

COLOMBIA 630 I5978i 1983

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA, IICA
Oficina en Colombia

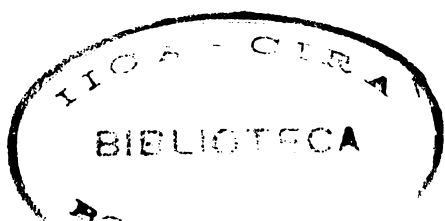
INFORME DE LA SEGUNDA MISION SOBRE AGROINDUSTRIA EN EL
INSTITUTO AGRARIO NACIONAL (IAN) DE VENEZUELA, CUMPLIDA POR
ISIDRO PLANELLA DE LA OFICINA DEL IICA EN COLOMBIA

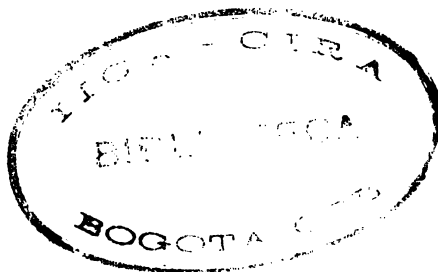
21 de febrero al 4 de marzo, 1983

Bogotá, marzo, 1983

IICA CH CO 630 I5978i 1983

1908
1953





INFORME DE LA SEGUNDA MISION SOBRE AGROINDUSTRIA EN EL INSTITUTO AGRARIO
NACIONAL (IAN) DE VENEZUELA, CUMPLIDA POR ISIDRO PLANELLA DE LA OFICINA DEL
IICA EN COLOMBIA

21 de febrero al 4 de marzo de 1983

Introducción

Este informe presenta los resultados de la misión realizada en el Instituto Agrícola Nacional (IAN) de Venezuela entre el 20 de febrero y el 4 de marzo de 1983. Esta misión es la segunda solicitada por el IAN para apoyar la labor de desarrollo de proyectos agroindustriales en su zona de influencia. Durante la visita de julio de 1981 se hizo énfasis en la necesidad de abordar el trabajo de proyectos a través de un grupo multidisciplinario que al mismo tiempo que estableciera un marco referencial agroindustrial estableciera los criterios para la identificación, formulación, estudio y promoción y puesta en marcha de los mismos. En apoyo de esta sugerencia se realizaron sendas conferencias a los funcionarios del Estado de Táchira y de los de la Sede de Caracas. Para plantear lo anterior fue muy útil el haber conocido en detalle el Proyecto COMYUCA que en ese momento estaba en la etapa de instalación de equipos y terminación de las construcciones.

Por diversas razones que no es el caso señalar estas sugerencias generales no se pusieron en práctica. Es muy posible que el alto interés de sus autoridades por hacer proyectos a corto plazo no dejaran el tiempo suficiente para constituir un equipo que pudiera ordenar y priorizar las ideas de las misiones, dentro de un marco referencial que fijara o estableciera la concepción agroindustrial que por integrar el área de producción con la transformación se hace compleja en su administración y orientación de su desarrollo.

This One



XQLZ-03D-00SN

Digitized by Google

En esta misión se retomó lo planteado y con ese punto de vista y complementado con lo que se observó en las visitas de campo, se hicieron la sugerencias del caso en los proyectos que se revisaron y se planteó un esquema para el funcionamiento del grupo de inicialmente se deberá constituir en Caracas (Anexos 1, 2, 3 y 4).

Asimismo se plantean conclusiones y recomendaciones que de ser tomadas en cuenta podrán poco a poco ir solucionando las dificultades que el IAN ha tenido en la generación y puesta en marcha de proyectos agroindustriales y aprovechar la experiencia ganada.

Descripción de actividades

Esta segunda misión agroindustrial en el IAN, se llevó a cabo a solicitud de la entidad con los siguientes objetivos:

- a. Visitar algunas cooperativas cafeteras de segundo grado en los Estados de Lara, Yaracuy y Táchira, para intercambiar ideas sobre posibles proyectos agroindustriales.
- b. Visitar la Planta Conyuca, elaboradora de alimentos para animales con el fin de discutir con autoridades del IAN y Gerencia de la Planta la evolución y perspectivas de dicha empresa.
- c. Discutir con el personal de la División de Organizaciones económicas del IAN en Caracas algunos proyectos agroindustriales.
- d. Presentar a la Gerencia de Desarrollo del IAN un esquema de organiza-ción de un grupo encargado del desarrollo y promoción de proyectos agroindustriales.

Los objetivos se cumplieron casi completamente. Los objetivos a. y b. se realizaron satisfactoriamente. En las reuniones con las cooperativas se analizó las posibilidades de que estas impulsaran el estudio y promoción de proyectos agroindustriales diferentes al café, de modo de ir diversificando la producción, dado que la región cafetera es óptima para la producción de frutas tropi-

cales y hortalizas. En las distintas cooperativas visitadas en Chivacoa de Guaricó de Rubio se plantearon los aspectos conceptuales para el desarrollo agroindustrial y la importancia de los estudios de mercado y de producción para la preparación de proyectos. La Cooperativa de Rubio llamada Centro Regional de Organizaciones Económicas del Táchira (CROCET) había encargado un estudio de prefactibilidad para la tostación del café que fue preparado por el Departamento de Economía de la Universidad de Táchira. La idea es que este proyecto procese el café de varias cooperativas. Al respecto se preparó un memorando para el Delegado Regional de Táchira del IAN y para el Presidente de la Cooperativa que indicaba sugerencias y los pasos a seguir para una acción inmediata con las otras cooperativas que estaban en conocimiento de la existencia de que se estaría estudiando un proyecto (Ver Anexo 1).

