

de la agroin-



IICA



MANUAL DE CAPACITACION EN AGROINDUSTRIA RURAL

Marco Conceptual
de la Agroindustria Rural

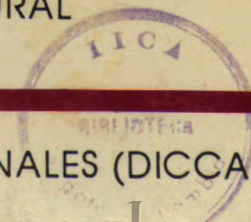
1

IICA
C-CR-3
93
7

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL
PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)

DIRECCION DE INFORMACION, COMUNICACION, CAPACITACION Y ASUNTOS INSTITUCIONALES (DICCAI)
DIVISION DE CAPACITACION

Digitized by Google







MANUAL DE CAPACITACION EN AGROINDUSTRIA RURAL

Marco Conceptual de la Agroindustria Rural

1

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL
PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)

● Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Octubre, 1993.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.
Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

A partir de octubre de 1993, el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) y la Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales (DICA) se fusionaron en una nueva unidad del IICA, la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI).

La DICCAI a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la edición de estilo, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Manual de capacitación en agroindustria rural / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural y Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. — San José, C.R. : IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, 1993.
11 v.; 22 cm. — (Serie Manuales de Capacitación / IICA, ISSN 1022-0070 ; no. A1/SC-93-03)

Contenido: v.1. Marco conceptual de la agroindustria rural — v.2. Preparación de proyectos de desarrollo agroindustrial rural — v.3. Administración de la empresa agroindustrial rural — v.4. Principios de contabilidad — v.5. Análisis financiero — v.6. Análisis de costos — v.7. Administración de personal — v.8. Comercialización de productos agroindustriales — v.9. Conservación de alimentos — v.10. Tecnología de productos agroindustriales — v.11. Control de calidad e higiene de planta

1. Capacitación. 2. Complejos agroindustriales. I. IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural. II. IICA. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. III. Título. IV. Serie.

AGRIS E21

DEWEY 338.107

EL PROYECTO DE CAPACITACION PARA EL FOMENTO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL, PARA CENTROAMERICA Y REPUBLICA DOMINICANA, RECIBE EL APOYO TECNICO Y FINANCIERO DE LA COOPERACION TECNICA FRANCESA Y DEL CIRAD-SAR.

SERIE MANUALES DE CAPACITACION
ISSN 1022-0070
A1/SC-93-03/01

10-SC-CP-3
11/13
1.1

Contenido

- **Prefacio** 4
- **Introducción** 5
- **Objetivo** 9
- **Marco Conceptual de la Agroindustria Rural** 13
- **Experiencias de la Agroindustria Rural
en América Latina y el Caribe** 21
- **Futuro de la Agroindustria Rural** 27

Prefacio

La unidad didáctica que tiene en sus manos forma parte de la serie Capacitación para el fomento de la Agroindustria Rural (AIR) y es el resultado de una iniciativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), a través de la División de Capacitación del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), y del Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR) que opera en el marco del Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural (Programa III).

Este material tiene como destinatarios a los capacitadores y promotores de las pequeñas empresas agroindustriales rurales.

Este primer módulo denominado Promoción de la Agroindustria Rural, se compone de tres unidades didácticas: Marco Conceptual de la AIR; Preparación de Proyectos de AIR y Administración de la Empresa AIR.

El proceso de elaboración ha sido un trabajo conjunto del CIDIA-División de Capacitación y PRODAR, quienes acordaron los destinatarios, las áreas temáticas, la selección de los especialistas que escribieron el documento técnico base.

Posteriormente ambas unidades dieron el seguimiento al equipo que realizó el diseño didáctico del material, así como al proceso de validación con potenciales usuarios.

Dado que los destinatarios finales de este módulo pertenecen a diversos países, estamos iniciando un proceso de adecuación de algunos vocablos y unidades de medida a cada uno de ellos para tener en cuenta la diversidad existente. Por lo mismo se prefiere definir la presente publicación como un "manual matriz" más que como un manual en condiciones de ser usado tal cual.

Con esta publicación esperamos contribuir efectivamente a la formación de los Recursos Humanos que las pequeñas empresas agroindustriales requieren para mejorar su gestión ante los desafíos planteados por el proceso de modernización del sector agropecuario.

