrad@oxfam.org.uk
oxbridge@gn.apc.org

* Traidcraft Plc,
Kingsway, Gateshead, Tyne & Wear
NE 11 ONE
Reino Unido
Teléfono: (44) 1914910591
Fax: (44) 1914822690
E-mail: traidcraft@globalnet.co.uk
traidcraft@gn.apc.org

SUIZA

* Claro Ltd
PO Box 129
(Byfangstr. 19)
CH-2552 Orpund
Suiza
Teléfono: (41) 323560700
Fax: (41) 323560701
E-mail: claro.faitrade@bluewin.ch

Fondation Max Havelaar
Attn. RolfBuser/Max Leuzinger
Malzgasse 25, 4052 Basel
Suiza
Teléfono 41 (61) 2717500
Fax: 41 (61) 2717562

O.S.3
Byfangstrasse 19, Postfach 69, CH-2552 Orpund, Switzerland
Suiza
Teléfono: (41) 32553155
Fax: (41) 32553159

ANEXO 7

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE AIR

Antecedentes

Una de las principales metas u objetivos trazados por los pequeños productores y agroindustriales es lograr incursionar o fortalecerse en la exportación debido a la estrechez de los mercados internos y por las oportunidades que le ofrece el mercado internacional, sea por productos tradicionales u otros como los denominados exóticos, étnicos u orgánicos que representan nichos comerciales muy promisorios.

Las unidades empresariales y las instituciones de cooperación que las apoyan, deben considerar que, esta aspiración requiere el conocimiento y dominio paulatino de la actividad exportadora, y debe ser concebido con un real y claro aprendizaje de las operaciones técnicas, comerciales, financiera y organizacionales que ésta ocupación demanda.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR) decidieron asociarse para preparar una Guía Practica para el uso de las Organizaciones Economicas de Productores, con la intención de contribuir a que las organizaciones de pequeños productores y agroindustriales sean verdaderas empresas, activas y autónomas y capaces de asegurar el desarrollo de sus miembros mediante una mejor participación en el comercio internacional.

Igualmente, el documento será muy útil para las instituciones públicas y privadas de los países de la Región Andina que ofrecen capacitación y asistencia técnica a los pequeños empresarios productores y agroindustriales organizados con fines de participar en actividades de exportación.

Objetivo

La guía esta destinada preferentemente a organizaciones de pequeños productores agrícolas y agroindustriales que pueden tener diferentes características (peso económico, sector de actividades, número de socios, nivel de formación de su personal) por ello el objetivo de este proyecto es capacitar en el manejo del documento y facilitar su comprensión.

Ambito de Trabajo

El documento ha sido adaptado para los países andinos, por lo cual los cursos se realizarán inicialmente en la región con la posibilidad de adecuarse en etapas posteriores a otros ámbitos geográficos.

Estructura del Programa de Capacitación

El proyecto de capacitación se divide en 3 módulos, acorde con la ordenación de la guía :

1. Conceptos y nociones de base

En esta primera parte de la guía se presentan conceptos y nociones básicas en materia de economía y comercialización, explicando además las relaciones de encadenamiento que existen desde la producción hasta el consumo.

De esta manera, se busca enfrentar las limitaciones ocasionadas por graves deficiencias técnicas y de organización del proceso de comercialización atribuibles, en parte, al desconocimiento y falta de previsión de los propios productores y agroindustriales para enfrentar este proceso.

Es necesario que quienes desempeñan actividades productivas comprendan y se capaciten también en aspectos referidos a la comercialización a fin de reducir, en lo posible, los riesgos económicos y financieros que confronta una producción cuando encuentra dificultades para ser vendida.

2. Estrategias de exportación

En esta parte de la guía se busca analizar la actividad exportadora, la cual difiere a la comercialización en el mercado nacional, porque está sometida a muchos obstáculos que le son propios, tales como la adecuación a nuevas legislaciones y reglamentos, adaptaciones del producto a las preferencias y exigencias de los consumidores del país de destino, los cuales pueden ser muy diferentes a los de los consumidores del país de origen, nuevos modos de transporte, relaciones comerciales y financieras.

El objetivo de este módulo es ayudar a los responsables de las OEP a confirmar el interés y la posibilidad para su organización de convertirse en exportadora. De igual modo, les permitirá identificar cuáles productos exportar y hacia qué mercados, y les suministrará consejos para que las decisiones sean definidas y tomadas en el seno de la OEP en busca de favorecer el éxito de las futuras actividades de exportación.