En el caso del Proyecto de COMYUCA en el Píñal, Táchira que está en funcionamiento hace seis meses se realizó la visita acompañando al Jefe del IAN, Región de los Andes, doctor Néstor Luis Trejo y al Delegado del IAN, Táchira, doctor Fredy Poleo. En esta visita se hizo un balance de lo realizado desde julio de 1981 (anterior visita del suscrito), encontrándose que la gestión gerencial y tecnología es muy adecuada. Los productos han alcanzado prestigio y el personal está altamente motivado. Lamentablemente la planta está trabajando a una capacidad por debajo del punto de equilibrio por la falta absoluta de capital de trabajo. Por otra parte no ha iniciado gestiones tendientes a abastecerse de materias primas directamente de los campesinos. Se sugirieron varias acciones para corregir las dificultades actuales en memorandos dirigidos a los Doctores Trejo, Poleo y Gerente de la Planta (Ver Anexo 2).

La semana de trabajo en la Oficina de Caracas, División de Organizaciones Económicas, se dedicó primero a la revisión de un estudio de factibilidad para producir harinas de arroz y subproductos del arroz precocido para alimentación humana y animal. Se prepararon algunos comentarios escritos que se les entregó al contraparte doctor Andrés García (Ver Anexo 3). Por diversas razones y de acuerdo con el doctor García no se continuó con el análisis de otros proyectos. A cambio de eso se concentró la actividad en preparar un esquema para la formación de un grupo encargado de agroindustria de la División de Organizaciones Económicas (Ver Anexo 4). Este documento se discutió y analizó con personal de

la División. La presencia del Gerente de Desarrollo del IAN y del Jefe de División de Organizaciones Económicas fue parcial por otros compromisos más importantes de IAN. Por ello el mensaje que se dió quedó sólo a nivel de funcionarios técnicos que demostraron gran interés y participaron activamente en la región que se realizó en dos sesiones, una en la mañana y la otra en la tarde.

Comentario General

El IAN no escapa a la gestión agroindustrial de proyectos que han llevado a cabo entidades de desarrollo y fomento que se caracteriza por la ausencia de una conceptualización agroindustrial, sumado al hecho que los proyectos se generan por impulsos sentimentales o compromisos políticos, sin obedecer a una política institucional de promoción y desarrollo agroindustrial. Por ello generalmente se busca transformar industrialmente los excedentes olvidándose, a menudo, conocer el mercado y sus características para que de este punto se mire, hacia atrás y se sepa qué producir y cómo transformar o adecuar dicha producción a través de empresas que integren la producción y la transformación en una unidad económica productiva y rentable.

El suscrito estima que el IAN tiene personal motivado que está comprendiendo el significado del proceso de desarrollo agroindustrial pero necesita de una decisión política al más alto nivel para que el equipo que se forme tenga el apoyo financiero y se le de el tiempo suficiente para producir los resultados esperados. Si no se hace esto, se seguirán impulsando proyectos por finca, los estudiarán consultoras y no existirá quien fije los términos de referencia y los revise para saber si su enfoque, desarrollo, evaluación y conclusiones son valederas.

Además de lo anterior la asistencia técnica que el IAN recibe de entidades internacionales como el IICA, FAO, ONUDI entre otras no será bien aprovechada, y no se podrá definir en qué áreas se requiere la ayuda, en qué momento y por cuánto tiempo.

Dadas las urgencias por mejorar la situación económica y la calidad de la vida las organizaciones agrícolas ven que la agroindustria es una solución sin ponerse a estudiar qué significa y cuáles son sus implicaciones y complejidad. Por ello solicitan proyectos de agroindustrias y no se toma en cuenta el proceso de su identificación, estrategia y las vinculaciones que tiene con el proceso de producción de materias primas en función de los mercados. Las autoridades de dichas entidades al no disponer de la información del significado agroindustrial requiere para ayer lo que debería haberse empezado varios años antes.

El suscrito reitera que lo planteado debe al menos ser estudiado, analizado y, si es necesario, reformulado para llevar a cabo la difícil tarea de la promoción y el desarrollo agroindustrial.

Conclusiones

1. Desde la anterior visita del suscrito no se avanzó en el IAN en la formulación y estrategia para el desarrollo de proyectos agroindustriales.
2. Los proyectos se están generando aisladamente. Como lo señaló muy acertadamente un funcionario, son proyectos paracaídas.
3. La División de Organizaciones Económicas dispone de un equipo profesional conscientes de sus responsabilidades con deseos de actuar en el desarrollo agroindustrial, pero sin una consciente dirección agroindustrial.
4. El IAN no ha valorado su rica experiencia en el desarrollo de proyectos agroindustriales que le permitiría contar con muchos elementos de juicio para evitar en el futuro cometer errores y, concentrar su apoyo en aquellos proyectos que realmente sirvan de modelo, como es el caso de la Planta COMYUCA en el Píñal, Táchira, siempre y cuando ahora, se tomen las medidas económicas sugeridas.

5. El IAN dispone en estos momentos de dos proyectos que de concentrar actividades de apoyo en ellas (COMYUCA y proyecto de Torrefacción de CROCET) puede a corto plazo obtener resultados muy positivos.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Crear el grupo de estudios agroindustriales o como quiera llamársele en el IAN, lo antes posible para poder conducir y orientar el proceso de desarrollo agroindustrial patrocinado por el IAN.