San José, Costa Rica

1993

Introducción

En la actualidad, la mayor parte de los productos agropecuarios deben sufrir un proceso de transformación, antes de ser adquiridos por los consumidores. Así productos tales como cereales, oleaginosas, tabaco, café y caña de azúcar, necesariamente deben sufrir un proceso de cambio para hacerlos comestibles. Antiguamente esos procesos se realizaban en forma artesanal dentro de la unidad productiva o en pequeñas unidades familiares especializadas en algunos de estos procesos.

Otros productos como las raíces, las hortalizas, las frutas y la leche, que podrían llegar al consumidor en estado fresco, son transformados en proporciones cada vez mayores. ¿A qué obedece este comportamiento?

La migración campo-ciudad ha sido espectacular en los últimos 25 años en todo América Latina, planteando un desafío a la capacidad de abastecimiento de alimentos de los centros urbanos.

Es indudable que en los diferentes países el consumo de productos agrícolas frescos disminuye a medida que los centros de producción agrícola están más lejos de las ciudades.

Ha sido necesario buscar alternativas para hacer llegar el producto al consumidor y es entonces cuando surge la industrialización de la producción agropecuaria o mejor dicho la **agroindustria**, como una forma de conservar los productos por períodos largos y poder transportarlos a diferentes mercados.

En ese proceso de industrialización surgen empresas de diversos tamaños que se ubican generalmente

cerca de los centros poblacionales, los cuales compran las materias primas para su procesamiento, en gran parte importadas.

Al mismo tiempo se desarrollan otras agroindustrias en las propias zonas de producción que establecen una relación más estrecha con el productor, y en otros casos, son los mismos productores los que deciden crear su propia agroindustria, con el objeto de encontrar una mejor opción comercial para su producción agropecuaria.

El productor campesino es, en la mayoría de los casos, un simple proveedor de materias primas sin ninguna intervención en el proceso.

De ahí que ha nacido toda una corriente que le asigna a la agroindustria un papel en el desarrollo rural como una nueva actividad productiva de la que puede derivarse el mejoramiento de las condiciones de vida de la población del sector rural.

Algunas instituciones han tomado conciencia de los obstáculos encontrados por los pequeños productores después de la cosecha: pérdidas debidas al almacenamiento y al transporte, dificultades en la venta y en la diversificación de la producción. Asimismo, han visto que no basta con darle al campesino los medios para producir más y mejor, para que permanezcan en sus tierras. Es importante también ayudarles a valorizar sus productos y darles participación en las etapas de transformación y comercialización de los mismos.

De esta manera aparece el concepto de **Agroindustria Rural (AIR)** al cual se ha tratado de darle una identidad propia, con el objeto de diferenciarla de otras formas

de agroindustrias que no están en manos de los campesinos productores.

Un importante número de experiencias de AIR han sido apoyadas por diferentes instituciones de América Latina, con lo cual se ha podido demostrar que la AIR es una realidad que involucra a más de diez millones de personas en todo el continente.

Este documento está orientado justamente en ese sentido: mostrar cuánto se ha avanzado en el conocimiento de la agroindustria, cuáles son las necesidades del campesino productor y cuáles son las posibilidades que le ofrece la agroindustria como forma de valorar su producción, y contribuir con ello al mejoramiento de la condición de vida de su familia, las zonas rurales y del país en general.

Objetivo

Que el dirigente y/o gerente de las asociaciones de productores y de empresas de transformación de productos agropecuarios sea capaz de conocer las potencialidades que le ofrece la agroindustria rural a fin de que pueda valorar su producción agropecuaria.

El Marco Conceptual de la Agroindustria Rural

- ¿Qué se entiende por agroindustria rural?
- Clasificación de las empresas agroindustriales rurales
- La AIR como parte de un gran sistema
- La filosofía de la agroindustria rural
- Las potencialidades de la AIR

Algunos pequeños productores del Valle de El General han estado reuniéndose para buscar solución a los problemas de comercialización que afrontan con sus productos. Ellos saben que solamente con la unión de todos, podrán salir adelante.

Son varios los hombres y mujeres que luchan, trabajan la tierra, producen y brindan alimento a muchas personas.

Sin embargo, ahora que la situación se ha puesto difícil, piensan que lo mejor sería organizarse y empezar a formar una pequeña empresa agroindustrial.