3. Balance de la exportación

Se buscará guiar a los participantes en la preparación de una campaña de exportación, ejercicio difícil que debe ser conducido con cuidado, teniendo en cuenta que ningún asunto debe ser dejado a la improvisación durante el desarrollo de la campaña. De esta manera se busca asegurar el seguimiento de la campaña a fin de vigilar su buen desarrollo y hacer frente alas dificultades que podrían surgir. Asimismo, servirá para realizar el balance de la campaña para apreciar los resultados obtenidos e identificar los medios para que la OEP pueda ser mas eficaz en el futuro.

La preparación empezará por la definición de los objetivos iniciales, correspondientes a la cantidad de productos, que los responsables de la OEP estimarán, en un primer momento, poder exportar en buenas condiciones. En seguida, los responsables de la OEP deberán identificar y establecer relaciones con un importador, que permitirán precisar las actividades que la OEP deberá conducir y ejecutar durante la campaña. En seguida, ellos efectuarán las previsiones financieras, establecerán el plan de campaña y el contrato con el importador.

Juego empresarial

Mediante una metodología participativa, se buscará que los asistentes diseñen un plan de exportación consistente para ser evaluado ante instituciones financieras capaces de brindar asistencia económica para ejecutar la exportación.

Una vez realizada la capacitación en los módulos anteriores, el participante estará en condiciones de seleccionar un determinado producto - en función del potencial económico que presenta -, y construir una estrategia de exportación para llevarla a cabo por la OEP.

Temas

1. Análisis FODA de la OEP frente a la exportación.
2. Productos con posibilidades de exportación
- Análisis de la oferta, incluyendo el censo de los productos de los miembros.
- Análisis de la demanda a nivel externo
- Evaluación de la rentabilidad de los productos seleccionados
3. Análisis del mercado al cual se va exportar teniendo en cuenta criterios: técnicos, comerciales, y financieros.
4. Balance de la Exportación
- Objetivos iniciales de la exportación
- Establecer las relaciones con los importadores
- Preparación de la campaña
- Previsiones financieras
- Establecimientos de acuerdos y/o contratos-
- Seguimiento de la campaña
- Evaluación de la campaña

ANEXO 8

ESQUEMA DE UN CURSO EN BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA APLICADO A AGROINDUSTRIAS RURALES

Módulo 1: Principios básicos. Al final de este, los participantes estarán en capacidad de diseñar un programa de BPM que responda a las necesidades del control sanitario de alimentos. El módulo incluye, entre otros, los siguientes aspectos:

Control de inocuidad de alimentos
Código de prácticas higiénicas del Codex Alimentarius
Almacenamiento y fabricación de alimentos dentro de conceptos de calidad e inocuidad.
Diseño de instalaciones bajo criterios sanitarios
Equipos y utensilios adecuados para preservar calidad e inocuidad
Higiene personal

Módulo 2: Criterios sanitarios para el diseño de plantas de alimentos. Su objetivo es actualizar a los asistentes en las tendencias y los sistemas modernos de diseño sanitario de plantas y la forma práctica de ponerlas en aplicación en nuestros países. Este curso incluye, entre otros, los siguientes temas:

Requisitos de instalaciones y alrededores
Materiales sanitarios
Requisitos de almacenes y otras facilidades logísticas
Instalaciones sanitarias

Módulo 3: Limpieza y saneamiento en instalaciones que procesan alimentos. Su objetivo es dar a conocer principios generales de limpieza y saneamiento y discutir los principios de manejo de productos químicos y agentes limpiadores y desinfectantes. Entre otros, se abordan los siguientes puntos:

Sistema de limpieza aplicados a diversos procesos
Evaluación y manejo de sustancias desinfectantes

Módulo 4: Formación de capacitadores en BPM. Dirigido a formar multiplicadores en el tema. Incluye el desarrollo de aspectos, tales como:

Principios de la educación sanitaria de trabajadores
Desarrollo de materiales de trabajo para la capacitación en BPM
Diseño de programas de capacitación

Módulo 5: Control de plagas. Incluye:

Identificación de los diversos tipos de plagas que afectan a las instalaciones donde se procesan alimentos.
Control integrado de plagas
Manejo sanitario de residuos sólidos y líquidos

ANEXO 9

ESQUEMA GENERAL DEL CURSO DE GESTIÓN EMPRESARIAL OFRECIDO POR EL CICAR

Módulo de promoción

Marco conceptual de la AIR
Preparación de proyectos de AIR
Administración de la AIR

Módulo de gestión administrativa y financiera

Principios de contabilidad
Análisis de costos
Análisis financiero
Comercialización de productos de la AIR
Administración de personal

Módulo de gestión tecnológico

Conservación de alimentos
Tecnología de productos agroindustriales
Control de calidad
Higiene en el procesamiento de alimentos