2. Tomar en consideración las sugerencias y recomendaciones señaladas en los anexos 1, 2, 3 y 4 a fin de aprovechar estas experiencias a través del grupo que se estructure y sea el responsable de la labor de agroindustria del IAN.

3. Considerar la posibilidad que el grupo de profesionales que pertenecen a las unidades agrícolas y pecuarias de la División de Organizaciones Económicas sea la base del grupo de agroindustria que debe trabajar en equipo. Este grupo no tiene experiencia en agroindustria pero tiene vivencias y está motivado por el proceso agroindustrial.

ANNEXOS

ANEXO No. 1

La siguiente transcripción es fiel copia del original.

"San Cristóbal, 25 de febrero de 1983

Para: Delegado Agrario, Estado Táchira. Señor Freddy Poleo.

De : Asesor IICA, Dr. Isidro Planella; Coordinador Servicios Agroeconómicos G.D.A., Dr. Andrés García.

En el curso de las reuniones con los directivos de CROCET, se deduce que a pesar de la corta experiencia que tiene en el manejo de dicha Empresa, existe una capacidad Gerencial que permite desarrollar el elemento de transformación (Planta Tostadora) que completaría el proceso agroindustrial del café para la Empresa CROCET o para el conjunto de cooperativas.

Reforzando lo anterior se tiene:

- La existencia de varias Organizaciones Campesinas Cafeteras que han demostrado capacidad gerencial.
- La existencia de un estudio de factibilidad recientemente elaborado (Octubre 1982) que demuestra ser rentable.
- La producción que maneja la CROCET alcanza a no menos del 5% de la producción nacional. Si se considera que la idea es que otras Cooperativas participen, se puede señalar que sólo CROCET, Guárico y Humo caro Alto producen no menos del 10% de la producción Nacional, porcentaje mínimo que les permitiría competir en aceptables condiciones con las grandes empresas tostadoras.
- La inversión fija proyectada es pequeña para la instalación de una planta de capacidad de 1 Ton/m. que trabajando 3 turnos absorbería en el peor de los casos la producción de las 3 Cooperativas indicadas.
- Se dispone de tecnología en el País que es ampliamente conocida.
- Existe un mercado nacional insatisfecho que asegurará el éxito del proyecto si la política de promoción y ventas es bien diseñada.
- La distribución se puede asegurar integrando al proyecto el apoyo de las Cooperativas de Consumo.

Por lo anterior se hace necesario asegurar el apoyo para la integración de la planta tostadora al proceso de producción y comercialización del café para constituir una agroindustria de éxito en la Región, aprovechando las buenas condiciones que administrativamente demuestran las nuevas Cooperativas.

Para lograr lo anterior se recomienda:

- 1.- Análisis y revisión del Proyecto prefactibilidad de tostadora, por un especialista en proyectos a fin de tener una nueva y segura opinión.
- 2.- Preparar un resumen del Proyecto (unas 40 - 50 páginas), explicando el por qué de cada uno de sus aspectos, de modo que sirva para informar a los consejos de las 7 Cooperativas Cafeteras que serían dueños de la planta tostadora.
3. Estudiar técnica y económicamente las otras alternativas de tostación:
 - a.- Uso de equipo de planta de liofilización.
 - b.- Uso de planta o complejo del café ya instalado
 - c.- Proyectos técnicos preparados y propuestas por firmas vendedoras de maquinaria.
- 4.- Preparar la presentación a los miembros de las Cooperativas, usando en lo posible ayudas audiovisuales simples. Este debe realizarse lo antes posible.
- 5.- Formar un Comité "Planta de Tostación" integrado por 2 ó 3 personas que serán responsables de toda la gestión de crédito; proyecto definitivo, construcción, compra de equipos, instalaciones, puesta en marcha de la planta y Organización de la Empresa. Esto se hará una vez conseguida la aprobación de las Cooperativas.
- 6.- Todo lo anterior deberá realizarse en un período de 1 a 2 meses a fin de tener el proyecto en construcción antes del inicio de la próxima cosecha del café.
- 7.- Estudiar la posibilidad económica de introducir en la operación de empacado, equipos de empacado al vacío del Café tostado y/o molido.

(Fdo.) Isidro Planella

c.c. Jefe I.A.N. Región Los Andes
c.c. Presidente CROCET".

COMENTARIOS COMPLEMENTARIOS A CROCET

Considerando la propuesta de inversión en capital accionario, Documento del BID para el Programa de Inversiones en Capital accionario, Subproducto de Café, S.A., de Costa Rica que propone en 1980 un proyecto para el aprovechamiento de la pulpa de café para consumo animal con respecto a la situación cafetalera de Venezuela se puede señalar lo siguiente:

- La idea aparece buena para Costa Rica en 1980.
- Sería conveniente saber si se construyó la planta y si se cumplieron los objetivos que en el proyecto se plantean. En caso positivo, este aprovechamiento industrial de la pulpa puede constituir una segunda etapa en el proceso de industrialización del café de la Cooperativa CROCET en conjunto con las otras Asociaciones de la Región.
- De cualquier forma debe hacerse un estudio de prefactibilidad.

La siguiente transcripción es fiel copia del original.