Para empezar, han invitado a Carlos Pérez, promotor de empresas agroindustriales, quien les dará charlas y les ayudará en la formación de su empresa.

Hoy la reunión será general y todos podrán aclarar sus inquietudes al respecto.

La primera cuestión por explicar es:

¿Qué es la agroindustria rural?



Existe una definición básica: "Agroindustria es el proceso de industrialización de los productos del agro".

Sin embargo, se ha encontrado que se trata de una definición muy general, y que abarca casi cualquier empresa transformadora, desde un complejo agroindustrial hasta una pequeña empresa familiar que ha impedido a los gobiernos planificar de manera adecuada los programas de fomento agroindustrial.

Por consiguiente se ha propuesto una definición más específica que describe aquellas actividades de transformación que llevan a cabo los productores de las zonas rurales. Así podemos decir que agroindustria rural es:

"La actividad que permite a los pequeños productores agrícolas valorar su producción agropecuaria, al vincularse directa o indirectamente a etapas de la cadena alimentaria, y que pueden comprender el almacenamiento, la adecuación o beneficio, la transformación, la conservación, el empaque, el transporte y la comercialización de los productos".



Dentro de esta definición se consideran la pesca artesanal y otras actividades no alimentarias, como por ejemplo, la artesanía.

La agroindustria rural agrupa aquellas unidades productoras que cumplen con las siguientes características:

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

En el proceso de conocer y comprender mejor la agroindustria rural, se ha hecho una distinción entre dos tipos de agroindustrias:

-la tradicional

-la inducida

La agroindustria **tradicional** se conforma por las etapas de procesamiento que necesariamente acompañan a un gran número de productos agrícolas tales como: café, caña de azúcar, arroz, maíz y leche, los que han originado beneficios, trapiches, arroceras, molinos y queserías.

Algunos ejemplos de agroindustrias tradicionales son los siguientes:

- Producción de panela o tapa de dulce
- Beneficio de café
- Aserrío de madera
- Beneficio de cacao
- Elaboración de derivados lácteos
- Comercialización de frutas y hortalizas
- Producción de fibras de fique o cabuya
- Elaboración de almidón de yuca y derivados
- Apicultura
- Conservas de frutas y hortalizas
- Artesanía de textiles, madera y mimbre

Por su parte, la agroindustria rural **inducida** nace como producto del apoyo y la promoción de proyectos auspiciados por entidades gubernamentales, organismos no gubernamentales (ONGs) y programas de cooperación internacional, entre otros.

Los proyectos de agroindustria inducida han sido dirigidos fundamentalmente hacia la transformación de productos perecederos como las frutas y hortalizas, las especias y la leche, dando origen a agroindustrias dedicadas entre otras, a las siguientes actividades:

- Conservación de frutas y hortalizas
- Producción de quesos
- Extracción de colorantes y aromas naturales
- Procesamiento de tubérculos
- Comercialización de frutas y hortalizas

-Entonces, ¿cómo podríamos clasificar la empresa que nosotros queremos formar?



-Independientemente de si pertenecen a la agroindustria tradicional o a la inducida, **las empresas se pueden clasificar en cuatro tipos:**

- caseras
- artesanales
- semi-industriales
- industriales

Para hacer la clasificación se utilizan ciertos criterios como:

- número y calidad de empleados
- capital invertido
- nivel de tecnología utilizado
- volúmenes de producción

Otros elementos que también se consideran son:

- el tipo de productos elaborados; es decir, si son productos finales o intermedios.
- según su forma organizativa: empresas familiares, microempresas, cooperativas tradicionales, cooperativas autogestionarias, sociedades anónimas.
- según su función en la cadena alimentaria: acopio, producción, comercialización y otros.

Existe otra clasificación que se basa en los mismos criterios, y que divide a las empresas agroindustriales en grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

No obstante, no se ha logrado uniformidad en estas clasificaciones a nivel de las instituciones, ni tampoco de los países. Así, lo que para unos es pequeña empresa para otros puede ser mediana o microempresa, dependiendo del grado de desarrollo del sector agroindustrial del país.

¿Por qué la agroindustria rural es tan importante ahora?



Estudios realizados sobre la composición del sector agroindustrial rural en países como Chile, Ecuador, Panamá, República Dominicana y Costa Rica, muestran nuevos aspectos en torno a la agroindustria rural: es una cosa muy simple en algunos casos, pero en otros se muestra como un sector fuerte, cuando ya no es una unidad aislada, sino todo un sistema agroindustrial.

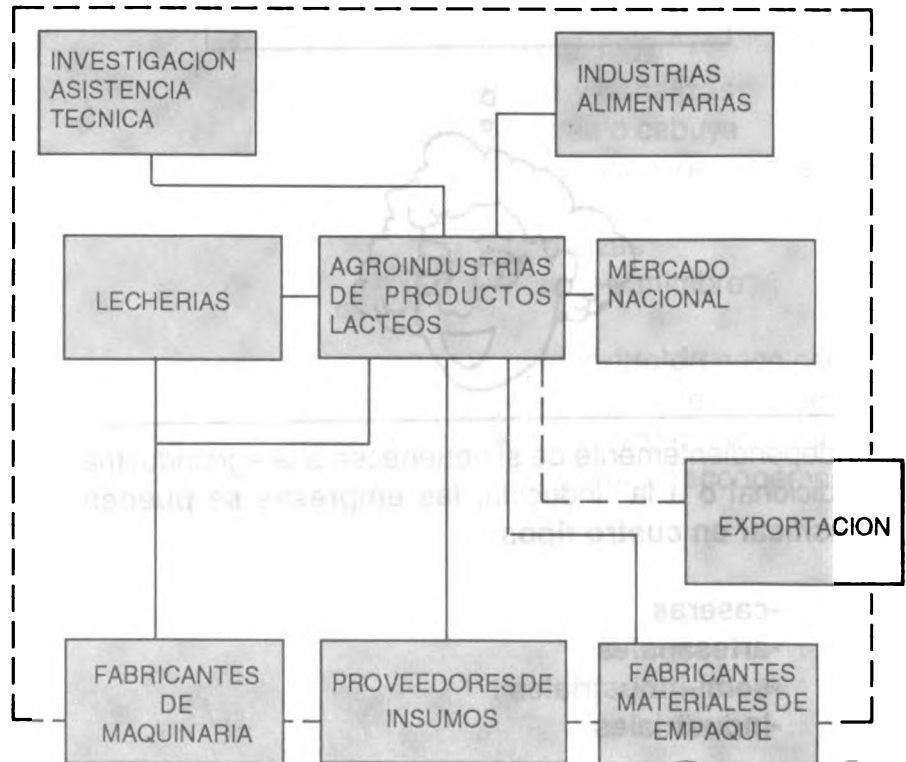
De esa forma se ha comprobado que los proyectos de desarrollo de la agroindustria logran impactar sobre la economía regional y nacional cuando las unidades de transformación empiezan a replicarse, como lo demuestran los proyectos de queserías rurales del Ecuador y de secado de yuca en Colombia, Ecuador y Brasil.

Los estudios que se han llevado a cabo en diferentes sectores de la agroindustria rural (ej. café, maíz, panela, lácteos) señalan que las empresas que se dedican a estas

actividades, no se encuentran solas, sino que mantienen una estrecha relación con otras, formando así los llamados sistemas agroindustriales.

Si se analiza una agroindustria dedicada a la elaboración de productos lácteos se observa que puede estar vinculada con los productores de leche, con los fabricantes de maquinaria y materiales de empaque, con la industria alimentaria y con el comercio interno y de exportación.

En fin, se relaciona con todo el sistema agroindustrial de la leche. En el gráfico se muestra cómo las agroindustrias lecheras tienen contactos con otros sectores para asegurar un funcionamiento normal y ser competitivas.



¿Podría explicarnos un poco sobre la filosofía de la agroindustria rural?



¡Claro, veámoslo de esta forma!

Cuando un grupo de productores enfrenta un problema poscosecha –digamos una sobreproducción de miel– la experiencia ha demostrado que no es posible dar una solución puramente tecnológica, por ejemplo envasar la miel; o simplemente comercial: vender la miel a algún intermediario.