"San Cristóbal, 25 de febrero de 1983

Para: Jefe Región Los Andes, Dr. Néstor Luis Trejo

De : Asesor IICA, Dr. Isidro Planella y Coordinador Servicios Agroeconómicos G.D.A.-I.A.N, Dr. Andrés García.

En las reuniones sostenidas el día 24 del presente con Directivos de la Empresa CONYUCA y del I.A.N. Regional y local para analizar el desarrollo y perspectivas de la planta, se concluyó lo siguiente:

- 1.- El estado actual de organización técnica y administrativa de la planta es óptimo porque cuenta con instalaciones buenas, en perfecto funcionamiento y lo más importante con personal experimentado, altamente motivado.
- 2.- La integración con la producción no se ha logrado, lo que está constituyendo el punto clave que puede significar que los objetivos del I.A.N. no se cumplan por el hecho de que la planta puede quedar establecida como una Empresa Manufacturera más, sin vinculaciones estrechas que comprometan la participación directa de los productores.
- 3.- La utilización de la planta después de seis (6) meses de operación comercial ha sido de un 50% del punto de equilibrio, lo que está arrojando pérdidas, que de continuar, conducirán irremediablemente al cierre de ella o al financiamiento subsidiado constituyendo una carga económica para el I.A.N.
- 4.- La planta está localizada en un área que cuenta con suficientes recursos humanos y de tierra para la producción de la mayoría de las materias primas requeridas a lo menos en un ciclo de producción.
- 5.- La empresa no dispone de recursos financieros que le permitan asegurar la contratación de la producción de las materias primas y la compra de otras materias primas e insumos alternativos en forma oportuna. Esto impide que la planta, en la etapa de transformación, se integre con la producción y el mercado para constituirse en un legítimo foco de desarrollo agroindustrial que fundamentó el principio de creación por parte del I.A.N.

Por lo anterior se recomienda:

- 1.- Cuantificar a la brevedad el monto requerido de capital de trabajo y demostrar claramente su destino.
- 2.- Establecer un plan de producción de las materias primas para contratar con los campesinos de la zona estén o no organizados, el abastecimiento de la planta. Lo anterior implicaría pensar en un complemento al crédito que eventualmente concede el I.C.A.P. Al mismo tiempo se puede aprovechar esta gestión para promover organizaciones campesinas. La oportunidad de concertar el abastecimiento en la forma planteada es inmejorable dado que se está en el inicio del año agrícola.
- 3.- Comprometer al equipo profesional agronómico de la Delegación Agraria del Estado Táchira para elaborar en el corto plazo la programación de la producción del Area de tal manera que la Empresa CONYUCA disponga de la experiencia y pueda continuar prestando la asistencia técnica integral al socio campesino abastecedor de la materia prima en calidad, cantidad, y flujos requeridos.
- 4.- Establecer una campaña motivacional que permita que el campesino se incorpore al proceso agroindustrial y al sentirse respaldado por la planta transformadora, lo asimile y cumpla con los contratos.
- 5.- Estudiar la factibilidad de iniciar la creación de otra actividad empresarial que podría ser la cría y transformación de especies pecuarias. Esto puede constituir una segunda etapa que refuerce la integración de los campesinos al proceso productivo integral y además ir a la creación de un complejo agroindustrial.
- 6.- Tener presente el traspaso a los campesinos organizados de la propiedad a través de una gestión delegada de todo el futuro complejo agro industrial. Esto se hará cada vez más viable y factible, dada la experiencia que se gane al tener los recursos financieros que aseguren el funcionamiento de la planta transformadora y los programas de abastecimiento de materias primas.
- 7.- Hacer el esfuerzo al más alto nivel político para obtener en el corto plazo los recursos de capital de trabajo que asegure la ocupación plena de la planta, la incorporación de los campesinos y se tenga afianzado el éxito teniendo muy presente que la planta es rentable. Con ello se demostrará que el Estado sí puede desarrollar con eficiencia programas y proyectos agroindustriales.

(Fdo.) Andrés García e Isidro Planella

c.c. Delegado Agrario Táchira.
c.c. Gerente Planta CONYUCA".

COMENTARIOS COMPLEMENTARIOS AL MEMORANDO SOBRE LA PLANTA CONYUCA

Es conveniente reiterar que la planta CONYUCA se construyó para deshidratar yuca. En la región, según los especialistas, los suelos son adecuados para yuca pero no se produce por la existencia en la región de una capa freática alta lo que requiere de adecuación de tierras en una enorme extensión. Sin embargo, el sorgo, maíz y otros cereales se producen en condiciones satisfactorias. Por eso la planta debe tener un Departamento Agronómico que se encargue de la contratación de la producción de los cereales que la planta requiera.

Asimismo se deberfan iniciar o reforzar las investigaciones para la producción de forrajes verdes, de cereales o legumbres ya que la Planta CONYUCA dispone de una excelente línea de deshidratación óptima para vegetales verdes y que también constituyen ingredientes de raciones para animales.

ANEXO No. 3

Comentarios sobre el Estudio de Factibilidad para la Instalación
de Plantas Procesadoras de Harinas Precocidas de Arroz

Por: Isidro Planella Villagra
Asesor IICA
Marzo 1983

ASPECTOS GENERALES

Este estudio fue elaborado por la firma Consultora The Alvan Blanch de Venezuela (A. de Correos 50870 - Caracas 1050 A) en 1982.

Se estudia la factibilidad de tratamiento de precoción de arroces partidos, cáscara y afrechos a partir del volumen total recibido por ADAGRO.