La solución debe ser algo más continuo e integral, esto es, recomendar la creación de una pequeña empresa de transformación y comercialización de miel, polen, jalea real o cera de abejas.

No significa que en todos los casos sea posible crear una empresa, esto solo lo dirán los estudios de factibilidad; la idea es que se busque siempre la mejor solución, y no una acción aislada que solucione el problema de momento, aunque no a futuro.

La filosofía de la agroindustria es entonces promover adecuadamente la empresa apropiada, combinando la lógica empresarial con la problemática campesina.

En este sentido debe tenerse muy en cuenta que las condiciones para establecer una empresa en el medio rural son diferentes a las de la ciudad; por consiguiente, siempre se deben compatibilizar e integrar los siguientes criterios:

- la selección de la tecnología y los procesos
- el financiamiento: inversiones y capital de trabajo
- la calidad de los productos y las normas de calidad
- la mano de obra y su capacitación
- la comercialización de los productos

¿Qué posibilidades nos ofrece una Agroindustria Rural?



La agroindustria rural presenta una serie de ventajas, tanto para el desarrollo de las comunidades rurales como para las economías nacionales, que pueden ser resumidas en los siguientes aspectos:

Ventajas para la comunidad campesina:

- Aumento de los ingresos de los pequeños productores
- Creación de empleos en las zonas rurales
- Fortalecimiento de las organizaciones campesinas
- Contribución a la capacitación rural
- Papel importante en el desarrollo rural integral
- Integración de las zonas rurales marginales
- Mejoramiento de los productos campesinos

Ventajas para la alimentación:

- Mejoramiento de las dietas, en particular con el rescate de los productos autóctonos.
- Contribución a la seguridad alimentaria.
- Desarrollo de nuevos productos a partir de excedentes de poscosecha y de los subproductos.
- Elaboración de productos para mercados institucionales, mercados populares, comedores escolares y otros.

Ventajas para la economía nacional:

- Participación de las zonas rurales en el desarrollo económico nacional.
- Dinamización de otros sectores productivos, tales como la industria metalmeccánica nacional.
- Oportunidad de acceder a mercados urbanos y de exportación.

Podemos estar seguros de que al unirnos para formar una empresa agroindustrial obtendremos todas las ventajas mencionadas anteriormente, de igual manera que podremos ser un pilar más en el desarrollo económico del país.





Experiencias de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe



- La agroindustria rural tradicional
- La agroindustria rural inducida

¿Qué se ha logrado con la agroindustria rural en América Latina y el Caribe?



El trabajo de estudio y promoción de la agroindustria rural emprendido por diferentes instituciones de América Latina, desde hace 15 años, ha permitido alcanzar sólidos conocimientos, tanto de la agroindustria tradicional como de la agroindustria inducida, que permiten hoy medir mejor sus limitaciones y su potencial.

Podemos decir que los principales resultados en relación con la agroindustria rural tradicional han sido:

•**La riqueza de los productos:** los campesinos han sabido desarrollar hábilmente los cultivos autóctonos alimentarios y artesanales, profundamente arraigados en su cultura.

Algunos productos, considerados como nuevos, eran ya muy conocidos en la época de los Incas, Aztecas y Mayas, tal es el caso de los colorantes como el achiote (achiote en náhuatl), o los derivados del maíz. Otros fueron traídos por los colonizadores, como por ejemplo, el azúcar de caña y la panela.

•**El número de unidades agroindustriales:** los primeros resultados obtenidos son prometedores y contradicen a aquellos que veían en la agroindustria rural un sector marginal, anticuado y sin impacto económico.

Por ejemplo en un listado levantado en Chile en 1985, se contaron alrededor de 60 000 unidades de transformación campesina.

En Brasil, otro estudio determinó la existencia de más de dos millones de pequeñas unidades de transformación de productos derivados de la agricultura y la ganadería.

Más recientemente, en Costa Rica se estableció la presencia de 430 empresas consideradas como agroindustrias rurales.

En general se ha determinado que la agroindustria rural de América Latina abarca en su conjunto tres millones de unidades empresariales, produce ocho millones de toneladas de alimentos y generan diez millones de empleos directos.

Sin embargo, es evidente que pese a la importancia de los datos recopilados, estos siguen siendo insuficientes para poder tener una idea de la grandeza e impacto del sector agroindustrial rural.