El arroz paddy produce un 73% de arroz pulido y un 27% de subproductos destinados al consumo animal conformado por arroces partidos, afrecho y cáscara.

El consumo anual de arroz en Venezuela es de aproximadamente 450.000 T. y la producción en los últimos tres años ha fluctuado entre 500.000 a 600.000 T.

Si se considera la cifra de producción aproximada a las 600.000 T. y si se toma en cuenta un 40% de arroces enteros calidad I - II y III se tienen 240.000 T. anuales. El resto, o sea 360.000 T. que lo constituyen arroces partidos, afrecho y cáscara se procesarían en las 10 plantas propuestas. Estas, si trabajan 250 días a razón de 120 T./día en tres turnos procesarían 300.000 T.

Lo anterior es considerando las cifras de recepción de ADAGRO. Si se consideran las cifras de compra de CMA de 408.000 T. y si se procesara, por el sistema VOMM propuesto, el 100% susceptible de tratar, lo que es muy improbable, las 10 plantas trabajando 250 días en dos turnos procesarían totalmente la producción de arroces partidos, afrechillos y cáscara.

CONCLUSIONES

-El proyecto en general sigue las normas de preparación y evaluación de proyectos ampliamente conocidas.

- Tal como está elaborado, los índices económicos demuestran que el proyecto es rentable.
- El proceso tecnológico está sustentado por trabajos de investigación de Brasil. Por el hecho que el Gobierno de Venezuela autorizó el uso de la harina de arroz en productos de cereales, indica que también hay base técnica y científica desarrollada en el país lo que asegurará su aplicación.
- La capacidad de las 10 plantas es suficiente para procesar todo el excedente actual de arroces.
- El proyecto tiene la ventaja de ser modular, es decir, que se pueden anexar nuevas líneas de procesamiento y duplicar su capacidad.
- El área de almacenaje para materia prima y productos terminados no es suficiente. Es posible que el proyectista consideró que el espacio para almacenaje se lo proveerá la planta de trilla de ADAGRO.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que:

- El análisis de mercado de mayor énfasis a la utilización de los subproductos para consumo animal, provenientes de la trilla y pulido. Lo anterior se basa en que el producto para consumo humano es nuevo e implica un cambio de hábitos y puede ser difícil su incorporación, si no cuenta con una adecuada promoción y propaganda o bien que se obligue su incorporación en un porcentaje tal que el industrial no note el producto incorporado durante el proceso. Esto último aseguraría vender toda la producción. Como segunda consideración es necesario conocer más a fondo los potenciales clientes sobre todo que es muy probable que sean filiales de empresas transaccionales. Gutman y Van Kesteren^{1/} señalan que el grupo Mendoza-Boulton (con participación en su capital de International Multifoods) controla el 47% del mercado. Sin incluir además: Ralston Purina, International Multifoods - Monaca y Polar, se puede decir que en conjunto estas cuatro empresas producen el 85% del total nacional. De este modo no sólo es importante el menor precio sino también asegurar el mercado consumidor de esta materia prima de alimentos para animales.
- El proyecto sea replanteado y revaluado, considerando su integración con las plantas trilladoras y pulidoras de ADAGRO. Aprovechar al mismo tiempo presentar un esquema de organización empresarial que incluya a los campesinos como accionistas o copropietarios de la misma.

^{1/} Gutman, Graciela y Van Kesteren, Alfredo. "La estructura agroindustrial en Venezuela", Cuadernos para el Desarrollo Agroindustrial, vol. 5, pp. 273-303. 1982. Edit. Secretaría Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) México.

-En esta revaluación explicar con más detalle el procesamiento; fijar y valorizar las acciones de "marketing"; valorizar los costos del plan y programas de asistencia técnica y crédito a los productores de arroz; considerar los espacios para almacenaje de productos iniciales y finales y considerar espacios de terreno suficiente de modo que la planta tenga posibilidades de ampliación con una segunda o tercera línea de procesamiento.

-La parte de organización sea planteada a los campesinos cuando se tengan los resultados de la nueva evaluación económica y se cuente con la decisión de financiarla.

Esto permitirá incorporar a los campesinos antes del inicio del proyecto definitivo haciéndolos participar en los estudios, construcción y puesta en marcha del proyecto.

-La primera etapa de todo el gran proyecto de 10 plantas se inicia con una en carácter de proyecto piloto. Esto permitirá ganar experiencia, y asegurar el éxito al concentrar acciones y, por tanto, crear demanda por imitación en otras zonas.

-El nombramiento de un profesional como líder del proyecto para que tenga a su cargo todo el proceso de estudio, trámites y puesta en marcha. Por supuesto deberá contar con apoyo profesional y de recursos financieros.

ANEXO No. 4

ESQUEMA PARA LA ESTRUCTURACION DE UN GRUPO DE TRABAJO ENCARGADO DE LA IDENTIFICACION, FORMULACION, EVALUACION Y PROMOCION DE PROYECTOS AGRO-INDUSTRIALES EN EL IAN A TRAVES DE ORGANIZACIONES ECONOMICAS CAMPESINAS

Preparado por: ISIDRO PLANELLA
ASESOR IICA
MARZO 1983

1. ANTECEDENTES

La Agroindustria es una actividad multidisciplinaria, - multisectorial e interinstitucional. Ella debe integrar la producción de las materias primas con su transformación o adecuación industrial en función de los mercados sean estos zonales, regionales, nacionales o internacionales. Las plantas industriales de transformación o adecuación por sí solas no constituyen agroindustrias. Tiene que existir un cierto grado de integración entre la producción de las materias primas con la transformación para que se de plenamente la agroindustria. Esta integración se presenta cuando existe vínculos a través de contratos, de la propiedad conjunta de la tierra y el proceso industrial o de administración conjunta.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede señalar que el desarrollo y promoción de proyectos es un proceso complejo que - exige un trabajo en equipo, que en conjunto vaya estudiando, analizando y estructurando todas las variables a considerar en la - identificación, formulación, evaluación y promoción de proyectos

agroindustriales. Además es necesario considerar las actividades - de servicio agroindustrial que de no existir deben ser promovidas. Entre estas se tiene los centros de investigación, las empresas con sultoras, los centros de capacitación especializados y las empresas de almacenaje y de transporte. Otro aspecto de primordial importancia en el desarrollo de proyectos agroindustriales, se refiere a la identificación de modelos de organización de las formas asociativas que serán las propietarias de las empresas agroindustriales.

El IAN que es una entidad que considera que la agroindustria es un proceso que permitirá contribuir y favorecer el desarrollo rural y por sus funciones y características está en inmejorables condiciones para llevar a cabo la integración campo-industria a través de un proceso agroindustrial. Esto mismo lo planteó el suscrito durante su anterior misión entre el 29/6 al 3/7 de 1981.

La limitación de recursos, sea humanos, materiales y financieros hace imperativo ordenar las tareas complejas y múltiples que conlleva el estudio y puesta en marcha de proyectos agroindustriales. Una estructura organizacional para la administración, -- orientación y coordinación de la labor de promoción y desarrollo - agroindustrial en las diversas regiones de influencia del IAN, permitirá encauzar más racionalmente el proceso, evitar la duplicación de esfuerzos, orientar la acción de otras entidades y aprovechar la experiencia de varios años del IAN.

2. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE UN GRUPO AGROINDUSTRIAL EN EL IAN

a) Objetivos

-Identificar el potencial agroindustrial en los diversos Estados o Regiones Ecológicas de Venezuela a través de un diagnóstico agroindustrial. (En una primera etapa puede ser hecho a base de información secundaria).

-Establecer los procedimientos para el desarrollo y fomento agroindustrial.

b) Funciones

Se listan algunas funciones que se consideran importantes. Si algunas de estas las cumplen otras entidades, se deben considerar aquellos aspectos que puedan complementarlas y deberán estar a cargo de un grupo agroindustrial.

-Elaboración de diagnósticos. Actividad permanente conducente a la formación de un banco o base de datos.

-Planificación. La función de planificación de un plan o programa de desarrollo agroindustrial no es otra cosa que la ordenación de los distintos elementos identificados en el diagnóstico de modo de permitir un uso racional de los recursos disponibles,

que siempre son escasos y fijar las prioridades de las actividades concentrándolas de modo de lograr resultados en el menor tiempo posible.

-Investigación. En el sentido de identificar, inducir y encargar investigación en centros especializados y que se generarán a través del estudio de proyectos.

-Capacitación. En relación a las necesidades que se generen durante el estudio o puesta en marcha de los proyectos.

-Identificación y Formulación de Proyectos. La función de identificación de proyectos permite elegir aquellos más viables en las regiones que ofrezcan una mayor posibilidad de éxito para así tener que mostrar y que sirvan de demostración dignos de ser imitados.

-Preparación y Evaluación de Proyectos. El equipo puede hacer esta tarea completa o bien sólo estudiarlos a nivel de perfil y preparar los términos de referencia y supervisar el trabajo de empresas consultoras.

-Asistencia Técnica Operativa. La asistencia técnica está en muchas entidades del sector agrícola sólo orientada a la asistencia técnica

agronómica o pecuaria cuyo objetivo es mejorar la productividad y producción de la finca. En el caso del desarrollo de proyectos agroindustriales se hace imprescindible diseñar un sistema de asistencia técnica operativa que permita mejorar, en el caso de empresas existentes su gestión técnica y comercial y en las nuevas empresas una adecuada organización para la producción y transformación de sus productos. Por eso la asistencia técnica operativa tiene que ver con el abastecimiento de las materias primas y su producción; con el procesamiento y transformación y con los aspectos de mercado, comercialización, legales, administrativos y financieros. La función de asistencia técnica operativa a las empresas agroindustriales debe aumentar su eficiencia técnica, operacional, administrativa, financiera y comercial.

-Coordinación. Por las múltiples funciones del IAN y sus innumerables relaciones con otros organismos del Gobierno y entidades autónomas de fomento debe considerar que tiene que disponer de un mecanismo de coordinación para llevar a cabo la labor de promoción y puesta en marcha de los proyectos. Esto se logra teniendo un claro, coherente y bien conceptuado marco referencial agroindustrial que orientará los planes, programas y proyectos sobre los cuales podrá negociar acciones conjuntas con otras entidades, compartiendo presupuestos y responsabilidades.

-Información. En esta función lo más urgente es la recopilación de información de mercados, sean regionales, nacionales e internacionales. Con ello será posible conocer con anterioridad y a grandes rasgos, de qué envergadura pueden ser los proyectos. Junto a la información de mercados es esencial disponer de información tecnológica de producción y transformación que es el apoyo para elaborar los perfiles de proyectos y para dar orientación de qué hacer en el campo agroindustrial a entidades relacionadas con el IAN.

-Promoción. La función de promoción está muy ligada a la función de coordinación. Es una actividad fundamental por el hecho de que las actividades del desarrollo agroindustrial están dispersas en diferentes instituciones sean estas de los sectores agrícola, económico, industrial, educacional, laboral y de salud. Generalmente en América Latina y Venezuela, tal vez no escapa a ello, esta dispersión no ha permitido una acción integradora y orientadora de los elementos que conforman el subsector agroindustrial y que conlleva una carencia de continuidad para determinar y priorizar las inversiones con objetivos claros, económicos, tecnológicos y sociales. La promoción agroindustrial está condicionada a los conocimientos de la producción primaria, de los mercados, de la tecnología y

de los posibles inversionistas para la puesta en marcha, ampliación y generación de nuevos proyectos. Las actividades de promoción pueden ser seminarios, conferencias, días de campo, cursos cortos, sonovisos, películas, foros, mesas redondas en que se discutan y divulguen aspectos conceptuales, ideas de proyectos, estímulos económicos, estudios de prefactibilidad, perspectivas de mercados, nuevas tecnologías y todo orientado a crear compromisos de acción para el establecimiento y puesta en marcha de proyectos.

3. ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ESTRUCTURAR UN PLAN DE TRABAJO

- a) Precisar en el grupo los aspectos conceptuales de la actividad agroindustrial fijando los objetivos específicos, las metas y los plazos. Se deberán discutir y analizar los términos agroindustria, complejo agrícola, agronegocio, industria manufacturera, empresa transnacional alimentaria. Asimismo se deben fijar los criterios de localización, tamaño y aquellos que sean necesarios considerar para priorizar los proyectos.

- b) Análisis o diagnóstico de la producción actual y potencial de las regiones o región ecológica elegida, considerando a lo menos:
 - Volumen de producción actual y potencial
 - Costo de producción por unidad de superficie

- Rendimiento actual y potencial
- Mano de obra (disponibilidad, costos, salarios, etc.)
- Areas de producción actual y potencial
- Valor de la producción
- Variedades
- Tecnología agropecuaria disponible o necesaria.

Todo lo anterior aplicado a cada especie vegetal o animal elegida.

c) Revisión y Análisis de los criterios para la identificación de proyectos que permita determinar las prioridades de su desarrollo. Entre los criterios a considerar se pueden señalar los siguientes:

- Producción (alta, media, baja)
- Generación de empleo, directo, indirecto (alta, media, baja)
- Mercado (nacional, internacional; bueno, regular, malo)
- "Marketing" (imagen del producto: alta imagen nacional e internacional, poca imagen nacional e internacional, sólo nacional).
- Modularidad (posibilidad de agregar otros módulos o líneas de transformación; alta, media, baja).
- Inversión mínima industrial (pequeña, media, grande).
- Etapas de transformación (varias, intermedias, pocas).

- Sinergismo (alto, medio, bajo). (Significa si juntando dos - procesos el resultado final económico es mayor. Ejm. parking de naranjas + planta de jugos + deshidratación de la cáscara).
- Saber cómo (total, parcial, ausencia)
- Tiempo de ejecución del proyecto (corto, medio, largo)
- Coeficiente de utilización de la planta. Versatilidad de la planta. (integra otros procesos, trabaja todo el año, temporal).
- Grado de riesgo en la inversión (bajo, medio, alto)
- Adaptabilidad a diferentes variedades (alta, media, baja).
- Consumo de energía (alto, medio, bajo)
- Mano de obra (alta, mediana, poca).

Los criterios anteriores u otros se puede considerar para fijar la prioridad de desarrollo y apoyo de proyectos. Para poder valorizar estos criterios es fundamental conocer al menos en forma general toda la información disponible de mercados, producción etc. Con esto en forma general y muy rápido se tiene una delimitación de la acción del grupo en que cada proyecto tendrá un puntaje.

- d) Estudio, revisión y evaluación del estado de los proyectos de inversión e agroindustria tanto del IAN como los de otras entidades cualquiera sea su estado de desarrollo. Conocer su trayectoria de éxito o fracaso dará al grupo un enorme bagaje de conocimientos y experiencias en un corto tiempo y permitirá que no se dupliquen esfuerzos.

- e) Estudio de las modalidades de crédito existentes para indicar - los mecanismos que permitan el otorgamiento de créditos integrales a los proyectos agroindustriales. Se debe poner especial - énfasis a la parte del capital de trabajo.

- f) Análisis global del mercado de los productos seleccionados tanto de la parte nacional como internacional. Su conocimiento - permitirá definir la necesidad de reforzar el equipo de estudios de mercado o aprovechar las unidades especializadas de otras entidades estatales o la contratación de estudios a empresas consultoras o centros universitarios.

- g) Identificar y conocer las unidades o centros de investigación - alimentarios y agropecuarios para saber qué recursos humanos se tiene, qué conocimientos se dispone y qué equipos existen. Su conocimiento permitirá al grupo tener acceso rápido a conocimientos especializados a medida que los proyectos lo requieran.

- h) Registrar, conocer y analizar la legislación vigente que se relacione con la agroindustria y que afecta directa o indirectamente a la agroindustria, especialmente en lo referente a tributación, aranceles, créditos. Con ello se podrá sugerir cambios al Gobierno que ayuden a promover el desarrollo agroindustrial.

Una vez que el grupo haya avanzado suficientemente en las actividades señaladas y haya seleccionado las regiones, el grupo o parte de él se deberá movilizar a la Región seleccionada y estructurar en ella la o las actividades de desarrollo y promoción de los programas y proyectos. Deberá existir un compromiso que permita compartir responsabilidades en las tareas asignadas y en los presupuestos que de común acuerdo se fijan.

Todas estas tareas son difíciles de coordinar y poner en práctica y se requiere gran claridad conceptual, objetivos bien planteados, metas y descripción y programación de las actividades con plazos de finidos de modo que todas las piezas del puzle se calcen y se estructuren así los proyectos seleccionados en forma lógica.

Entre los productos que se obtendrán en un corto plazo aun que sean incompletos pero que sirven para orientar o reorientar el trabajo se pueden señalar los siguientes:

1. Guías para la identificación y formulación de proyectos.
2. Guías para la preparación y evaluación de proyectos.
3. Tipos y características que deben tener las formas asociativas para llevar a cabo la puesta en marcha y ejecución de proyectos agroindustriales.

4. Conjunto de normas y mecanismos de crédito para el desarrollo - agroindustrial.
5. Un plan de capacitación a mediano plazo para el desarrollo agroindustrial.
6. Informaciones de mercado.
7. El conjunto de leyes ordenadas que afectan el desarrollo agroindustrial y sugerencias de medidas legales que sean necesario establecer.

Las actividades señaladas pueden agruparse en programas - del plan de desarrollo agroindustrial o como subprogramas del programa de desarrollo agroindustrial del IAN. A modo de sugerencia se podrían considerar los siguientes subprogramas:

- de asistencia técnica operativa
- de promoción y coordinación
- de información
- de capacitación
- de identificación, formulación y evaluación de proyectos
- de investigación científica y tecnológica.

Queda a criterio de los profesionales del IAN agruparlos o subdividirlos de acuerdo con las políticas y estrategias de la entidad.

4. ESTRATEGIA

Para llevar a cabo la formación del grupo mientras se aprueba la asignación de recursos necesarios se puede empezar con algunas de las actividades sugeridas con el personal de la División de Organizaciones Económicas. Es importante que este grupo trabaje unido y en equipo y a tiempo completo. Muchas de sus actividades son parte de un proceso de desarrollo agroindustrial. Una labor de equipo le permitirá al grupo ponerse de acuerdo con el lenguaje agroindustrial y entender la base conceptual la que debe estar presente para toda la gestión del desarrollo de proyectos. En una segunda etapa que puede iniciarse luego de unos 6 u 8 meses ya conocida en forma general toda la información disponible y las perspectivas de cada Región del IAN se elegirá según los criterios de prioridad establecidos aquella Región con la cual se empezará a impulsar el estudio y ejecución de los proyectos. La experiencia que se gane permitirá impulsar el mismo trabajo en otra Región y se podrá contar con el apoyo de profesionales de la primera Región elegida. Aparecerán solicitudes al Grupo de Caracas de parte de otras Oficinas Regionales del IAN. En este caso y según las prioridades que se tengan será posible brindarles una ayuda que será parcial salvo que se cuente con suficientes recursos humanos y financieros.

5. EL GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Trabajo debe ser multidisciplinario y debe consi-

derar a lo menos las siguientes especialidades por grado académico o experiencia comprobada.

- Especialista en Planificación
- Especialista en Estudios de Mercados
- Especialista en Preparación y Evaluación de Proyectos (de preferencia en proyectos agroindustriales).
- Especialista en Alimentos (ingeniería o tecnología de alimentos).
- Especialista en aspectos de Organizaciones Empresariales Campesinas y/o Agrícolas.
- Especialista en Producción Pecuaria
- Especialista en Producción Agrícola
- Especialista en Economía Agrícola
- Especialista en Sociología
- Especialista en Administración de Empresas Industriales
- Especialista en Ingeniería de Sistemas.

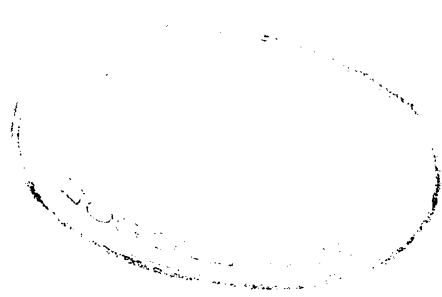
Otras especialidades que se deberán considerar sea a tiempo parcial o a tiempo completo de acuerdo al avance y necesidades de los diversos programas y proyectos son los siguientes:

- Marketing
- Procesamiento de diversos rubros
- Control de calidad
- Suelos
- Producción de diversas especies vegetales y animales.
- Psicología
- Psicopedagogía
- Comercialización.

BENEFICIOS

Los beneficios que traería la creación de una estructura agroindustrial en un organismo como el IAN se pueden resumir así:

- a. Aprovechamiento racional de los recursos humanos y económicos, evitando la duplicación de esfuerzos y funciones.
- b. Permitir la acción pluriprofesional, para el análisis de los problemas desde diferentes puntos de vista.
- c. Mejorar la coordinación entre el IAN y las otras entidades financieras para poder establecer planes y proyectos conjuntos.
- d. Detectar posibles desviaciones en el cumplimiento de los planes, programas y metas a través de una gestión acertada y un seguimiento oportuno de toda la actividad programadora agroindustrial.
- e. Contribuir al mejoramiento de la capacidad negociadora del IAN con otras entidades, tanto públicas como privadas y en especial con las firmas consultoras agroindustriales.



BOGOTÁ