Es aquí donde hace falta esfuerzos de parte de los gobiernos e instituciones para entender mejor cómo se desenvuelven productos como el café, la panela, las queserías o la apicultura.

En relación con la agroindustria rural inducida:

Este tipo de agroindustria rural comenzó a tener importancia al final de la década de los años setentas, cuando los sectores agroexportadores tradicionales entraron en crisis y se encontró en la agroindustria rural una buena opción para diversificar la producción y generar empleo.

Fue así como universidades, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, comenzaron a desarrollar proyectos para establecer nuevas agroindustrias procesadoras de productos no tradicionales, como las frutas, hortalizas y el queso; de ahí el nombre de agroindustria rural inducida.

La valorización de estos proyectos ha servido como instrumento para la definición de estrategias y metodologías. Algunos proyectos de agroindustria inducida en Centroamérica y el Caribe son:

**Proyecto MAIRS:
"Modelos Agroindustriales Rurales"
CITA, Costa Rica**

Este proyecto facilitó información útil acerca del mejoramiento de las tecnologías autóctonas, por ejemplo, la extracción de la bixina (colorante natural del achiote), la introducción de tecnologías modernas en el medio campesino, por ejemplo, la de la transformación de las frutas, una metodología para lanzar nuevos productos y presentaciones en el mercado.

Dos empresas que han tenido éxito dentro del ciclo de los MAIRS son "Coopefruta" que transforma el achiote y procesa especies y "Coopedelicias" que elabora pulpa de frutas.

Se lograron también innovaciones en el sistema de distribución (los modelos crearon su propia marca) y dos efectos indirectos importantes: el desarrollo de la industria proveedora de equipos agroalimentarios y la creación de empresas copiadas de los modelos como AMA. (Asociación de las Mujeres de Acosta) y UTRAIPZ (Unión de Trabajadores Independientes de Pérez Zeledón).

Proyectos desarrollados en Honduras

Fábrica de aceite industrial Hondupalma: Reúne varias cooperativas campesinas que tienen plantaciones de palma aceitera, asociados en una unidad de producción de aceite bruto de palma. Esta es una empresa de gran envergadura, la cual compite con las transnacionales americanas que dominan el mercado.

Esta experiencia muestra cómo la unión de pequeños campesinos puede permitir la creación de una importante actividad de exportación de un producto como el aceite.

Proyecto de microarrocera: Frente a las dificultades para vender su arroz, tres cooperativas de pequeños propietarios de plantaciones, gracias al apoyo del CEPROD (Centro de Promoción para el Desarrollo), se unieron para construir una arrocera.

Con la adquisición de una pequeña unidad de fabricación japonesa (que permite en un solo proceso el descascarillado, el mecanizado y la selección), estas cooperativas lograron comercializar su arroz en empaques pequeños. Estos campesinos de Honduras ya no están a merced de los intermediarios, ni tampoco de los transformadores.

Proyecto desarrollado en Nicaragua

Proyecto de San Dionisio, PRODESSA, Nicaragua

Dos componentes de AIR caracterizan esta experiencia desarrollada por la ONG PRODESSA; por una parte, en busca de valorizar los productos agrícolas locales, el proyecto favoreció la creación de una pequeña AIR transformadora de frutas, en particular de tomates, logrando abrir así un espacio en el mercado local de salsa de tomate, las frutas en almíbar y las mermeladas.

El éxito del proyecto se debe en gran parte a la simplicidad de los procedimientos, a la calidad de los productos y a una buena administración.

Por otra parte, se impulsó un proyecto para la conservación de granos, que consistió básicamente en la introducción de un silo de fabricación doméstica, a bajo costo. La creciente demanda de estos silos es la mejor prueba de su éxito.

Proyecto desarrollado en Guatemala

La Cooperativa 4 Pinos de Guatemala: Proyecto apoyado por el INCAP (Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá)

Debido a las crecientes dificultades para comercializar su producción de hortalizas, esta cooperativa pidió apoyo al INCAP. Parte de la solución adoptada fue el secado de plantas aromáticas como el perejil, actividad que originó una empresa.

Un estudio realizado recientemente mostró que esta unidad de producción tuvo un impacto socioeconómico positivo sobre la comunidad de pequeños productores asociados a ésta. Además evidenció que el éxito logrado se debe, en gran parte, a una eficiente administración de la agroindustria.



El Futuro de la Agroindustria Rural



¿Qué futuro tiene la agroindustria rural?



Todo lo que hemos hablado sirve para tener un panorama sobre la situación actual de la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Lastimosamente no se dispone de datos concretos para cada uno de los países. Sin embargo, el campesino latinoamericano tiene las mismas raíces y como tal, las mismas características, virtudes y debilidades; por ello, de alguna manera, la problemática es la misma para todos.

Es indudable que la agroindustria rural continúa siendo, en la década de los noventas, una forma adecuada de desarrollo rural, pero también es un hecho que la economía mundial está modificándose en forma rápida.

Seguramente todos ustedes han visto cómo los abastecedores, tiendas y supermercados se están llenando de productos nuevos, con presentaciones muy atractivas y con precios similares a los productos locales.

Pues bien, todos esos nuevos productos son el resultado de la llamada "apertura comercial", que no significa otra cosa que más competidores para nuestros productos, tanto los manufacturados como los agroindustriales.

Ante esa inevitable situación, no resta más que ajustarnos a nuevas condiciones del mercado y reconvertir la agroindustria rural, para poder elaborar productos tan atractivos como los importados y con precios competitivos para que el consumidor los compre.

Ese proceso de reconversión es algo que no se logra de la noche a la mañana. El camino por recorrer es largo y difícil, puesto que se debe mejorar la tecnología de procesamiento, el control de la calidad y la comercialización. Además, deben darse los cambios administrativos que permitan agilizar los procesos.

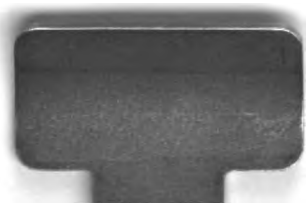
En este nuevo contexto los gerentes y dirigentes, así como el personal administrativo y de planta de las pequeñas agroindustrias requieren capacitación para realizar los ajustes necesarios y sortear con éxito los efectos del cambio estructural.

El pequeño agroindustrial debe entender que son muchos los aspectos que intervienen en el manejo de una empresa y que el proceso de capacitación toma tiempo, ya que no es posible aprender todo a la vez.

El agroindustrial debe estar conciente de que se requiere esfuerzo para lograr la capacitación necesaria, que le permita dirigir eficientemente su agroindustria.



**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de noviembre de 1993,
con un tiraje de 500 ejemplares.**



El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se complace en ofrecer esta serie de manuales dirigidos a capacitar técnicos y dirigentes campesinos en el área de gestión empresarial de la agroindustria rural.

La serie ha sido producida en el marco del Proyecto "Capacitación para el Fomento de la Agroindustria Rural en los Países de América Central y República Dominicana", y es un trabajo conjunto de la División de Capacitación de la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI) y del Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR), que tiene su sede en el Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural.

Para la ejecución de este proyecto, se cuenta con el apoyo técnico y financiero de la Cooperación Técnica Francesa y del CIRAD/SAR de Francia.

La serie Capacitación en Agroindustria Rural se conforma de los siguientes manuales:

PROMOCION DE LA AGROINDUSTRIA RURAL: 1. Marco Conceptual de la Agroindustria Rural. 2. Preparación de Proyectos de Desarrollo Agroindustrial Rural. 3. Administración de la Empresa Agroindustrial Rural. Se ofrece además un video promocional "Agroindustria Rural: Pilar del Desarrollo".

GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL RURAL: 4. Principios de Contabilidad. 5. Análisis Financiero. 6. Análisis de Costos. 7. Administración de Personal. 8. Comercialización de Productos Agroindustriales.

GESTION TECNOLOGICA DE LA AGROINDUSTRIA RURAL: 9. Conservación de Alimentos. 10. Tecnología de Productos Agroindustriales. 11. Control de Calidad e Higiene de Planta.

Si desea ejemplares adicionales de los manuales incluidos en la Serie Manuales de Capacitación del IICA, sírvase contactar con el Jefe de la División de Capacitación mediante los canales de comunicación que aparecen seguidamente: